

## CERTIFIED SENIOR PROJECT/PROGRAMME/PORTFOLIO MANAGER IPMA LEVEL B®

---

### SCHRIFTLICHE PRÜFUNG MINICASES

## MUSTERPRÜFUNG MIT ANTWORTEN

Hinweise	Tragen Sie bitte Ihren Namen auf der Titelseite ein. Bitte prüfen Sie anhand der Seitenangaben in der Fusszeile, ob Sie die Prüfung vollständig erhalten haben.	
Hilfsmittel	Sie dürfen alle Formen von gedruckten Unterlagen sowie persönliche Notizen verwenden. <u>Nicht erlaubt</u> sind Hilfsmittel, welche eine Kommunikation über den Prüfungsraum hinaus erlauben.	
Prüfungsdauer	Jeder Minicase benötigt in etwa gleich viel Bearbeitungszeit.	<b>180 Minuten</b>
Bewertung	Maximal zu erreichende Punktzahl	<b>135 Punkte</b>

Datum	Vorname	Name	Erreichte Punktzahl

## ÜBERSICHT ÜBER DIE MINICASES

Minicase	Inhalt	Auftrag	Punkte	
'MobDev' (PM)	Entwicklung neue Produktelinie	1.1 Vorgehen zur Definition der Ziele und Anforderungen	15	45
		1.2 Terminplanung und Fortschrittskontrolle	15	
		1.3 Interessen und Einflussmöglichkeiten von relevanten Personen	15	
'OptiLog' (PM, PgM, PFM)	Optimierung der Logistik	2.1 Persönliche Kommunikation	15	45
		2.2 Beziehungen und Empathie	15	
		2.3 Analyse der Stakeholder und daraus resultierende Massnahmen	15	
'Kantonales Amt' (PM)	Zusammenhänge strategische Unternehmensentwicklung	1.1 Bewertung der Strategieübereinstimmung	15	45
		1.2 Situationsanalyse, Schlüsselfaktoren und Planung der Berichterstattung	15	
		1.3 Erfolgsfaktoren, Lessons Learned und Komplexitätstreiber	15	
Gesamtpunktzahl			<b>135</b>	

## MINICASE 1 - PROJEKT 'MOBDEV' DER SWIMOTEL AG

Rolle	Sie sind Projektleiter in der Firma SwiMoTel AG und arbeiten im Bereich 'Grosskunden'. Sie leiten das Projekt 'MobDev'. In dieser Rolle sind Sie von Beginn an für das Projekt verantwortlich und somit auch für die Initialisierung desselben.
Kontext	Die SwiMoTel AG ist eines der führenden Telekommunikationsunternehmen der Schweiz. Sie konzentriert sich auf Dienstleistungen in der mobilen Kommunikation und bietet diese ausschliesslich in der Schweiz an. Die Kundengruppen werden wie folgt segmentiert: 'Geschäftskunden' und 'Privatkunden', wobei im Segment der Geschäftskunden 'Grosskunden' und 'KMU' unterschieden werden.
Situation	Im Bereich 'Grosskunden' schmelzen die Margen. Diese Margenerosion kann nur durch Neu-Akquisitionen oder den Verkauf von zusätzlichen Abonnements/SIM-Karten kompensiert werden. Die Geschäftsleitung der SwiMoTel AG beschliesst, mit der Entwicklung einer neuen Produktlinie diesem Trend entgegen zu wirken. Das Ziel der Geschäftsleitung - die Margenerosion zu stoppen - ist klar, über den Weg dorthin ist man sich jedoch nicht einig. Das Projekt 'MobDev' betrifft die Produktentwicklung, das Produktmanagement, das Marketing, den Verkauf, das Prozessmanagement und die IT.

**AUFTRAG 1.1 - VORGEHEN ZUR DEFINITION DER ZIELE UND ANFORDERUNGEN**

Maximal mögliche Punktzahl	<b>15 Punkte</b>	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	Die Bedürfnisse, Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder sind stark divergent. Der Geschäftsleitung schwebt eine Struktur mit 3 standardisierten Abonnementen (Basic, Standard, Enhanced) vor. Sie will möglichst rasch an den Markt gehen und die Margen steigern. Die Produktmanager möchten viele eigene coole Ideen einbringen, kennen aber die Marktbedürfnisse zu wenig. Die Verkaufsabteilung will dem Kunden ein möglichst massgeschneidertes Abonnement mit vielen Optionen verkaufen. Die IT will möglichst wenig Optionen anbieten, da diese das System komplizieren.
Auftrag	Legen Sie die Prozesse zur Definition der Ziele und Anforderungen für das Projekt 'MobDev' fest. <i>(Kompetenz 4.5.2)</i>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Nennen Sie 3 Vorgehensschritte des Zielfindungsprozesses, welche bei der geschilderten Ausgangslage von besonderer Wichtigkeit sind und begründen Sie Ihre Wahl in jeweils 1-2 Sätzen. <i>(maximal 4.5 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.2.1)</i></p> <p>b) Welche für die Identifikation der Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen relevante Stakeholdergruppe fehlt in der oben beschriebenen Einführung? Geben Sie diese an und begründen Sie Ihre Wahl in 1-2 Sätzen. Listen Sie zudem 3 Vertreter dieser Stakeholdergruppe auf, welche unbedingt beizuziehen sind. <i>(maximal 4.5 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.2.2)</i></p> <p>c) Schlagen Sie ein konkretes Vorgehen vor, um die Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen zu erheben, zu analysieren und die Divergenzen zu bereinigen. Geben Sie dazu in Stichworten 6 Prozessschritte an. <i>(maximal 6 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.2.2)</i></p>

**AUFTRAG 1.1 - BEISPIELLÖSUNG**

a) Zielfindungsprozess

	Vorgehensschritt	Begründung
1	Ziel(beziehungs)analyse	Die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder divergieren. Entsprechend sind die Ziele zu analysieren und Zielkonflikte wo möglich zu bereinigen.
2	Zielgewichtung	Die unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder sind zu berücksichtigen. Dies lässt sich u.a. über die Gewichtung der Ziele erreichen.
3	Zielentscheid	Die Stakeholder sollen die festgelegten Ziele akzeptieren. Entsprechend soll ein formell korrekt gefällter Entscheid herbeigeführt werden.

Je korrekt genanntem Vorgehensschritt ½ Punkt, je korrekt formulierter Begründung maximal 1 Punkt.

b) Stakeholdergruppe

Zu berücksichtigende relevante Stakeholdergruppe		
	Stakeholdergruppe	Vertreter
1	Endkunden	Grosskunde aus dem Segment der Geschäftskunden
2		KMU aus dem Segment der Geschäftskunden
3		Privatkunde
	Begründung des Bezugs	Die Endkunden beziehen und bezahlen die Dienstleistungen. Werden deren Bedürfnisse nicht bzw. nur ungenügend befriedigt, besteht das Risiko, dass die Dienstleistungen nicht bezogen oder die Endkunden gar zu einem Mitbewerber wechseln.

