

AHH22

Anwendungshilfe HERMES-Projektmanagement Ausgabe 2022

Einleitung und Thema «Planung»

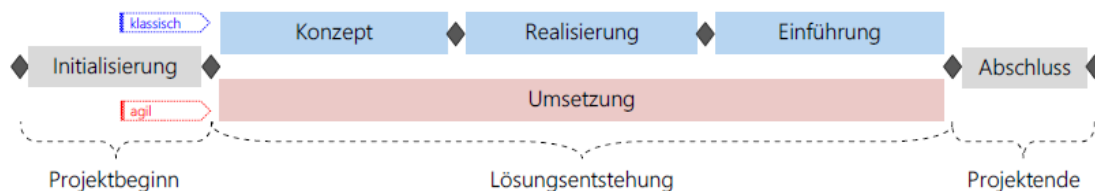
Inhalt

1	Einleitung	2
1.1	Hintergrund der Anwendungshilfe.....	2
1.2	Ziele der Anwendungshilfe	3
2	Planung	4
2.1	Initiale Planung der Lösungsentstehung (Grobplanung).....	4
2.2	Detailplanung.....	6
2.3	Herausforderungen.....	6

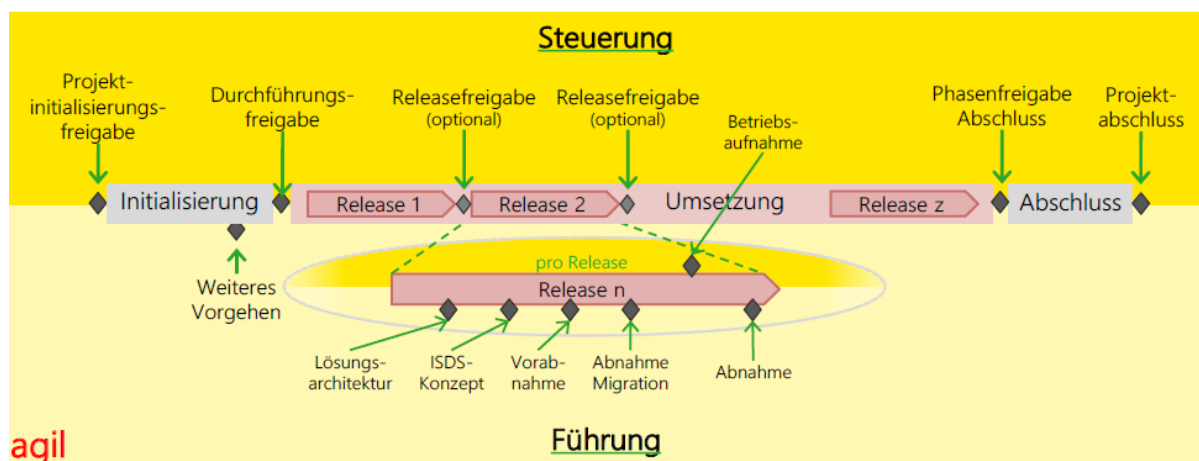
1 Einleitung

1.1 Hintergrund der Anwendungshilfe

Eine zentrale Neuerung in HERMES Projektmanagement, Ausgabe 2022, (H22) gegenüber HERMES 5.1 (H5) ist die Unterscheidung zwischen *klassischer und agiler Vorgehensweise* im Phasenmodell:¹



Die klassische und die agile Vorgehensweise unterscheidet sich in H22 nur im Abschnitt Lösungsentstehung des Projektlebenszyklus. Die Phase Umsetzung, welche bei der agilen Vorgehensweise die klassischen Phasen Konzept, Realisierung und Einführung ersetzt, soll dabei anhand einer beliebigen agilen Methode gestaltet werden können.² Allerdings müssen auch in der agilen Vorgehensweise die bereits aus H5 bekannten, in H22 teilweise ergänzten und leicht angepassten Ergebnisse wie etwa die Lösungsarchitektur (ehemals Systemarchitektur), das Organisationskonzept (ehemals Geschäftsorganisationskonzept) und das Einführungskonzept erarbeitet und die üblichen Meilensteine durchlaufen werden, wenn auch iterativ-inkrementell je Release:³



