

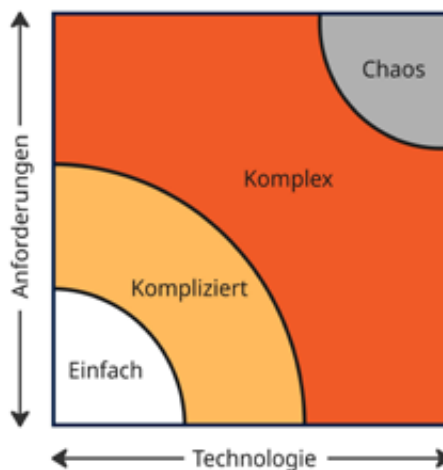
Agilität im Korsett – Behördenprojekte zwischen Ordnung und Anpassungsfähigkeit

Das Projekt ist perfekt dokumentiert. Alle Formulare sind ausgefüllt, alle Protokolle unterschrieben. Nur das konkrete Ergebnis lässt zu wünschen übrig. Diese paradoxe Situation beschreibt die Realität mancher Behördenprojekte. HERMES 2022 schafft Ordnung und Nachvollziehbarkeit, agile Methoden liefern Tempo und Flexibilität. Die Kombination beider Welten ermöglicht echten Fortschritt.

In der Regel müssen Behördenprojekte aufgrund der Digitalisierungsverordnung klar geregelte Weisungen beachten. Dabei tauchen zu Beginn eines Projekts viele Fragen auf, die beantwortet werden müssen. Projektleiter kennen die Situation, wenn zwar alle nötigen Unterlagen für ein Projekt vorhanden sind, aber ein zufriedenstellendes Ergebnis fehlt. Hermes 2022 bietet hier mit der Integration von agilen Methoden Möglichkeiten, dem zu begegnen. HERMES wurde von der Schweizer Bundeskanzlei als eine umfassende, modulare und standardisierte Projektmanagement-Methode entwickelt. Sie dient zur Führung und Abwicklung von Projekten und Programmen verschiedener Komplexität und ermöglicht sowohl klassisches als auch hybrides Projektmanagement (mit agilen Methoden), insbesondere in den Bereichen Informatik und Produkt- und Dienstleistungsentwicklung.

Wann agil, wann klassisch? Die Stacey-Matrix als Wegweiser

Die zentrale Frage lautet: Muss ein Projekt wirklich agil umgesetzt werden? Klassische Vorgehensweisen funktionieren gut, wenn Ziele und Rahmen glasklar und überschaubar sind. Sobald aber Unsicherheit und Komplexität zunehmen, stossen sie an Grenzen. In einer Welt, die sich laufend verändert, sind Anpassungen unvermeidlich. In Digitalisierungsprojekten ist es unrealistisch, alle Details vorab festzulegen.



Technologien entwickeln sich, politische Entscheide ändern Prioritäten, Erwartungen der Bevölkerung verändern sich ebenfalls. Hinzu kommt: Bürgerinnen und Bürger erwarten heute digitale Services, die einfach funktionieren. Projekte, die starr geplant werden, laufen Gefahr, am Ende veraltet zu sein. Hier bietet Agilität die Chance, Zwischenergebnisse zu liefern, Feedback einzuholen und Lösungen laufend zu verbessern.

Agilität in HERMES 2022 – mehr als ein Zusatz

HERMES 2022 erlaubt in der Lösungsentstehungsphase sowohl klassische als auch agile Umsetzung. Trotzdem sind im Behördenumfeld bei einer Ausschreibung oftmals alle Anforderungen vermeintlich schon fixiert. Dies ist auch dem öffentlichen Beschaffungswesen geschuldet. Agilität wird dann schnell auf die vor-

gesehenen Zeremonien reduziert. Kunden versprechen sich dann von Agilität schnellere Resultate – zurecht. Doch mit agilem Entwicklungsmanagement wird das Komplettpaket nicht plötzlich schneller geliefert. Der Mehrwert liegt darin, früh die richtigen Ergebnisse sichtbar zu machen und den Kurs bei Bedarf zeitnah anzupassen. Gemachte Erfahrungen während der Umsetzung zu nutzen und in die Lösungserstellung einfließen zu lassen. Wer weiss, vielleicht schafft man es damit, die tatsächlich benötigte Lösung früher zu liefern. Diese weicht dann aber unter Umständen von der ursprünglich ausgedachten Lösung ab.