Für die korrekt genannte Stakeholdergruppe 1 Punkt, je korrekt aufgelistetem Vertreter ½ Punkt, für eine korrekte Begründung maximal 2 Punkte.

c) Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen

	Prozessschritte
1	Bedürfnisse und Anforderungen identifizieren
2	Stakeholder für die Erhebung gruppieren
3	Erhebungsmethode (pro Stakeholdergruppe) auswählen
4	Workshops/Sitzungen planen (wer, wann, wo, wie)
5	Workshops/Sitzungen durchführen
6	Ergebnisse dokumentieren und kommunizieren

je korrekt aufgeführtem Prozessschritt 1 Punkt

## AUFTRAG 1.2 - TERMINPLANUNG UND FORTSCHRITTSKONTROLLE

Maximal mögliche Punktzahl	<b>15 Punkte</b>	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Sie entscheiden sich, für die Anpassung des IT-Onlinesystems 'Ordermanagement' den agilen Ansatz zu wählen. Dadurch können Anpassungen an der Produktekonfiguration alle 2 Wochen freigeschaltet werden. Für die Anpassungen des IT-Backendsystems 'technische Freischaltung der SIM-Karten' wählen Sie das Wasserfallmodell, da jährlich 3 Releases realisiert werden. Die Produktmanager begrüßen Ihre Entscheidung. Ihr Vorgesetzter hingegen steht diesem skeptisch gegenüber und will für alle Lieferobjekte das Wasserfallmodell anwenden.</p>
Auftrag	<p>Zeigen Sie Ihrem Vorgesetzten auf, warum Ihre Entscheidung für die gewählten Ansätze richtig sind. Konkretisieren Sie Planung und Messung des Projektfortschritts. <i>(Kompetenz 4.5.4)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Beschreiben Sie in jeweils 1 Satz 4 Vorteile für die beiden von Ihnen gewählten Vorgehensansätze. <i>(maximal 4 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.4.1)</i></li> <li>b) Beim Erstellen des Projektplans macht Ihnen das agile Team klar, dass Sie nur das Backlog und die Priorisierung der Arbeitspakete/User Stories vorgeben dürfen. Andererseits müssen Sie die Termine auf die 3 Releases der technischen Systeme ausrichten. Beschreiben Sie in jeweils 1-2 Sätzen 3 Massnahmen, um die Risiken von Terminkonflikten zwischen den beiden Teams zu minimieren. <i>(maximal 6 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.4.3)</i></li> <li>c) Sie setzen für die Fortschrittskontrolle des Projekts die Earned Value Analyse (EVA) ein. Beschreiben Sie in Stichworten 5 Vor- oder Nachteile dieser Technik. Geben Sie an, ob es sich um einen Vor- oder Nachteil handelt und beziehen Sie sich auf das Projekt 'MobDev'. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.4.5)</i></li> </ul>

**AUFTRAG 1.2 - BEISPIELLÖSUNG**

a) Vorteile der gewählten Vorgehensansätze

1	Es kann rasch auf Änderungen und neue Anforderungen des Produktmanagements (Kunde) eingegangen werden.
2	Die Anpassung des IT-Systems 'technische Freischaltung der SIM-Karten' kann nach eingespielten Prozessen abgewickelt werden.
3	Innerhalb der agilen Projektteile reduziert sich der Planungsaufwand.
4	Das agile Entwicklungsteam ist hoch motiviert.

je korrekt beschriebenem Vorteil 1 Punkt

b) Massnahmen zur Risikominimierung von Terminkonflikten

1	Genügend Reserve für die Aktivitäten des agilen Teams einplanen, damit die Einhaltung der Release-Termine des Backendsystems nicht gefährdet wird.
2	Backlog/User Stories/Tasks bei jedem Sprint neu priorisieren und auf die Release-Termine ausrichten.
3	Den ersten Sprint für das Erstellen des Grobkonzepts reservieren, in Abstimmung mit der Phase Grobkonzept des technischen Streams. Dadurch können die Abhängigkeiten aufgezeigt und die Schnittstellendefinitionen geklärt werden.

je korrekt beschriebener Massnahme maximal 2 Punkte

c) Vor- und Nachteile der Earned Value Analyse

Tragen Sie für einen Vorteil ein '+' und für einen Nachteil ein '-'.

	Vor-/Nachteil	Beschreibung des Vor- oder Nachteils
1	+	Für die Stakeholder verständliche Darstellung des Fortschritts
2	-	Datenerhebung und Administration aufwändiger
3	-	Fehlende/ungenauere Aufwandschätzung des agilen Teams machen die Fortschrittskontrolle schwieriger
4	+	Sie erlaubt Prognosen über die voraussichtlichen Kosten bei Fertigstellung des Projekts und den voraussichtlichen Endtermin.
5	-	Der Ablauf des Projekts sollte vollständig geplant sein, das ist im agilen Vorgehen nicht der Fall.

je korrekt beschriebenem Vor- oder Nachteil maximal 1 Punkt

**AUFTRAG 1.3 - INTERESSEN UND EINFLUSSMÖGLICHKEITEN VON RELEVANTEN PERSONEN**

Maximal mögliche Punktzahl	<b>15 Punkte</b>	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Sie sind seit einem halben Jahr als Projektleiter bei der SwiMoTel AG angestellt. Seither haben Sie viele für Sie wichtige Personen kennen gelernt. Allerdings ist es für Sie noch schwierig abzuschätzen, wie die einzelnen Personen Einfluss auf Ihr Projekt nehmen werden.</p>
Auftrag	<p>Überlegen Sie sich, wie Sie die Interessen und Einflussmöglichkeiten der für Ihr Projekt relevanten Personen am besten ermitteln können. <i>(Kompetenz 4.3.4)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Identifizieren Sie 5 Personen, welche Ihr Projekt wesentlich beeinflussen können. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.4.1)</i></p> <p>b) Nennen Sie 2 Techniken, wie Sie die Interessen und Einflussmöglichkeiten der für Ihr Projekt relevanten Personen ermitteln können. Beschreiben Sie zu den beiden von Ihnen genannten Techniken in Stichworten je 2 Vor- und Nachteile. <i>(maximal 6 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.4.1)</i></p> <p>c) Listen Sie 4 Kriterien auf, aus welchen Sie Rückschlüsse bezogen auf Einflussmöglichkeiten und Macht von Personen für Ihr Projekt ziehen können, wie beispielsweise die hierarchische Position. <i>(maximal 4 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.4.2)</i></p>



**AUFTRAG 1.3 - BEISPIELLÖSUNG**

a) Personen, welche das Projekt 'MobDev' wesentlich beeinflussen können

	Person
1	Mitglied der Geschäftsleitung
2	Leiter/-in Produktentwicklung
3	Leiter/-in Produktmanagement
4	Leiter/-in Verkauf
5	Leiter/-in IT
6	Leiter/-in Projektportfolio
7	Projektleitende anderer Projekte, allenfalls mit Schnittstellen zum Projekt 'MobDev'

je korrekt identifizierter Person 1 Punkt

b) Techniken zur Ermittlung der Interessen und Einflussmöglichkeiten von Personen

	Persönliches Gespräch oder Interview	Schriftliche Befragung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auf Person kann situativ eingegangen werden.</li> <li>▪ Durch den persönlichen Zugang ist die Erhebung von qualitativen Aspekten möglich.</li> <li>▪ Ermöglicht bei geschickter Fragestellung und Einfühlungsvermögen Zugang zu nicht offen ausgesprochenen Informationen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfache Möglichkeit quantitative Aspekte zu erheben.</li> <li>▪ Effizient bei vielen zu befragenden Einzelpersonen bzw. Personengruppen</li> <li>▪ Vollerhebung bei allen Stakeholdern möglich</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeitaufwändig für Durchführung und Auswertung</li> <li>▪ Personen legen nicht zwingend ihre persönlichen Ambitionen und Interessen offen.</li> <li>▪ Es besteht die Gefahr, dass Personen bewusst oder unbewusst falsche Informationen geben.</li> <li>▪ i.d.R. keine Vollerhebung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Erhebung qualitativer und Hintergrundinformationen ist schwierig bis unmöglich.</li> <li>▪ Unter Umständen tiefe Rücklaufquote und somit kein aussagekräftiges Resultat</li> </ul>

Je 1 Punkt für eine korrekt genannte Technik, je ½ Punkt pro korrekt aufgeführtem Vor- oder Nachteil.

c) Kriterien für Rückschlüsse bezogen auf Einflussmöglichkeiten und Macht von Personen