Obwohl «Release» an einer Stelle im Referenzhandbuch mit «Iteration» gleichgesetzt wird⁴, weil es in einem Projekt typischerweise mehrere Releases geben wird, ist ein Release mindestens in aller Regel nicht gleichzusetzen mit einem Sprint als Iteration z. B. in Scrum: Einerseits wäre es zeitlich praktisch unmöglich, innerhalb eines zwei- oder dreiwöchigen Sprints sowohl ein funktionsfähiges Element einer Lösung (Inkrement) zu entwickeln als auch alle vorgeschriebenen Meilensteine zu durchlaufen, andererseits sieht z. B. Scrum auch nicht zwingend vor, jedes Inkrement gleich am Ende desjenigen Sprints in Betrieb zu nehmen, in welchem es entwickelt worden ist. «Release» in H22 wird deshalb sinnvollerweise so verstanden, dass innerhalb eines Releases anhand von mehreren Sprints ein Set von Inkrementen erarbeitet wird, für welches dann spätestens vor dessen produktiver Nutzung durch die Anwender die Meilensteine Lösungsarchitektur bis und mit Betriebsaufnahme durchlaufen werden müssen und nach einer gewissen Zeit der produktiven Nutzung der Meilenstein Abnahme.

Bei der klassischen Vorgehensweise kommt weiterhin das bereits aus H5 bekannte, weitgehend unveränderte *klassische Projektmanagement* zum Zuge, wie es insbesondere in den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen

¹ Referenzhandbuch HERMES Projektmanagement, Ausgabe 2022 (RHB22), 1. Auflage, 01/2023, Kap. B1, S. 12. In Kap. 7.4.3.3, S. 175, wird als Spezialfall zudem kurz ein mögliches Phasenmodell mit hybrider Vorgehensweise vorgestellt.

² RHB22, Kap. 1.2.3, S. 20.

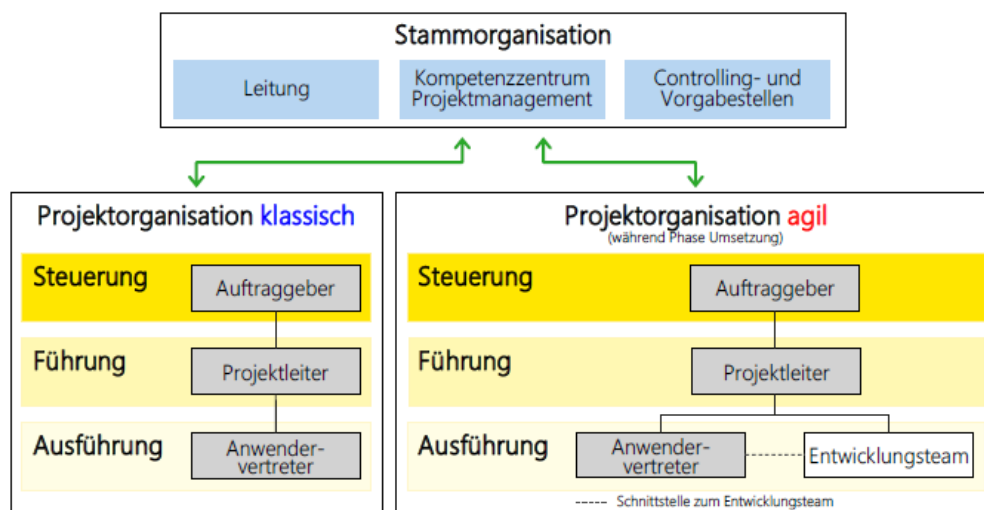
³ Siehe z. B. Ergebnisdiagramm in RHB22, Kap. A.1, S. 6f., oder die Beschreibung der Phase Umsetzung in Kap. 1.4.3.1, S. 23f.