Die Herausforderung ist, dass Ausschreibungen im öffentlichen Bereich oft so formuliert sind, dass sie Flexibilität kaum zulassen. Kunden beschreiben detailliert, was sie für eine Lösung wollen. Anbieter müssen im Angebot genau beschreiben, was geliefert wird. Änderungen im Verlauf des Projekts sind politisch und rechtlich heikel.

Genau hier ist das Zusammenspiel von HERMES und agilen Praktiken entscheidend: klare Governance nach aussen, hohe Flexibilität in der Umsetzung.

Governance: Für agile Projekte kann HERMES zusätzliche Releasefreigaben als Meilensteine vorsehen. So bleibt die Governance gewahrt, während Teams iterativ liefern. Jede Releasefreigabe ist ein formaler Entscheid mit klaren Ergebnissen.

Flexibilität: Hierfür erwähnen wir in unseren Angeboten manchmal das folgende agile magische Dreieck (frei interpretiert):

Ein agiles magisches Dreieck

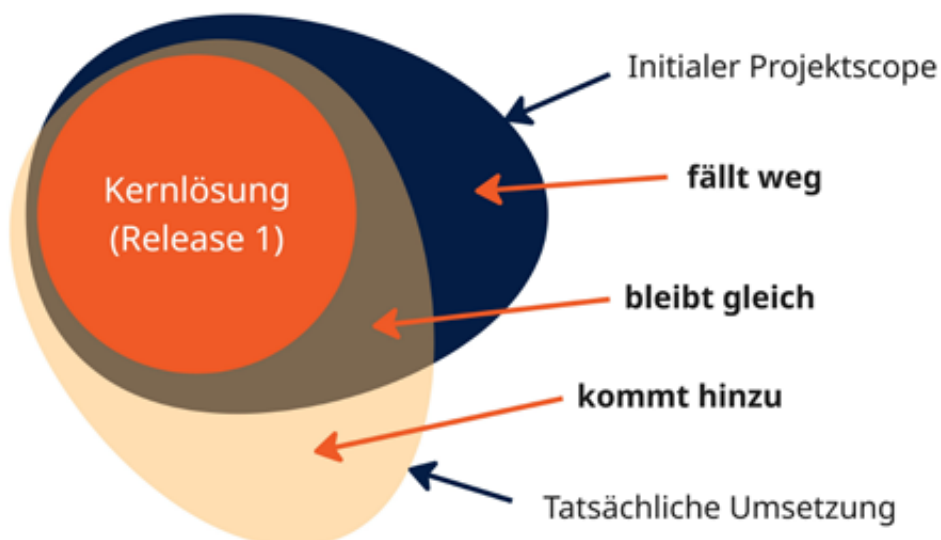
Wenn gewünscht oder notwendig, lassen sich in der agilen Realität Zeit und Kosten fixieren. Der Scope bleibt flexibel. Für Kunden nicht ganz einfach. Dabei wollen wir aber nicht die Menge gelieferter Funktionalität reduzieren: Wichtig ist, sich zu Beginn auf eine Kernlösung zu einigen. Der Rest verändert sich je nach Erfahrung und Umständen. Das Ergebnis ist nicht kleiner, sondern relevanter.

Behördenprojekte sind oft mehrjährige Vorhaben mit fixem Budgetrahmen. Wird der Scope variabel gehalten, kann das Projekt auf neue Bedürfnisse reagieren, ohne den finanziellen Rahmen zu sprengen. Das verlangt ein Umdenken: nicht jede ursprünglich formulierte Anforderung ist bis zum Ende zwingend.

Ein anschauliches Beispiel liefert die Entwicklung einer digitalen Lösung für den Antrag und die Auszahlung von finanziellen Beiträgen: Antragstellende sollen ihre Gesuche online einreichen können, während die Fachstellen diese effizient prüfen und die Auszahlung automatisiert auslösen. Welche Prüfregelein, Schnittstellen zu Finanzsystemen oder Rollen im Detail nötig sind, zeigt sich allenfalls erst, wenn Fachabteilungen, Finanzstellen und Antragstellende die Lösung im Alltag nutzen. Agilität ermöglicht es, mit einem schlanken MVP zu starten. Beispielsweise mit einem einfachen Online-Formular. Dabei können Erfahrungen gesammelt und Schritt für Schritt weitere Funktionen wie Prüf-Workflows oder Auszahlungsschnittstellen hinzugefügt werden. So wird aus dem Praxiseinsatz gelernt, und die Lösung wächst kontinuierlich mit den Bedürfnissen.