	Kriterium
1	Anzahl Projekte, welche im Führungsbereich dieser Person umgesetzt werden.
2	Anzahl Mitgliedschaften in Projektsteuerungsausschüssen
3	Verantwortungsgebiet dieser Person (z.B.: Innovation, Produktentwicklung, Produktmanagement, Marketing, Verkauf, Betrieb)
4	Mitgliedschaft im Projektportfolioboard (Gremium welches entscheidet, welche Projekte umgesetzt werden)

je korrekt genanntem Kriterium 1 Punkt

## MINICASE 2 - PROJEKT 'OPTILOG'

Rolle	<p>Sie arbeiten seit über einem Jahrzehnt in einem Handelshaus für technische Industriekomponenten und besetzen die Rolle einer Projektleiterin bzw. eines Projektleiters.</p>
Kontext	<p>Das Unternehmen agiert im Wesentlichen in der Schweiz und bedient seine Kunden mit qualitativ hochwertigen Komponenten im oberen Preissegment. Ausser dem Handel mit Komponenten werden in einem kleinen Unternehmensbereich bestehende Komponenten auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden individuell anpasst.</p> <p>Ausserhalb des Firmensitzes mit Geschäftsleitung, Verkauf und Administration betreibt das Unternehmen in einigen Kilometern Entfernung ein grosses Logistikzentrum mit einem zentralen Lager. Dort werden auch die kundenspezifischen Aufträge (Produktionsbereich) abgewickelt.</p> <p>Die Analyse eines externen Beraters hat ergeben, dass ein signifikantes Potenzial zur Kostenreduktion im Bereich des Zentrallagers vorhanden ist. Zusätzlich wurde erkannt, dass neben dem angestammten Schweizer Markt auch eine Expansion in das europäische Umfeld und unter Umständen auch in den asiatischen Bereich die Marktposition des Unternehmens deutlich stärken könnte.</p>
Situation	<p>Sie haben den Auftrag erhalten, die Logistik im Zentrallager zu optimieren. Ihrem Projekt 'OptiLog' ist eine Vielzahl von Teilprojekten zugeordnet, welche unter anderem Verbesserungen in der Logistik-Informationstechnologie, die Optimierung von Logistikprozessen und die Stärkung des Produktionsbereichs für individuelle Kundenwünsche erreichen sollen.</p> <p>Die Aktivitäten zur Expansion in neue Märkte werden in einem parallel laufenden Projekt koordiniert. Der Projektleiter dieses Projekts und Sie teilen sich ein Project Office mit einer Vollzeitkraft.</p>

## AUFTRAG 2.1 - PERSÖNLICHE KOMMUNIKATION

Maximal mögliche Punktzahl	<b>15 Punkte</b>	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Für Sie ist es von entscheidender Bedeutung, eine effiziente und effektive Kommunikation zwischen allen Beteiligten sicherzustellen. Hierzu haben Sie im Rahmen des Stakeholder-Managements diejenigen Rollen bzw. Personen identifiziert, welche ein Interesse an Ihrem Projekt haben. Dabei wurde offensichtlich, dass es nicht nur Befürworter gibt.</p> <p>Zur Sicherstellung einer funktionierenden Kommunikation wollen Sie mit Beteiligung der Teilprojektleitenden und den Mitgliedern des Lenkungsausschusses einen Kommunikationsplan erarbeiten.</p> <p>Ihre Teilprojektleiter haben gänzlich unterschiedliche fachlich Hintergründe und legen ein entsprechend unterschiedliches Kommunikationsverhalten an den Tag.</p>
Auftrag	<p>Regeln Sie die persönliche Kommunikation und stellen Sie sicher, dass die Kommunikation, insbesondere auch für die virtuellen Teams, effektiv und effizient organisiert ist. <i>(Kompetenz 4.4.3)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Listen Sie je 3 konkrete Kommunikationsinhalte auf, welche Sie Ihren Teilprojektleitenden bzw. den Mitgliedern Ihres Lenkungsausschusses weitergeben möchten. Schlagen Sie weiter in Stichworten 2 konkrete Massnahmen vor, wie Sie sicherstellen, dass Ihre Aussagen im gewünschten Sinne bei den Empfängern angekommen sind. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.3.1)</i></li> <li>b) Geben Sie in Stichworten 5 konkrete Massnahmen an, um zwischen Ihnen und Ihren Teilprojektleitenden eine offene Kommunikation zu ermöglichen. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.3.2)</i></li> <li>c) Listen Sie 5 zweckmässige Kommunikationsarten für die Kommunikation zwischen Ihnen und Ihren Teilprojektleitenden auf. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.3.3)</i></li> </ul>

**AUFTRAG 2.1 - BEISPIELLÖSUNG**

a) Kommunikationsinhalte und Massnahmen zur Sicherstellung der gewünschten Botschaft

	Inhalte für Teilprojektleitende	Inhalte für Lenkungsausschuss
1	Projektauftrag mit Projektzielen	Projektstatus (Resultate, Termine, Kosten)
2	Strategiebezug	Chancen und Risiken
3	Projektorganisation	Stimmung im Projektteam
4	Projektplanung	Notwendige Entscheidungen
5	Projektstatus	

je korrekt genanntem Kommunikationsinhalt ½ Punkt

	Massnahmen zur Sicherstellung der gewünschten Botschaft
1	Informationen empfänger-orientiert aufbereiten, dabei die Sichtweise des Empfängers erkennen und entsprechend darauf eingehen.
2	Einfache, gut nachvollziehbare Formulierungen verwenden
3	Informationen wo möglich grafisch aufbereiten
4	Diskussion und Stellen von Fragen ermöglichen

je zweckmässiger Massnahme maximal 1 Punkt

b) Massnahmen für eine offene Kommunikation

1	Aktive Feedback-Kultur etablieren
2	Vorbildfunktion in der Kommunikation einnehmen
3	Fragetechniken anwenden
4	Respektvolle Kommunikation vorleben
5	Ernsthaftes Interesse an neuen Ideen bekunden
6	Empathie zeigen
7	Kongruente Körpersprache einsetzen
8	Aktives Zuhören
9	Zu konstruktiver Kritik anregen (positiv, negativ)

je zweckmässiger Massnahme maximal 1 Punkt

c) Zweckmässige Kommunikationsarten

1	Präsentation
2	Einzelgespräch
3	Audio-/Video-Konferenz
4	Kollaborative Projektplattform (Blog, Wiki, Pendenzenliste, ...)
5	Newsletter
6	Konzeptpapier
7	Argumentationsliste

je zweckmässiger Kommunikationsart 1 Punkt

## AUFTRAG 2.2 - BEZIEHUNGEN UND EMPATHIE

Maximal mögliche Punktzahl	<b>15 Punkte</b>	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Sie kennen viele Mitarbeitende Ihres Unternehmens. Zwei der Teilprojekte Ihres Projekts hingegen werden von Personen geleitet, welche noch keine 6 Monate im Unternehmen sind, und ein Teilprojekt durch einen externen Mitarbeitenden. Da auch im Lenkungsausschuss neue Geschäftsleitungsmitglieder einsetzen, ist es erforderlich, im Projekt 'OptiLog' Wert auf die Beziehungen der Beteiligten untereinander zu legen und das für den Projekterfolg erforderliche Engagement sicherzustellen.</p> <p>Der Leiter des Zentrallagers befürchtet grundlegende Änderungen durch das von Ihnen geleitete Projekt (Prozesse, IT, organisatorische Strukturen). Sein Engagement ist sehr bedingt konstruktiv.</p>
Auftrag	<p>Erstellen Sie ein Konzept für eine produktive Zusammenarbeit der Projektbeteiligten. Ein Schwerpunkt soll dabei der Aufbau sowie die aktive Pflege von Beziehungen bilden. <i>(Kompetenz 4.4.4)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nennen Sie 3 konkrete Projektbeteiligte (Rollen), zu welchen Sie Beziehungen gezielt aufbauen bzw. aktiv pflegen wollen. Beschreiben Sie für jede Rolle jeweils in Stichworten 2 Ziele, welche Sie dabei verfolgen. <i>(maximal 6 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.4.1)</i></li> <li>b) Führen Sie in Stichworten 5 konkrete Massnahmen zur Pflege der Beziehungen mit den Projektbeteiligten auf. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.4.2)</i></li> <li>c) Schlagen Sie 4 konkrete Massnahmen/Handlungen vor, welche den Projektbeteiligten Ihre Empathie aufzeigen sollen. <i>(maximal 4 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.4.3)</i></li> </ul>