⁴ RHB22, Kap. 4.4.1.10, S. 48.



der zwei zentralen klassischen Projektmanagementrollen Projektleiter und Auftraggeber beschrieben ist. Bei der agilen Vorgehensweise spricht H22 hingegen neu von *hybridem Projektmanagement*.⁵

Im Rollenmodell von H22 kommt die neue Art und Weise der Integration agiler Ansätze ebenfalls prominent zum Ausdruck, in dem explizit zwischen *klassischer und agiler Projektorganisation* unterschieden wird:



In beiden Varianten der Projektorganisation von H22 ist der Anwendervertreter die neben dem Auftraggeber und Projektleiter dritte, minimal zu besetzende Rolle.

Die Rolle Anwendervertreter wurde in H22 gegenüber ihrem gleichnamigen Pendant in H5 stark verändert. Die zentrale Verantwortung der Rolle Anwendervertreter war in H5 das «Einbringen der vollständigen, mit den Fachbereichen abgestimmten fachlichen Anforderungen».⁶ In der Praxis war diese Rolle deshalb mindestens bei mittleren und grösseren Projekten meistens mehrfachbesetzt, damit in ihren Anforderungen unterschiedliche Anwendergruppen angemessen im Projekt vertreten waren (siehe Herausforderung H7 in Kap. 2.3). In H22 wird die zentrale Verantwortung des Anwendervertreters mit «fachlicher Produktverantwortung» zusammengefasst.⁷ Gemäss Rollenbeschreibung geht diese Verantwortung unter anderem mit der Kompetenz einher, über die «Eigenschaften der Lösung inklusive der Qualitätsanforderungen» zu entscheiden.⁸ Bei der agilen Vorgehensweise fungiert der Anwendervertreter zudem als Schnittstelle zum Entwicklungsteam und nimmt in diesem zusätzlich die Rolle Product Owner mit den Detailaufgaben und Verantwortlichkeiten gemäss zur Anwendung kommender agiler Methode wahr.⁹

1.2 Ziele der Anwendungshilfe

Mit der vorliegenden Anwendungshilfe sollen Vorschläge skizziert werden, *wie das hybride Projektmanagement gemäss H22 interpretiert und gelebt werden kann*. Hierzu gehört insbesondere die Klärung der folgenden, für das H22-Verständnis des hybriden Projektmanagements zentralen Aussagen:

- HPM1. Der Projektleiter hat die «alleinige Projektführungsverantwortung und Anordnungs-kompetenz, ohne während der agilen Vorgehensweise in die Selbstorganisation des Entwicklungsteams einzugreifen».¹⁰
- HPM2. Der Auftraggeber und der Projektleiter «arbeiten entsprechend dem klassischen Projektmanagement»; das Entwicklungsteam «mit den agilen Techniken» und der Anwendervertreter «nimmt eine zusätzliche Schnittstellenfunktion ein».¹¹

⁵ RHB22, Kap. 7.4.3.1, S. 174f.

⁶ Referenzhandbuch HERMES 5.1 (RHB5), 4. überarbeitete Auflage, 01/2020, S. 51.

⁷ RHB22, S. 4.

⁸ RHB22, Kap. 6.4.3.1, S. 157.

⁹ RHB22, Kap. 6.4.3.1, S. 156. An anderen Stellen im Referenzhandbuch wird von «proprietärer Rolle» statt von «Product Owner» gesprochen, da HERMES keine konkrete Entwicklungsmethode (mit konkreten Rollen) vorgeben will (z. B. RHB22, Kap. 6.1.1, S. 140).

¹⁰ RHB22, Kap. 6.4.2.2, S. 152.

¹¹ RHB22, Kap. 2, Kap. 7.4.3.2, S. 175.



Die Klärung dieser beiden Aussagen erfolgt im Rahmen der Betrachtung der Ausführungen von H22 zu den nachfolgend aufgeführten, typischen Projektmanagementbereichen.¹² Dabei werden die wichtigsten Merkmale und Herausforderungen des hybriden Projektmanagements im Sinne von H22 identifiziert und Lösungsansätze skizziert.

- Planung
- Fortschrittscontrolling
- Änderungsmanagement
- Qualitätssicherung
- Risikomanagement
- Stakeholdermanagement und Kommunikation

Abgeschlossen wird die Anwendungshilfe mit einer ersten Sammlung weiterer möglicher Herausforderungen und Lösungsansätze der Anwendung von H22, die nicht in unmittelbarem Bezug zu hybridem Projektmanagement stehen und dennoch im Zuge des Projektmanagements mit H22 zu beantworten sind.

