

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

---

### SCHRIFTLICHE PRÜFUNG MINICASES

## MUSTERPRÜFUNG OHNE 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 Abonnemen-ten/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 - LÖSUNG**

a) Zielfindungsprozess

	Vorgehensschritt	Begründung
1		
2		
3		

b) Stakeholdergruppe

Zu berücksichtigende relevante Stakeholdergruppe		
	Stakeholdergruppe	Vertreter
1		
2		
3		
	Begründung des Bezugs	

c) Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen

Prozessschritte	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

## 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 Produktkonfiguration 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> <p>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></p> <p>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></p> <p>c) Sie setzen für die Fortschrittsskontrolle 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></p>

**AUFTRAG 1.2 - LÖSUNG**

a) Vorteile der gewählten Vorgehensansätze

1	
2	
3	
4	

b) Massnahmen zur Risikominimierung von Terminkonflikten

1	
2	
3	



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		
2		
3		
4		
5		

### 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 - LÖSUNG**

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

	Person
1	
2	
3	
4	
5	

b) Techniken zur Ermittlung der Interessen und Einflussmöglichkeiten von Personen

Vorteile		▪
Nachteile		▪

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

	Kriterium
1	
2	
3	
4	

## 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> <ol 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> </ol>

**AUFTRAG 2.1 - LÖSUNG**

a) Kommunikationsinhalte und Massnahmen zur Sicherstellung der gewünschten Botschaft

	Inhalte für Teilprojektleitende	Inhalte für Lenkungsausschuss
1		
2		
3		

	Massnahmen zur Sicherstellung der gewünschten Botschaft
1	
2	

b) Massnahmen für eine offene Kommunikation

1	
2	
3	
4	
5	

c) Zweckmässige Kommunikationsarten

1	
2	
3	
4	
5	



## 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 - LÖSUNG**

a) Beziehungen zu Projektbeteiligten

	Projektbeteiligte	Ziel der Beziehungspflege
1		
2		
3		

b) Massnahmen zur Pflege der Beziehungen

1	
2	
3	
4	
5	

c) Massnahmen/Handlungen zum Aufzeigen der eigenen Empathie

1	
2	
3	
4	

**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 - LÖSUNG**

a) Stakeholder des Projekts 'OptiLog'

1	
2	
3	
4	
5	

b) Attribute für die Beschreibung der Stakeholder

1	
2	
3	
4	
5	

c) Massnahmen zum Umgang mit Stakeholdern

	Stakeholder(gruppe)	Massnahme
1		
2		
3		
4		
5		

### 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 - LÖSUNG**

a) Dimensionen der Projektbewertung

	Projektbewertung nach	Relevante Fragestellungen
1		
2		
3		
4		
5		

b) Möglichkeiten zur Strategiebeeinflussung

1	
2	
3	
4	

c) Voraussetzungen für Fortführung der Projekte bei veränderter Strategie

1	
2	
3	
4	
5	
6	

### 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 - LÖSUNG**

a) Situationsanalyse als Argumentarium für die Überzeugung der Geschäftsleitung

		Schwächen/Risiken des IST-Zustands	Stärken/Chancen des SOLL-Zustands
1	Leistungsziele		
2	Personelle Ziele		
3	Vorgehens- ziele		
4	Wirtschaftliche Ziele		

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

	KEF	KPI
1		
2		
3		
4		
5		

c) Berichterstattungsstruktur

**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 - LÖSUNG**

a) Zentrale Erfolgskriterien und konkrete Erwartungen

	Erfolgsfaktoren	Konkrete Erwartung
1		
2		
3		
4		
5		



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

	Perspektive	Konkrete Fragen
1		
2		
3		
4		
5		

c) Komplexitätstreiber im Projekt

Projektziele	
Projektrisiken	
Projektteam	
Projektumfeld	