**AUFTRAG 2.2 - BEISPIELLÖSUNG**

a) Beziehungen zu Projektbeteiligten

	Projektbeteiligte	Ziel der Beziehungspflege
1	Geschäftsleiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung erkennen und einfordern</li> <li>▪ Transparenz schaffen</li> <li>▪ Informellen Kommunikationskanal etablieren</li> <li>▪ Vertrauen aufbauen und sichern</li> <li>▪ Zeitnah projektrelevante Informationen erhalten</li> </ul>
2	Teilprojektleitende	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basis für konstruktive Zusammenarbeit schaffen</li> <li>▪ Vertrauen aufbauen und sichern</li> <li>▪ Rolle als möglicher Sparringpartner etablieren</li> <li>▪ Frühzeitig Abweichungen erkennen</li> <li>▪ Konflikten vorbeugen (Konfliktprävention)</li> </ul>
3	Mitarbeitende der Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Widerstände erkennen und konstruktiv bearbeiten</li> <li>▪ Vertrauen schaffen und sichern</li> <li>▪ Ansprechpartner in Konflikten sein</li> </ul>

Je korrekt identifiziertem Projektbeteiligten 1 Punkt, je korrekt formuliertem Ziel ½ Punkt.

b) Massnahmen zur Pflege der Beziehungen

1	Informelle Gespräche führen
2	Formelle Meetings durchführen
3	Präsentationen durchführen
4	Schriftliche Informationen verfassen und verteilen
5	Projektspezifische Events durchführen
6	Sozialen Netzwerken beitreten und aktiv mitarbeiten, allenfalls solche initiieren
7	Publikationen erstellen und verteilen

je zweckmässiger Massnahme 1 Punkt

c) Massnahmen/Handlungen zum Aufzeigen der eigenen Empathie

1	Aktiv zuhören
2	Geduld zeigen
3	Verständnis- und Klärungsfragen stellen
4	Gesprächsinhalte paraphrasieren (Gesagtes mit eigenen Worten wiederholen)
5	Interesse zeigen
6	Emotionen zulassen und selber zeigen
7	Respektvoll kommunizieren

je zweckmässiger Massnahme 1 Punkt



**AUFTRAG 2.3 - ANALYSE DER STAKEHOLDER UND DARAUS RESULTIERENDE MASSNAHMEN**

Maximal mögliche Punktzahl	<b>15 Punkte</b>	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Sie stellen fest, dass an die Ergebnisse des Projekts 'OptiLog' die unterschiedlichsten Erwartungen gestellt werden, dass divergierende Bedürfnisse und Vorstellungen existieren und dass Befürchtungen im Raum stehen.</p> <p>Die Geschäftsleitung geht von einer signifikanten Kostenreduktion nach der Umsetzung des Projekts 'OptiLog' aus. Die Mitarbeitenden im Logistikzentrum befürchten eine wesentliche Rationalisierung mit damit verbundenem Personalabbau. Die angedachte Expansion in neue Regionen führt bei den Mitarbeitenden des Verkaufs zu euphorischen Erwartungen (Steigerung der Absatzzahlen).</p> <p>Zurzeit ist Ihnen nicht klar, welche Stakeholder Einfluss auf Ihr Projekt nehmen können und in welcher Form Sie diesen allenfalls ausüben werden.</p>
Auftrag	<p>Richten Sie für Ihr Projekt 'OptiLog' ein spezifisches Stakeholder-Management ein und stellen Sie sicher, dass dieses in den Teilprojekten ebenso aktiv angewendet wird. <i>(Kompetenz 4.5.12)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Identifizieren Sie 5 relevante Stakeholdergruppen Ihres Projekts. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.12.1)</i></p> <p>b) Nennen Sie in Stichworten 5 Attribute, mit welchen Sie die Stakeholder beschreiben wollen, um zu einer aussagekräftigen Analyse zu kommen. Administrativ notwendige Informationen wie beispielsweise die Namen der Stakeholder sind als Lösung nicht zugelassen. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.12.1)</i></p> <p>c) Schlagen Sie für 5 Stakeholder oder Stakeholdergruppen in Stichworten jeweils 2 konkrete Massnahmen für den Umgang mit diesen vor. Sie können sich dabei auf die identifizierten Stakeholdergruppen aus dem Auftrag a) oder auf einzelne Stakeholder beziehen. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.12.2)</i></p>

**AUFTRAG 2.3 - BEISPIELLÖSUNG**

a) Stakeholder des Projekts 'OptiLog'

1	Mitglieder der Geschäftsleitung
2	Leitende Personen von Unternehmensbereichen oder Abteilungen
3	Mitglieder des Lenkungsausschusses
4	Interne Projektbeteiligte
5	Externe Projektbeteiligte
6	PMO
7	Mitarbeitende der Logistik
8	Mitarbeitende der IT
9	Kunden
10	Lieferanten

je korrekt identifizierter Stakeholdergruppe 1 Punkt

b) Attribute für die Beschreibung der Stakeholder

1	Einflusspotenzial
2	Macht
3	Bedürfnisse und Interessen
4	Einstellung zum Projekt
5	Erwartungen an das Projekt
6	Befürchtungen
7	Mögliche Massnahmen für den Umgang mit diesem Stakeholder

je korrekt genanntem Attribut 1 Punkt

c) Massnahmen zum Umgang mit Stakeholdern

	Stakeholder(gruppe)	Massnahme
1	Mitglieder der Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adressatengerecht informieren</li> <li>▪ Management-Kennzahlen liefern</li> </ul>
2	Leiter Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziele des Projekts aufzeigen</li> <li>▪ Notwendigkeit des Projekts aufzeigen</li> <li>▪ In Lösungsfindung einbeziehen</li> <li>▪ Informationsmaterial für Mitarbeitende der Logistik zur Verfügung stellen</li> </ul>
3	Mitarbeitende der Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notwendigkeit des Projekts aufzeigen</li> <li>▪ Zeitnah über Projektergebnisse und -status informieren</li> <li>▪ Befürchtungen ernst nehmen und aktiv bearbeiten</li> <li>▪ Transparenz sicherstellen</li> <li>▪ In Projektarbeit einbeziehen</li> </ul>
4	Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Über geplante bzw. umgesetzte Änderungen in der Logistik informieren</li> <li>▪ Erwartungshaltung an Lieferanten adressieren</li> </ul>
5	Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Über Neuerungen informieren</li> <li>▪ Spezifischen Nutzen aufzeigen</li> </ul>

Je zweckmässiger Massnahme ½ Punkt. Die Liste kann hier nicht vollständig aufgeigt werden.

### MINICASE 3 - KANTONALES AMT

Rolle	<p>Sie sind Projektleiter in einem grossen kantonalen Amt. Sie wissen, dass sich erfolgreiche Organisationen unter anderem dadurch auszeichnen, dass sich die meisten Mitarbeitenden ein gemeinsames Bild von der Zukunft machen und ihr Handeln nach Vision, Mission und definierter Strategie ausrichten.</p>
Kontext	<p>Durch eine Reorganisation und in der Folge nahezu vollständigem Wechsel der Führungspersonen fand das Amt zunächst nicht mehr zur ursprünglichen Leistungsfähigkeit zurück.</p> <p>Der relativ neuen Geschäftsleitung war es ein Anliegen - unter Berücksichtigung der übergeordneten Richtlinien (personalpolitisches Leitbild, Direktionsziele, Leistungsvereinbarung, Legislaturziele, ...) - die langfristige Rahmenplanung des Amtes (Amtsstrategie) zur Erreichung der Mission unter Berücksichtigung der Vision zu überarbeiten und zu aktualisieren. In der Vision und in den Leitsätzen hat sie den Zweck des Amtes und dessen Leitsätze neu formuliert. In der Umfeldanalyse hat sie sich in die Zukunft versetzt und versucht, die künftigen Einwirkungen darzustellen. Ihr sind auch veränderte oder neue Kundenbedürfnisse eingefallen. Das Leistungsportfolio wurde in Bezug auf aufzubauende, auszugliedernde und abzubauenen Leistungen überprüft und künftige Erfolgsprodukte festgehalten. Mittlerweile hat die Geschäftsleitung die überarbeitete Amtsstrategie ausformuliert und verabschiedet. Die Vision und die Strategie liefern die Grundlage für die Abstimmung des Portfolios, werden zurzeit aber noch nicht in diesem überwacht.</p> <p>Wissen und Erfahrung bezüglich Projektmanagement (PM) sind - bis hin zur Geschäftsleitung - im Amt sehr schwach ausgeprägt. Es existieren weder einheitliche PM-Instrumente noch definierte PM-Prozesse oder ein Portfoliomanagement. Die Geschäftsleitung hat bis anhin noch keine Priorität auf ein einheitliches PM-Verständnis gelegt. Sie ist sich allerdings bewusst, dass alle Projekte im Amt im Einklang mit der Strategie stehen müssen und die angestrebten Projektergebnisse einen positiven Beitrag dazu leisten sollen.</p>
Situation	<p>Sie als erfahrene(r) Projektleiter stört die bis anhin mangelnde Projektorientierung im Amt zunehmend. Sie sind daher froh, dass die Geschäftsleitung Sie nun beauftragt hat zu überprüfen, ob Ziele und Nutzen der aktuellen Projekte unter Ihrer Leitung mit Mission, Vision und der überarbeiteten Strategie übereinstimmen.</p> <p>Wie gehen Sie vor, wenn Sie Ihre aktuell laufenden Projekte unter diesen geänderten Rahmenbedingungen neu beurteilen und auf ihre Eignung hin überprüfen müssen?</p>