2 Planung

2.1 Initiale Planung der Lösungsentstehung (Grobplanung)

Wie bereits in H5, so ist auch in H22 die Erarbeitung des *Durchführungsstrukturplans*¹³ der erste Schritt der Durchführungsplanung¹⁴ am Ende der Phase Initialisierung, und zwar sowohl im klassischen wie auch im hybriden Projektmanagement.¹⁵ Der Projektleiter wählt das geeignetste Szenario und passt dieses an die projektspezifischen Bedürfnisse an.

Im hybriden Projektmanagement gibt das so erstellte Szenario lediglich die zu erarbeitenden H22-Ergebnisse vor – ergänzend zu den Artefakten und Events gemäss jeweils gewählter agiler Methode.¹⁶ Wie (Aufgaben) und durch wen (Rollen) die H22-Ergebnisse erarbeitet werden, wird der Selbstorganisation des Entwicklungsteams überlassen, was hohe Anforderungen an die Motivation und Fähigkeiten des Entwicklungsteams stellt (siehe Herausforderung H1 in Kap. 2.3).¹⁷ Dass die Ergebnisse in H22 *überhaupt* auch bei der agilen Vorgehensweise vorgegeben sind, kann als erstes der wesentlichen Merkmale des hybriden Projektmanagements verstanden werden.



Merkmal Nr. 1 des hybriden Projektmanagements im Sinne von H22: Die Projektführung legt vor der Durchführungsfreigabe die H22-Ergebnisse fest, welche das Entwicklungsteam danach in der Phase Umsetzung selbstorganisiert erarbeitet.

Die sowohl formal als auch inhaltlich etwa gegenüber Scrum deutlich weitergehende Vorgabe der zu erarbeitenden Ergebnisse in H22 ist Teil des klassischen (im Rahmen des hybriden) Projektmanagements gemäss HPM2 oben. Zugunsten einer gemeinsamen Sprache und der Einhaltung von Anforderungen an die Governance wird damit eine gewisse Einschränkung der Selbstorganisation des Entwicklungsteams in Kauf genommen. Darüber hinaus kann die Vorgabe der zu erarbeitenden Ergebnisse als Ausdruck der Anordnungskompetenz des Projektleiters sowie als Grundlage für die Wahrnehmung seiner Führungsverantwortung gemäss HPM1 verstanden werden: Im Rahmen der Entscheidungsaufgaben auf Ebene Führung entscheidet der Projektleiter später im Projektverlauf, ob die dem Entwicklungsteam vorgegebenen Ergebnisse in der erforderlichen Qualität erarbeitet worden sind und ordnet gegebenenfalls Anpassungen an. Dies kann allerdings als Einmischung in die Kompetenzen des Anwendervertreters gemäss H22 bzw. des Product Owners gemäss Scrum verstanden werden (siehe Herausforderung H5 in Kap. 2.3).¹⁸

¹² Führung wird dabei nicht separat adressiert, sondern im Rahmen der aufgeführten Themenbereiche behandelt. Die Aufgabe «Projekt führen und kontrollieren» gemäss HERMES etwa umfasst insbesondere die Themenbereiche Planung, Fortschrittscontrolling und Reporting (RHB22, Kap. 5.4.3.33, S. 120f).

¹³ In H5: Projektstrukturplan.

¹⁴ In H5: Projektplanung.

¹⁵ RHB22, Kap. 7.4.5.1, S. 177; RHB5, Kap. 7.3.4.2, S. 180.

¹⁶ Die Verantwortung für die Wahl der agilen Methode muss gemäss Abschnitt «Selbstbestimmung der Anwender über das Projekt» des Hinweises zur Anwendung «Governance» bei der Partnergruppe Anwender liegen (RHB22, Kap. 7.4.1.4, S. 167). Konkretere Angaben hierzu – etwa zur verantwortlichen Rolle und zum Vorgehen – sind nicht vorhanden.

¹⁷ RHB22, Kap. 7.4.5.1, S. 177.

