**Welche Rolle spielen Auftraggeber bei erfolgreichen Projekten mit HERMES 5?**

ZHAW-Studentin Ivona Dzebic befasste sich in ihrer Bachelorarbeit mit der Rolle und dem Beitrag des Auftraggebers zum Erfolg von Projekten, die mit HERMES 5 abgewickelt werden. Aus den Interviews der befragten Personen ging hervor, dass sie die gegenüber dem Vorgänger klarere Rollendefinition von HERMES 5 als positiv wahrnehmen und diese in ihren Augen zu einer weiteren Professionalisierung geführt habe. Daneben wurden auch Punkte identifiziert, die noch weiter verbessert werden können oder auf die ein besonderes Augenmerk gelegt werden muss:

* Der aktuelle Chaos-Report der Standish Group stellt fest, dass kleinere Projekte in der Regel erfolgsversprechender sind. Es empfiehlt sich also grosse Projekte und Programme möglichst in kleinere Projekte, Einheiten und Teilprojekte zu unterteilen. Diese können dann einfacher überwacht und gesteuert sowie gegebenenfalls verändert oder gar abgebrochen werden. Eine Überlegung wert ist es zudem die Projekte zeitlich zu begrenzen und zu unterteilen. Anbieten würde sich beispielsweise die Form aufeinanderfolgender Jahresprojekte. Kleinere Projekte oder Teilprojekte wären dann nicht mehr so brisant und der Auftraggeber könnte in der Hierarchie weiter unten angesiedelt werden.
* Die Methode HERMES 5 hilft Ordnung zu schaffen, doch den Projekterfolg ermöglicht und treibt sie nicht alleine. Wie sich in der Praxis zeigt, müssen weitere Erfolgsfaktoren beachtet und erfüllt werden. Die wichtigsten vier Erfolgsfaktoren seien: Unterstützung durch das obere Management, Miteinbezug der Anwender, Optimierung des Umfangs und eine klare Definition der Projektziele. Im Gegensatz dazu wurden Tools und Infrastruktur in den erwähnten Chaos-Reports nur sehr selten als zentraler Erfolgsfaktor genannt.
* Aus den Interviews ging hervor, dass der Auftraggeber in der Regel zu hoch angesiedelt ist, deshalb sollten Auftraggeber hierarchisch so angesiedelt sein, dass zumindest eine höhere Stelle in der Organisationseinheit existiert (Eskalationsstufe). Dies sei wichtig, damit bei Konflikten, Fehlleistungen und Risiken eine übergeordnete Stelle angegangen werden kann.
* Ein Auftraggeber muss die Charakteristik der Projektarbeit und die spezifischen Unterschiede zum Tagesgeschäft verstehen und berücksichtigen. Methode und Struktur sind wichtig, aber in einem Projekt stösst man so gut wie immer auf Unerwartetes und Risiken. Zudem ist eine erfolgreiche Projektinitiierung von grosser Bedeutung.
* Die Rolle des Auftraggebers ist in HERMES 5 klar beschrieben. Zum Erfolg führt dies jedoch nur, wenn diese Rolle umgesetzt und gelebt wird.

Ein Handlungsansatz:

In einem Amt mit verschiedenen Auftraggebern den Weg verfolgen relevante, nicht-erfolgreiche Projekte zu analysieren und in Form von Werkstattarbeiten mit den Auftraggebern Schwächen und Lösungsansätze zu diskutieren. Ebenfalls lohnt es sich Best-Practice-Projekte detailliert zu betrachten. Die Rollenwahrnehmung durch die jeweiligen Auftraggeber ist wichtig und soll in diesem Rahmen diskutiert werden, um gemeinsam Handlungsanleitungen zu erarbeiten.