### AUFTRAG 3.1 - BEWERTUNG DER STRATEGIEÜBEREINSTIMMUNG

Maximal mögliche Punktzahl	<b>15 Punkte</b>	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Der Geschäftsleitung ist es ein Anliegen, dass der Nutzen aller Projekte im Amt - gemessen an der überarbeiteten Amtsstrategie - aufgezeigt werden kann. Es gilt herauszufinden, welche Projekte direkt oder indirekt der Strategieerreichung am meisten dienen. Mit einer konsequenten Bewertung aller Projekte soll die Grundlage für die Priorisierung der Projekte im Amt geschaffen werden (taktische Umsetzung). Die Geschäftsleitung des Amtes möchte anschliessend entscheiden, ob überhaupt, wann und mit welcher Ressourcenausstattung welche Projekte durchgeführt werden.</p>
Auftrag	<p>Zeigen Sie auf, wie Sie bei der Beurteilung, ob Ihre aktuell laufenden Projekte im Amt bezogen auf Vision, Mission und überarbeiteter Strategie weiterhin notwendig sind, konkret vorgehen. <i>(Kompetenz 4.3.1)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Nennen Sie 5 klassische Dimensionen der Projektbewertung und formulieren Sie zu jeder Dimension eine spezifische, konkrete Frage, die für die Bewertung Ihrer aktuell laufenden Projekte im skizzierten kantonalen Amt relevant ist. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.1.1)</i></p> <p>b) Schlagen Sie in Stichworten 4 konkrete Möglichkeiten zur Strategiebeeinflussung vor, die Sie haben, wenn Sie bei der Analyse der überarbeiteten strategischen Vorgaben und des erwarteten Nutzens Ihrer aktuell laufenden Projekte Chancen sowohl für einzelne Projekte als auch für das gesamte Amt entdecken. <i>(maximal 4 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.1.2)</i></p> <p>c) Formulieren Sie in 1-2 Sätzen 6 Voraussetzungen, die Sie für jedes Ihrer Projekte einzeln sollten nachweisen können, damit Sie deren Fortführung auch unter neuer Vision, Mission und überarbeiteter Strategie rechtfertigen können. <i>(maximal 6 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.1.3)</i></p>

**AUFTRAG 3.1 - BEISPIELLÖSUNG**

a) Dimensionen der Projektbewertung

	Projektbewertung nach	Relevante Fragestellungen
1	Strategiebeitrag	Wie gross ist der Anteil des jeweiligen Projekts zur Erreichung der strategischen Amtsziele? Wie gross ist der Anteil zur Erreichung der übergeordneten Richtlinien (personalpolitisches Leitbild, Direktionsziele, Leistungsvereinbarung, Legislaturziele, ...)?
2	Nutzen	Welchen monetären und nichtmonetären Nutzen liefert das Projekt für das Amt?
3	Risiko der Nichtumsetzung	Welche negativen Auswirkungen bezogen auf die Projektergebnisse kann die Durchführung beziehungsweise die Nichtdurchführung des Projekts für das Amt bzw. für die Direktion mit sich bringen?
4	Dringlichkeit	Wie ist die zeitliche Dringlichkeit für die Umsetzung im Amt?
5	Ressourcen (intern/extern)	Mit welchem zeitlichen, personellen und finanziellen Aufwand (intern im Amt / in der Direktion / oder in anderen Direktionen aber auch extern) muss gerechnet werden um die Projektziele zu erreichen?

Je korrekt genannter Dimension ½ Punkt, je korrekt formulierter Frage je Dimension ½ Punkt. Maximal 5 Punkte.

b) Möglichkeiten zur Strategiebeeinflussung

1	Hinweis anbringen oder einen Antrag für Folgeprojekte stellen
2	Anträge zur Erweiterung des Projektumfangs einzelner Projekte stellen
3	Bewusst eine gute Beziehung zu den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder zu anderen relevanten Stellen im Amt pflegen und lobbyieren
4	Anträge zur Erweiterung von bestehenden Ergebnissen wie Business Case, Projektauftrag, etc. stellen

Je korrekt genannter Möglichkeit 1 Punkt. Maximal 4 Punkte.

c) Voraussetzungen für Fortführung der Projekte bei veränderter Strategie

1	Die Projektziele des jeweiligen Projekts müssen auch unter den neuen Rahmenbedingungen nach wie vor erreichbar sein.
2	Die (beispielsweise im Business Case) dargelegten Gründe für das jeweilige Projekt, inklusive dem angestrebten Nutzen für das Amt, müssen nach wie vor gegeben sein, auch unter überarbeiteter Strategie.
3	Beim jeweiligen Projekt kann trotz der veränderten Gesamtkonfiguration im Amt auf eine vorzeitige Beendigung des Projekts nicht verzichtet werden. Gewisse Projekte werden unter Umständen aufgrund der neuen Strategie sofort gestoppt, bei anderen wird der Leistungsumfang verändert, eventuell werden zudem Projekte neu lanciert. Das Konfigurationsmanagement ist verantwortlich für das Ganze und die Beziehungen seiner Elemente.
4	Falls betriebswirtschaftlichen Gründe als Auslöser für das jeweilige Projekt gedient haben, liegen diese immer noch vor.
5	Falls organisatorischen Gründe als Auslöser für das jeweilige Projekt gedient haben, liegen diese immer noch vor.
6	Die Funktionsweise der Projektorganisation entspricht auch der Ansicht der relativ neuen Geschäftsleitung.

Je korrekt beschriebener Voraussetzung 1 Punkt. Maximal 6 Punkte.