¹⁸ Zu den Kompetenzen des Anwendervertreters gehören gemäss RHB22, Kap. 6.4.3.1, S. 157, unter anderem: «Entscheid über die Lösungseigenschaften inkl. Qualitätsanforderungen» sowie «Definition der Akzeptanzkriterien».



Die H22-Vorgabe, dass auch bei der agilen Vorgehensweise mindestens alle minimal erforderlichen H22-Dokumente erarbeitet werden müssen (z. B. das Dokument Lösungsanforderungen), führt zusammen mit der Erarbeitung der Artefakte der jeweils angewendeten agilen Entwicklungsmethode (z. B. dem Product Backlog) zu doppelten Ergebnissen (siehe Herausforderung H2 in Kap. 2.3).

Nach der Erarbeitung des Durchführungsstrukturplans erfolgt auch im hybriden Projektmanagement die Erarbeitung des Projektmanagementplans. Hierzu gehören unter anderem die folgenden, aus dem klassischen Projektmanagement bekannten Schritte:¹⁹

- Aufwandschätzungen für Ergebnisse vornehmen
- Abhängigkeiten ermitteln
- Terminplan und bei agiler Vorgehensweise Releaseplan erarbeiten
- Einsatz von Ressourcen planen

Die Erarbeitung des Projektmanagementplans erfolgt in Verantwortung des Projektleiters. Als «Beteiligt an der Ergebniserstellung» wird lediglich der Auftraggeber, nicht aber der Anwendervertreter oder das Entwicklungsteam aufgeführt (siehe Herausforderung H3 in Kap. 2.3). Dieser Umstand kann im Einklang damit, dass Termine und Aufwand bei agilen Vorgehensweisen typischerweise fix vorgegeben sind, als zweites wesentliches Merkmal des hybriden Projektmanagements im Sinne von H22 verstanden werden:



Merkmal Nr. 2 des hybriden Projektmanagements im Sinne von H22: Die Projektsteuerung und -führung legt vor der Durchführungsfreigabe den inhaltlichen, terminlichen und finanziellen Rahmen für die Arbeiten des Entwicklungsteams in der Phase Umsetzung fest. Die Zusammenarbeit im Entwicklungsteam hingegen wird von diesem selbst definiert.

Ein wichtiger Unterschied zu einer rein agilen Entwicklung ergibt sich in diesem planerischen Kontext dadurch, dass auch die Formulierung dessen, was inhaltlich innerhalb des gesetzten terminlichen und finanziellen Rahmens erreicht werden soll, zu beträchtlichen Teilen durch die Projektsteuerung und -führung festgelegt wird und nicht durch den Anwendervertreter (siehe Herausforderung H3 in Kap. 2.3):

- Die Lösungsziele und (Grob-)Anforderungen werden in der Phase Initialisierung mit der Aufgabe «Studie erarbeiten» in Verantwortung des Projektleiters erarbeitet und mit dem Auftraggeber und den weiteren Stakeholdern abgestimmt.
- Der Anwendervertreter wird in der betreffenden Aufgabe zwar als an der Ergebniserstellung beteiligt aufgeführt, aber in Scrum zum Beispiel ist er als Product Owner nicht nur beteiligt, sondern *ergebnisverantwortlich* für die Entwicklung des Produktziels und hat das letzte Wort darüber, ob (bzw. mit welcher Priorität) bestimmte Anforderungen im Product Backlog geführt werden.

Die in Bezug auf fach- und lösungsspezifischen Fragen und Entscheidungen sehr weit gehenden Verantwortungen und Kompetenzen des Anwendervertreters gemäss H22-Rollenbeschreibung werden denn unter Beschreibung auch eingeschränkt auf den Abschnitt Lösungsentstehung des Projektlebenszyklus.²⁰

Der oben an vierter Stelle erwähnte Schritt der Erarbeitung des Projektmanagementplans, «Einsatz von Ressourcen planen», kann im Falle des hybriden Projektmanagements mit Bezug auf die Rollenbeschreibung «Entwicklungsteam» wie folgt verstanden werden: Wie bisher bleibt der Auftraggeber dafür verantwortlich, dass die für die Abwicklung des Projekts nötigen personellen Ressourcen zur Verfügung stehen, wobei das Entwicklungsteam «[alle] für die Erarbeitung der Ergebnisse und Erreichung der Meilensteine notwendigen Ausführungsrollen» umfassen soll.²¹ Gemeinsam mit dem Projektleiter muss der Auftraggeber deshalb vor der Durchführungsfreigabe dafür sorgen, dass