Die Rolle des Projektleiters

Die Agile Umsetzung verändert auch die Aufgaben und zu liefernden Ergebnisse des Projektleiters. Er muss den Projektrahmen gestalten, Governance sicherstellen und dem Team den Rücken freihalten. Das Entwicklungsmanagement liegt in der Verantwortung der ausführenden Rollen: Anwendervertreter und Entwicklungsteam. Projektleiter sind Brückenbauer zwischen Budgets und festgelegten Rahmenbedingungen einerseits und der Flexibilität agiler Teams andererseits. Projektleiter müssen verstehen, dass sie nicht alles im Detail steuern können, sondern Ergebnisse



sichern, indem sie Hindernisse aus dem Weg räumen und Transparenz schaffen. Nicht zu unterschätzen ist, gerade bei agiler Umsetzung, die Rolle der AnwendervertreterInnen. Sie übernehmen die Verantwortung für die Lösungsanforderungen. Üblicherweise unterstützen wir sie im Projekt, in dem wir ihnen einen etwas technischer orientierten Product Owner zur Seite stellen.

Der Behördenkontext

Politische Vorgaben und Budgets sind fixiert und laufen über mehrjährige Planungszyklen. Entscheidungswege sind oft lang. Hier hilft es, zu Beginn eine Kernlösung festzulegen und den Rest des Projektumfangs zumindest abzustecken. Im Detail ist dem Projektteam die Flexibilität zu lassen. Dokumentation bleibt Pflicht, Agilität beschleunigt wertstiftende Resultate.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist aktives Stakeholder-Management. Wer Transparenz schafft, Erwartungen steuert und vor allem konkrete Zwischenergebnisse zeigt, gewinnt auch das Vertrauen kritischer Auftraggeber. Gerade in Projekten mit hoher öffentlicher Sichtbarkeit ist es entscheidend, Vertrauen zu sichern. Agilität schafft dafür den Rahmen: Jede Iteration liefert sichtbare Resultate und stärkt die Glaubwürdigkeit, dass Steuergelder wirksam eingesetzt werden.

Ein Beispiel: Ein kantonales Steuerprojekt musste nach jahrelanger Entwicklung gestoppt werden, weil die Lösung zu komplex war und die Nutzerakzeptanz fehlte. Wären Zwischenergebnisse früh getestet worden, hätte man Fehlentwicklungen schneller erkannt und korrigiert.

Neue Perspektive

Agilität in Behördenprojekten ist nicht nur eine Frage der Methodik, sondern vor allem ein kultureller Wandel. Verwaltungseinheiten sind es gewohnt, Sicherheit durch Planung und Dokumentation zu schaffen. Agilität bedeutet dagegen, Unsicherheit zu akzeptieren und mit kurzen Zyklen darauf zu reagieren. Das erfordert Mut, insbesondere in einer politischen Umgebung, die Fehler selten toleriert.

Wenn Auftraggeber regelmässig sehen, was entsteht, sinkt die Angst vor Kontrollverlust. Gleichzeitig steigt die Akzeptanz, wenn Anforderungen unterwegs angepasst werden müssen.

Fazit und Positionierung von Löwenfels

Erfolgreiche Projektleitung bedeutet Methodensicherheit und Flexibilität zugleich. Agilität und HERMES sind keine Gegensätze. Wer beide versteht und kombiniert, schafft im Behördenumfeld echten Mehrwert. Löwenfels bringt Erfahrung mit HERMES 2022, kennt die Logik der Verwaltung und lebt agile Werte in der Praxis. Das Unternehmen unterstützt Auftraggeber dabei, Projekte so aufzusetzen, dass Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Agilität Hand in Hand gehen – für Projekte, die nicht nur dokumentiert, sondern erfolgreich umgesetzt sind. ■

Löwenfels Partner AG, CH-6004 Luzern
Adrian Beffa, Business Innovation Consultant
☎ +41 (0)41 418 44 00
www.loewenfels.ch

Behörden digital stärken. Mit Löwenfels als multifunktionalen Partner.

Sie wünschen sich Lösungen, die komplexe und regulatorische Prozesse vereinfachen?

Wir unterstützen Sie auf dem Weg in die digitale Zukunft.
Mit fundierter Beratung, massgeschneiderten Softwarelösungen
und intelligenten Produkten.

Nutzen Sie die Chancen der Digitalisierung und kontaktieren
Sie uns für eine individuelle Beratung.

KI-Revolution bei Behörden

Beginnen Sie, die Zukunft der
öffentlichen Verwaltung neu zu gestalten!



Jetzt Praxisratgeber
erhalten!