**AUFTRAG 3.2 - SITUATIONSANALYSE, SCHLÜSSELFAKTOREN UND PLANUNG DER BERICHTERSTATTUNG**

Maximal mögliche Punktzahl	<b>15 Punkte</b>	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Sie und alle 12 anderen Projektleitenden des Amtes, welche an unterschiedlichen Standorten arbeiten, planen, überwachen und steuern die Projekte auf eigene Art und Weise. Die rund 350 Projektmitarbeitenden müssen sich immer wieder auf andere Projektabläufe einstellen. Bis anhin existierten keine definierten Projektmanagement-Prozesse. Das Rollenverständnis ist sehr unterschiedlich. Die Ressourcen sind sowohl quantitativ als auch qualitativ selten gesichert und die Planung ist oft ungenau. Viele Projekte werden abgebrochen. Widerstand kommt oft auch von den Endnutzern der Projektergebnisse.</p> <p>Sie als erfahrene(r) Projektleiter möchten einen Beitrag zur Erhöhung der Projektorientierung im Amt leisten und stellen den Antrag, ein entsprechendes Projekt zu starten. Sie sind von der Sinnhaftigkeit des Projekts überzeugt, denn mittels eines ersten Projekts 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' und einem Folgeprojekt 'Einführung eines Portfoliomanagement-Systems im Amt' kann sicherlich ein massgeblicher Beitrag zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Amtes geschaffen werden.</p>
Auftrag	<p>Erstellen Sie eine Situationsanalyse, aus welcher die Argumente ersichtlich sind, mit denen Sie die Geschäftsleitung in einem ersten Schritt zur Einführung des Projektes 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' überzeugen wollen. Eruieren Sie die Schlüsselfaktoren und Leistungskennzahlen für das Folgeprojekt 'Einführung eines Projektportfoliomanagement-Systems im Amt' und planen Sie danach die Berichterstattung als Basis für eine effiziente Entscheidungsfindung. <i>(Kompetenz 4.3.2)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Identifizieren Sie zu jeder der 4 in der Lösungstabelle vorgegebenen Zielkategorien je 1 Schwäche/Risiko des IST-Zustands sowie je 2 Stärken/Chancen der SOLL-Zustands 'Amt mit hoher Projektorientierung dank Einführung und Umsetzung eines Projektmanagementsystems'. <i>(maximal 6 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.2.1)</i></li> <li>b) Identifizieren Sie 5 kritische Erfolgsfaktoren (KEF) für das Folgeprojekt 'Einführung eines Projektportfoliomanagement-Systems im Amt' und bestimmen Sie zu jedem KEF 1 Leistungskennzahl (Key Performance Indicator, KPI), welche den Projekterfolg messbar macht. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.2.3)</i></li> <li>c) Zeigen Sie auf einem Zeitstrahl über einen Monat die Vorgaben an alle Projekte des Amtes für die Berichterstattung auf. Aus Ihrer Lösung sollten mindestens 4 Meilensteine mit den zugehörigen Zeitvorgaben hervorgehen. Sobald das Projektportfoliomanagement-System eingeführt ist, soll der Informationsfluss aus den Projekten eine effiziente Entscheidungsfindung unterstützen. <i>(maximal 4 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.2.5)</i></li> </ol>



**AUFTRAG 3.2 - BEISPIELLÖSUNG**

a) Situationsanalyse als Argumentarium für die Überzeugung der Geschäftsleitung

		Schwächen/Risiken des IST-Zustands	Stärken/Chancen des SOLL-Zustands
1	Leistungsziele	Keine PM-Dokumenten- vorlagen (Instrumente, Checklisten), dadurch sind unterschiedliche Tools (organisatorische Werkzeuge und Hilfsmit- tel) im Einsatz Keine Vorgaben für die Projektdokumentation	Förderung eines einheitlicheren PM-Ver- ständnisses dank einem PM-Leitfaden, der die für die Projektabwicklung gülti- gen, übergeordneten organisatorischen Regelungen zusammenfasst. Unterstützung der Projektarbeit durch eine bereinigte Toolbox mit Muss- und Kann-Instrumenten Vertiefte Behandlung der PM-Kompeten- zen in Schulungen Beschleunigung der Startphase in Pro- jekten, da gewisse Vorlagen und Vor- gaben existieren. Planung und Umsetzung von rechtzeiti- gen, kontinuierlichen Informationsflüs- sen Erstellung der Projektdokumentation in vorgegebener Qualität
2	Personelle Ziele	Kompetenzstreitigkeiten aufgrund nicht geregel- ter Aufgaben, Kompe- tenzen und Verantwor- tungen (Rollen) Keine gesicherten Res- sourcen aufgrund feh- lender Zuordnung der Ressourcen zum Projekt Ungenauere Planung der Ar- beitseinsätze: Weder liegt eine zeitliche, räumliche, mengenmäs- sige noch qualitative Planung vor. Gegenseitige Stellvertre- tung schwer möglich	Vermeidung von Missverständnissen durch eine klare Beschreibung der Rol- len im PM-Leitfaden, jeweils mit Aufga- ben, Kompetenzen und Verantwortung. Art und Weise der Zusammenarbeit im Projekt ist sowohl strukturell als auch kulturell definiert und abgestimmt. Verfügbarkeit und Umfang der Arbeits- einsätze sind festgelegt. Die Daten für die Projektplanung liegen vor. Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Teamorientierung Etablierte Stellvertretungen Attraktivere Aufgaben für Projektlei- tende dank Projekteinsätzen sowie ge- förderter und definierter Laufbahn

		Schwächen/Risiken des IST-Zustands	Stärken/Chancen des SOLL-Zustands
3	Vorgehens- ziele	Keine einheitlichen Pro- jektabläufe Keine einheitliche Pla- nung, Überwachung und Steuerung Geringe Akzeptanz der Projektergebnisse bei den Nutzern (zu späte Information, kein Einbe- zug, ...)	Gute Planungs- und Steuerungsgrundla- gen dank systematischem PM mit amtsweiten Standards Höhere Akzeptanz der Projektergebnisse durch angemessene Partizipation der Nutzer Identifikation und Übernahme der Les- sons Learned aus früheren Projekten Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Teamorientierung. Besseres Image der Projektarbeit Intensive Kommunikations- und Feed- backkultur Umfassende Abstimmung mit dem Auf- traggeber
4	Wirtschaftliche Ziele	Zu wenig konsequente Priorisierung der Res- ourcen Viele abgebrochene Pro- jekte und Projektruinen Zu geringer Return on Investment	Projektorientiertes Finanzmanagement Geringere Projektkosten Optimalere Auslastung der Einsatzmittel, für ein Amt im Fokus der Öffentlichkeit von grosser Bedeutung. Weniger Projektruinen Kürzere Projektlaufzeiten Kunden- und Ergebnisorientierung mit quantitativer Überprüfung Return on Investment

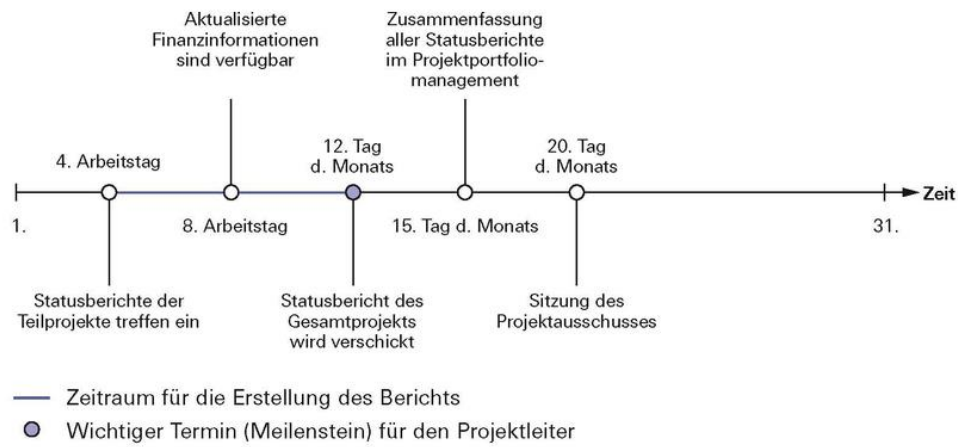
Je korrekt beschriebener Schwäche/Risiko bzw. Stärke/Chance je Zielkategorie ½ Punkt.  
Maximal 6 Punkte.

b) Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) und deren Leistungskennzahlen (KPI)