- die internen Mitarbeitenden, welche Teil des Entwicklungsteams sein werden, bestimmt sind und über die nötigen Fähigkeiten und Kapazitäten verfügen (siehe Herausforderung H1, H4 und H7 in Kap. 2.3) und dass
- die Beschaffung der für das Entwicklungsteam nötigen externen Mitarbeitenden geplant ist.

Genaue Rollenbeschreibungen im Sinne der konkreten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der internen Mitarbeitenden im Entwicklungsteam sind nicht vorgesehen, da sich das Entwicklungsteam selbst organisieren soll,

¹⁹ RHB22, Kap. 7.4.5.2, S. 177

²⁰ RHB22, Kap. 6.4.3.1, S. 156f.

²¹ RHB22, Kap. 6.4.3.5, S. 161.



sobald es seine Arbeit aufnimmt.²² Die Verantwortungen und Kompetenzen des Entwicklungsteams richten sich aber nach den Verantwortungen und Kompetenzen gemäss den Beschreibungen der im Entwicklungsteam mitwirkenden Rollen im Referenzhandbuch.²³

2.2 Detailplanung

Bei Projekten mit klassischer Lösungsentstehung erstellt der Projektleiter jeweils am Ende einer Phase die Detailplanung für die Folgephase und aktualisiert diese danach laufend. Zu den Mechanismen der klassischen Detailplanung sind in H22 wie bereits in H5 zahlreiche gute Tipps formuliert.²⁴ Zur Detailplanung in Projekten mit agiler Lösungsentstehung finden sich hingegen im Einklang mit der Maxime der Selbstorganisation des Entwicklungsteams nur die folgenden wenigen Aussagen:

«In der agilen Lösungsentstehung kommen andere Mechanismen zum Tragen [als bei der klassischen Lösungsentstehung], der Aspekt vom Groben zum Detail spielt sich im Rahmen der iterativen Abwicklung ab und erfolgt auf der Hierarchieebene Ausführung autonom durch das Entwicklungsteam. Die agile Releaseplanung ist mit dem Terminplan im Projektmanagementplan verknüpft. Projektseitig beschränkt sich die Planung auf der Führungsebene auf koordinierende Aspekte und wird erst wieder in der Phase Abschluss aktiviert.»²⁵

Da der Projektleiter aber auch im die agile Lösungsentstehung begleitenden hybriden Projektmanagement die «alleinige Projektführungsverantwortung» hat – inklusive «Führung des Projekts zur Erreichung der gesetzten Ziele (Zeit, Kosten, Qualität) und Vorgehensziele» sowie «wirtschaftlichem und nachhaltigen Einsatz der Ressourcen»²⁶ –, dürfte sich in der Praxis die Herausforderung stellen, wie der PL diese Verantwortungen wahrnehmen kann, ohne in die Selbstorganisation des Entwicklungsteams und die Entscheidungskompetenz des Anwendervertreters / Product Owners einzugreifen (siehe Herausforderung H5 in Kap. 2.3).

Das Entwicklungsteam seinerseits ist mit der Herausforderung konfrontiert, im Rahmen des gewählten agilen Vorgehens nicht nur die Erarbeitung und Durchführung der im jeweiligen agilen Framework definierten Artefakte und Events zu planen, sondern auch die Erarbeitung der vorgegebenen H22-Ergebnisse inklusive Durchlaufen der verschiedenen Meilensteine (siehe Herausforderung H2 und H6 in Kap. 2.3).

2.3 Herausforderungen

Im Zusammenhang mit der Planung von H22-Projekten mit hybridem Projektmanagement wurden in den Kap. 2.1 und 2.2 einige Herausforderungen identifiziert, die nachfolgend zusammengefasst und um Lösungsansätze ergänzt sind.

ID	Herausforderung	Lösungsansätze
H1	Selbstorganisierte Detailplanung und Zusammenarbeit des Entwicklungsteams	1. Hohe Motivation und Fähigkeit der Mitglieder des Entwicklungsteams sicherstellen, z. B. durch a. Freiwilligkeit der Mitarbeit im Entwicklungsteam seitens Mitglieder der Stammorganisation (siehe auch Lösungsansatz zu H4 unten). b. Rolle «Scrum Master» im Entwicklungsteam geeignet besetzen. c. Hohe Gewichtung von Qualitätskriterien bei der Beschaffung externer Rollenträger:innen im Entwicklungsteam. d. Realistische Rahmenbedingungen hinsichtlich Aufwand und Terminen zur Lösungsentwicklung im Projektmanagementplan und Durchführungsauftrag (mind. 50 % mehr, als für die Umsetzung und Einführung des minimal nötigen Lösungsumfangs geschätzt wird).

²² Für die Beschaffung der externen Mitglieder des Entwicklungsteams werden detaillierte Rollenbeschreibungen in den Ausschreibungsunterlagen dagegen weiterhin sinnvoll sein.

²³ RHB22, Kap. 6.4.3.5, S. 161.

²⁴ RHB22, Kap. 7.4.5.3, S. 178f.

²⁵ RHB22, Kap. 7.4.5.4, S. 179.

²⁶ RHB22, Kap. 6.4.2.2, S. 152f.



ID	Herausforderung	Lösungsansätze
		e. Nur minimal notwendiges Eingreifen in die Selbstorganisation via Steuerungs- oder Führungsentscheiden. 2. Fokussiertes Arbeiten ermöglichen, z. B. durch a. «Full-Time»-Teams oder mindestens hinreichende Entlastung der Mitglieder seitens Stammorganisation in ihren Linienaufgaben in Kombination mit fixen Arbeitstagen, an welchen ausschliesslich Arbeit im Entwicklungsteam stattfindet. b. Zuteilung eines dezidierten Arbeitsraums für das Entwicklungsteam ohne Zutritt für Personen ausserhalb des Teams. c. Teammitglieder sollen nicht erreichbar sein müssen (Mails, Telefonate) während ihrer Arbeit für das Projekt.
H2	Doppelte Ergebnisse (z. B. HERMES-Ergebnis Lösungsanforderungen und Scrum-Ergebnis Product Backlog)	HERMES-Ergebnisse entsprechend der gewählten agilen Entwicklungsmethode als Ordner auf Projektablage erstellen und die Ergebnisse der gewählten agilen Entwicklungsmethode in den entsprechenden Ordnern ablegen, im Falle von Scrum z. B.: • Product Backlog im Ordner Lösungsanforderungen • Sprint Backlogs + Definition of Done (Qualitätsanforderungen und Randbedingungen) im Ordner Detailspezifikation Dabei im Projektmanagementplan projektspezifisch in Abhängigkeit der gewählten agilen Entwicklungsmethode definieren, welche Ergebnisse in welchen Ordnern abgelegt werden müssen.
H3	Lösungsziele und Grobanforderungen bereits in Phase INI in Verantwortung PL erarbeitet, und Anwendervertreter und Entwicklungsteam nicht in initiale Durchführungsplanung involviert	1. In der Studie als Grundlage für die initiale Durchführungsplanung wirklich nur <u>Grobanforderungen</u> definieren; idealerweise max. zehn Grobanforderungen. Im Falle der Anwendung von Scrum als agile Entwicklungsmethode sollten sich diese idealerweise in Epics überführen lassen. 2. Lösungsziele im Fall von Scrum als Product Goals in das Product Backlog aufnehmen. 3. In der Studie den minimal gewünschten Lösungsumfang herleiten und diesen auch im Durchführungsauftrag festhalten. 4. Termin- und Budgetrahmen für die Lösungsentwicklung gemäss Projektmanagementplan und Durchführungsauftrag mind. 50 % grösser als für den minimal gewünschten Lösungsumfang schätzen. 5. Angaben zu Vorgehen, Zusammenarbeit und Terminen des Entwicklungsteams im Projektmanagementplan und Durchführungsauftrag auf absolutes Minimum beschränken. Anstelle eines konkreten Releaseplans z. B. wenn möglich nur grobe Releaseziele wie «release early», «release often» oder «big-bang» definieren.
H4	Zusammensetzung und Rekrutierung des Entwicklungsteams	Frühestmögliche Selbstorganisation des Entwicklungsteams: AG bestimmt nur PL und Anwendervertreter; Anwendervertreter rekrutiert die (weiteren) Mitglieder des Entwicklungsteams mit den Zielen: 1. Alle Mitglieder des Entwicklungsteams sind freiwillig dabei.