	KEF	KPI
1	<p><b>Führung</b></p> <p>Geschäftsleitung des Amtes, aber auch alle Bereichs- und Abteilungsleitenden</p>	<p>Geschäftsleitung will zwingend ein Portfoliomanagement-System einführen.</p> <p>Geschäftsleitung bildet das Projektportfolio-Board oder hat ein solches etabliert.</p> <p>Alle Führungsebenen erkennen den Nutzen des Projektportfoliomanagement-Systems und sind informiert.</p> <p>Der strategische Planungsprozess ist auf die überarbeitete Amtsstrategie abgestimmt und die Vorgaben sind bekannt.</p> <p>Entscheide bezüglich Projektdurchführung werden auf Basis der Projektbewertung und der Projektpriorisierung gefällt.</p>
2	<p><b>Prozesse</b></p>	<p>Bewertungssystem (Kosten, Durchlaufzeiten, Periodizität, ...) ist eingeführt.</p> <p>Priorisierungssystem ist eingeführt.</p> <p>Prozesse sind definiert.</p> <p>Prozesse generieren für die Projekte möglichst wenig Mehraufwand.</p> <p>Prozesse werden gelebt.</p> <p>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist definiert.</p> <p>Rollen mit Verantwortungen und Kompetenzen sind eindeutig definiert.</p> <p>Informations- und Datenflüsse zwischen Projekten/PM und Amtsportfolio sind definiert.</p>
3	<p><b>Ressourcen</b></p>	<p>Ressourcen zur Definition und Einführung des Projektportfoliomanagement-Systems sind in ausreichendem Mass vorhanden.</p>
4	<p><b>Vollständigkeit</b></p>	<p>Bewertungssystem umfasst alle Amtsprojekte und allfällige Amtsprogramme.</p>
5	<p><b>Information bezüglich neu eingeführtem Projektportfoliomanagement im Amt</b></p>	<p>Zentrale, insbesondere kantonsverwaltungsinterne Stakeholder aber auch zentrale externe Stakeholder sind über die Einführung des Projektportfoliomanagement-Systems informiert und kennen die Prozessvorgaben.</p>

Je korrekt genanntem KEF ½ Punkt, je korrekt genanntem KPI ½ Punkt. Maximal 5 Punkte.

c) Berichterstattungsstruktur



Je korrektem Meilenstein 1/2 Punkt, je zweckmässiger Zeitvorgabe für eine effiziente Entscheidungsfindung 1/2 Punkt. Maximal 4 Punkte.

**AUFTRAG 3.3 - ERFOLGSFAKTOREN, LESSONS LEARNED UND KOMPLEXITÄTSTREIBER**

Maximal mögliche Punktzahl	<b>15 Punkte</b>	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Sie überlegen sich, welche Erfolgsfaktoren für Ihr Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' zur Steigerung von Effizienz und Effektivität in der Projektarbeit vollständig erfüllt sein müssen.</p> <p>Sie wissen, dass in der Projektarbeit häufig Fehler passieren. Um aber nicht in jedem Projekt die gleichen Fehler zu wiederholen, möchten Sie den Prozess der rückschauenden Projektanalyse im Amt institutionalisieren und praktizieren. Sie planen daher die systematische Auswertung der Erkenntnisse aus Lessons Learned in Projekten des Amtes zu fördern. Als Projektleiter des Projekts 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' wollen Sie die Lessons Learned dieses Projekts so strukturiert auswerten, dass in der Folge alle Amtsprojekte ähnlich systematisch ausgewertet werden können. Neues Wissen durch gewonnene Erfahrungen soll für künftige Projekte systematisch zur Verfügung gestellt werden und die bestehende, im Amt definierte Methode verändern, erweitern oder durch Templates und Tools ergänzen. Sie sind überzeugt, dass auf diese Weise das Projektmanagement-Wissen steigen, respektive die Projektorientierung im Amt nachhaltig wachsen wird.</p> <p>Sie wissen, dass Projekte scheitern, wenn entscheidende Zusammenhänge gar nicht gesehen oder ihre Dynamiken unterschätzt werden, wenn also die Projektverantwortlichen ihre Wahrnehmung eines komplexen Projekts zu stark vereinfachen. Sie suchen daher immer ganz bewusst nach Komplexitätstreibenden Faktoren in ihren Projekten.</p>
Auftrag	<p>Zeigen Sie auf, über welche Kriterien der Projekterfolg im Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' beurteilt wird und wie Sie bei der Ermittlung von Lessons Learned vorgehen. Identifizieren Sie zudem den Einfluss von bestimmten Rahmenbedingungen auf die Komplexität. <i>(Kompetenz 4.5.1)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Listen Sie 5 zentrale Erfolgsfaktoren für das Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' auf und zeigen Sie zu jedem Erfolgsfaktor in 1-2 Sätzen auf, was konkret erwartet wird, damit dieser als Erfolg gewertet werden kann. <i>(5 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.1.1)</i></p> <p>b) Entwickeln Sie ein zweckmässiges Fragekonzept zur Erfassung der Lessons Learned. Dieses soll erstmals im Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' zur Anwendung kommen. Nennen Sie 6 für die Beurteilung wichtige Perspektiven und formulieren Sie zu jeder Perspektive 1 konkrete, vollständig ausformulierte Frage, welche beantwortet werden soll. <i>(6 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.1.2)</i></p> <p>c) Beschreiben Sie in Stichworten für die in der Lösungstabelle aufgeführten Dimensionen je 2 Komplexitätstreiber für das Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt'. <i>(4 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.1.3)</i></p>

**AUFTRAG 3.3 - BEISPIELLÖSUNG**

a) Zentrale Erfolgskriterien und konkrete Erwartungen

	Erfolgsfaktoren	Konkrete Erwartung
1	Kompatibilität mit der überarbeiteten Amtsstrategie	Alle im Amt laufenden Projekte sind hinsichtlich ihres Strategiebeitrags und des wirtschaftlichen Gesamtnutzens bewertet und freigegeben.
2	Zieldefinition	Bei den Zieldefinitionen wird auf smarte Formulierungen (spezifisch, messbar, erreichbar, ergebnisorientiert, termingebunden) geachtet. Überdies werden die Ziele auf Vollständigkeit, Widerspruchsfreiheit, Lösungsneutralität sowie Redundanzfreiheit überprüft. Massnahmen sollen nicht als Ziele 'angepriesen' werden.
3	Umgang mit Zieländerungen	Bei Ziel oder Planänderungen werden die Konsequenzen hinsichtlich Nutzens, Zeit und Kosten geprüft und in die Entscheidung einbezogen.
4	Unterstützung der Amts- und Geschäftsleitung	Entscheidungswege und Kompetenzen sind nachvollziehbar geregelt. So wird gewährleistet, dass Entscheidungen transparent und zeitgerecht getroffen werden können.
5	Stakeholdermanagement	Alle vom Projekt betroffenen amtsinternen, aber auch externen Personen und Personengruppen sind identifiziert und werden gemäss ihren Anliegen angemessen am Projekt beteiligt.
6	Human Resources	Alle notwendigen Ressourcen stehen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung.
7	Projektmanagement-Methodik	Ein Projektmanagement-Leitfaden im Amt fasst die für die Projektabwicklung gültigen, übergeordneten organisatorischen Regelungen zusammen (inklusive Tools, d.h. organisatorische Werkzeuge und Hilfsmittel).
8	Projektmanagement-Qualifikation	Alle Projektbeteiligten sind entsprechend ihrer Aufgabe in der Projektmanagement-Methodik geschult.
9	Wissensmanagement	Es ist sichergestellt, dass die vom Projekt erarbeiteten Ergebnisse (Projektmanagement-Leitfaden, Tools, Rollenbeschreibungen, ...) angewendet werden. Der Transfer ist transparent und nachvollziehbar.
10	Projektcontrolling	Die Projektleitenden im Amt steuern die Projekte auf der Basis aktueller Daten über Nutzen, Kosten, Sach- und Zeitfortschritt. Die Prognosen hinsichtlich der Zielerreichung sind fundiert.
11	Integration amtsexterner Projektbeteiligter	Nach Projektabschluss wird die Leistung der Externen beurteilt. Die Beurteilung wird amtsintern kommuniziert.
12	Akzeptanz der Projektarbeit	Potenzialträger im Amt (zum Beispiel für künftige Führungsfunktionen) sehen die Projektarbeit als attraktive Karriereperspektive. Allenfalls wird eine Fachlaufbahn in Sachen Projektmanagement eingeführt.