ID	Herausforderung	Lösungsansätze
		2. Alle Mitglieder des Entwicklungsteams sind einverstanden mit der finalen Zusammensetzung des Entwicklungsteams. 3. Alle Mitglieder des Entwicklungsteams erhalten den nötigen Freiraum, um im innerhalb des Entwicklungsteams festgelegten Umfang im Projekt mitarbeiten zu können.
H5	Wahrnehmung der Führungsverantwortung durch PL ohne Eingreifen in die Selbstorganisation des Entwicklungsteams	1. Besetzung der Rollen PL und Anwendervertreter durch dieselbe Person. 2. Als Alternative oder Ergänzung zu 1.: a. PL nutzt die in seiner Verantwortung stehenden Entscheidungsaufgaben zur Führung des Entwicklungsteams (hinsichtlich Erreichung der Ziele unter Einhaltung des Termin- und Budgetrahmens). b. PL nimmt in regelmässigen Abständen an bestimmten Events des Entwicklungsteams teil (z. B. Sprint Reviews und Sprint Retrospectives im Falle von Scrum) und teilt die gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der Erreichung der Projektziele mit dem Entwicklungsteam.
H6	Planung der Erarbeitung von H22-Ergebnissen im Rahmen des agilen Vorgehens	1. Soweit möglich: Doppelspurigkeiten von entwicklungsmethodenspezifischen Artefakten und HERMES-Ergebnissen verhindern (siehe Herausforderung H2 oben). 2. Wo sinnvoll (evtl. z. B. für Lösungsarchitektur, Einführungskonzept sowie Ergebnisse des Moduls Organisation): Ergebnisse ins Product Backlog oder Definition of Done aufnehmen.
H7	Rollenbesetzung Anwendervertreter	1. Wegen Kompetenz «Entscheid über die Eigenschaften der Lösung inkl. Qualitätsanforderungen» idealerweise Einfachbesetzung der Rolle. 2. Berücksichtigung der substanziellen und umfangreichen nötigen Fähigkeiten gemäss Rollenbeschreibung bei der Rollenbesetzung. 3. Wenn eine Person mit entsprechenden Fähigkeiten und Ressourcen verfügbar: Besetzung der Rollen PL und Anwendervertreter mit derselben Person (siehe Herausforderung H5 oben). 4. Mindestens bei breiter und heterogener Anwendergruppe: Definition und Besetzung einer zusätzlichen Rolle analog dem früheren (H5.1) Anwendervertreter zwecks: a. Klarheit betreffend konkrete personelle Vertretung der verschiedenen Anwendergruppen als Ansprechpartner des H22-Anwendervertreters und b. Schaffung einer Position für Aufwand- und Kostenschätzung des Beitrags der betreffenden Personen.²⁷

²⁷ Mit der früheren Anwendervertreter-Rolle bestand eine Position / ein Gefäss – die Rolle Anwendervertreter –, für welche Aufwand und Kosten derjenigen Personen geschätzt und in die Planung einbezogen werden konnte, welche die Anforderungen des durch sie vertretenen Fachbereichs einbringen. Ein solches Gefäss gibt es durch die Anpassung der AV-Rolle (ohne Ersatz der früheren AV-Rolle) nicht mehr. Der Projektaufwand und die Projektkosten werden damit künstlich gesenkt, und das Risiko steigt, dass die betreffenden Inputlieferanten bzw. ihre Vorgesetzten keine hinreichende Entlastung von Linienaufgaben für die Wahrnehmung der (nun keiner Rolle mehr zugewiesenen) Projektaufgaben vornehmen.