Je korrekt genanntem KEF und je korrekt formulierter Erwartung ½ Punkt. Maximal 5 Punkte.

b) Perspektiven und Fragen zur Ermittlung der Lessons Learned im Projekt

	Perspektive	Konkrete Fragen
1	Allgemeiner Projektverlauf des Projekts 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt'	<p>Was lief nicht gut im Projekt?  Was genau kann optimiert werden?  Worauf sollte bei der Einführung des Folgeprojekts 'Einführung des Projektportfoliomanagement-Systems im Amt' geachtet werden?  Welche Faktoren und Bedingungen förderten das Projekt und wie wurden diese im Projekt genutzt?  Zu welchem Zeitpunkt gab es Schwierigkeiten und Probleme und wie wurden diese gelöst?  Worauf sollten andere bei ähnlichen Problemstellungen achten?</p>
2	Ziele des Projekts 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt'	<p>Wurde das Projektziel 'Erhöhung der Projektorientierung' erreicht? Woran erkennt man das?  Waren der Auftraggeber und die Geschäftsleitung mit dem Ergebnis zufrieden?  Wurde das Budget eingehalten?  Wurden die Termine gehalten?  Wurde der anfänglich vereinbarte Leistungsumfang geliefert?  Welche Erkenntnisse gilt es zu sichern, damit diese für das Folgeprojekt 'Einführung des Projektportfoliomanagement-Systems im Amt' (bei dessen Zielformulierung) beachtet werden können?</p>
3	Fachliche, methodische und persönliche (soziale) Kompetenzen der Projektmitarbeitenden	<p>Hatten die Projektmitarbeitenden die erforderlichen fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen?  Welche fachlichen Kompetenzen haben gefehlt?  Welche methodischen Kompetenzen haben gefehlt?  Welche persönlichen Kompetenzen haben gefehlt?  Waren die Projektmitarbeitenden teamfähig?  Waren die kommunikativen Kompetenzen der Teammitglieder ausreichend?  Wie wurden fehlende Kompetenzen im Projekt erworben?  Welche Qualifizierungsmöglichkeiten wurden im Projekt genutzt?</p>
4	Vorgehensweise und Projektmanagementmethode im Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung'	<p>War die Vorgehensweise für die gestellte Aufgabe (strategische Kompatibilitätsprüfung) geeignet?  Welche Vorgehensweise wäre im Rückblick effektiver und/oder effizienter gewesen?  Wie hat sich die eingesetzte Projektmanagement-Methode bewährt und welche Veränderungen bzw. Erweiterungen der Methode sollen (für Folgeprojekte) vorgeschlagen werden?</p>

	Perspektive	Konkrete Fragen
5	Information/Kommunikation	<p>Sind alle Stakeholder (Amtsmitarbeitende und externe Stakeholder) über das Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' sowie über das geplante Folgeprojekt 'Einführung des Projektportfolio-management-Systems' informiert und wissen, wie die Prozessvorgaben lauten?</p> <p>Wie wurden die Stakeholder eingebunden? Was hat sich dabei bewährt? Was hätte man besser machen können?</p> <p>Können 'Good Practices' aus der Stakeholder-Kommunikation abgeleitet werden, insbesondere auch für das Folgeprojekt?</p> <p>Welche Erfahrungen wurden in der Kommunikation mit Sponsor, Kunden und vom Projektergebnis Betroffenen gemacht?</p> <p>Welche Fehler sollten sich in Sachen Stakeholdermanagement nicht wiederholen?</p>
6	Entscheidungsspielräume und Befugnisse	<p>Hatte der Projektleiter die erforderlichen Befugnisse und Entscheidungsspielräume?</p> <p>Welche Entscheidungsbefugnisse hatten Teilprojektleitende oder Projektmitarbeitende und wie wurden diese genutzt?</p> <p>Wie wurden Entscheidungen gefällt und was hat sich dabei bewährt?</p> <p>Wie wurden Probleme und Entscheidungen eskaliert?</p> <p>Hat sich der Projektleiter seine Befugnisse im Projektauftrag gesichert?</p>
7	Fehler/Fallstricke	<p>Welche Fehler wurden im Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' gemacht? Was waren die Ursachen? Wie hätten sie sich vermeiden lassen? Was kann man daraus lernen?</p> <p>Welches waren die grössten Herausforderungen und Stolpersteine?</p> <p>Bei welchen kritischen ersten Warnzeichen muss man hellhörig werden?</p> <p>Wie lassen sich diese Fehler zukünftig - gerade auch im Folgeprojekt 'Einführung eines Projektportfolio-management-Systems' vermeiden?</p>
8	Probleme und Risiken	<p>Welche Probleme gab es im Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' zu bewältigen?</p> <p>Wie wurde das Risikomanagement durchgeführt?</p> <p>Welche Massnahmen zur Risikobehandlung wurden ergriffen?</p> <p>Welche Risiken traten ein und wie wurde darauf reagiert?</p> <p>Welche Chancen ergaben sich im Projekt und wie wurden diese genutzt?</p>



	Perspektive	Konkrete Fragen
9	Optimierungsfelder und Best Practice	<p>Was gelang allgemein so gut, dass es definitiv wieder eingesetzt, genutzt oder durchgeführt werden kann?</p> <p>Was misslang?</p> <p>Was sollte in einem anderen Projekt nicht wieder gemacht werden?</p> <p>Was lässt sich verbessern und kann in veränderter Form in einem anderen Projekt eingesetzt werden?</p> <p>Wie werden die Erkenntnisse für die 'Nachprojekt-welt' festgehalten?</p>

Je korrekt genannter Perspektive ½ Punkt, je korrekt formulierter Frage ½ Punkt.  
Maximal 6 Punkte.

c) Komplexitätstreiber im Projekt

Projektziele	<p>Zahlreiche Stakeholder mit entgegengesetzten Zielsetzungen wie beispielsweise lang-jährige Projektleitende, aber auch Projektmitarbeitende, die an ihren Abläufen und Instrumenten festhalten wollen und den Mehrwert des Projekts 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' nicht erkennen.</p> <p>Unklare Projektziele, da Wissen und Erfahrung bezüglich Projektmanagement - bis hin zur Geschäftsleitung - im Amt selber sehr schwach ausgeprägt sind.</p> <p>Nicht aufgedeckte, unrealistische Erwartungen, die erst im späteren Projektverlauf erkannt werden.</p> <p>Unter Umständen dynamische Projektziele (Moving Targets)</p>
Projektrisiken	<p>Zahlreiche Risiken in unterschiedlichen Risikoklassen und hohe Risikopotenziale</p> <p>Zahlreiche Risiken mit Auswirkungen in unterschiedlichen Dimensionen wie beispielsweise Kosten, Zeit, Qualität, Ressourcen und Ziele</p> <p>Projekt mit vielen Teilprojekten in unterschiedlichen Phasen</p>
Projektteam	<p>Rund 13 Projektleitende, 350 Projektmitarbeitende sowie die neue Geschäftsleitung bilden eine grosse kulturell und ethnisch durchmischte Gruppe, entsprechend durchmischte werden die Projektteams sein.</p> <p>Grosse Teams</p> <p>Geografisch im ganzen Kanton verteilte Teams</p> <p>Zweisprachige Teams, da zweisprachiger Kanton, in welchem das Amt an verschiedenen Standorten operiert.</p>
Projektumfeld	<p>Instabilität: Die Amtsstrategie wurde erst kürzlich überarbeitet und verabschiedet, die Geschäftsleitung ist relativ neu und deren Wissen und Erfahrung bezüglich Projektmanagement ist bis anhin schwach ausgeprägt.</p> <p>Zahlreiche interne und externe Stakeholdergruppen, da grosses Amt, welches im ganzen zweisprachigen Kanton verteilt ist (Direktion, gesamte Kantonsverwaltung, externe Kunden, Politik, Öffentlichkeit, Medien, ...).</p> <p>Teilweise unklares, nicht analysiertes, sich rasch wandelndes Projektumfeld, politisch gesteuert und im Fokus der Öffentlichkeit (Steuerzahler).</p>

Je korrekt beschriebenem Komplexitätstreiber ½ Punkt. Maximal 1 Punkt pro Dimension.  
Insgesamt maximal 4 Punkte.