

CERTIFIED PROJECT MANAGER IPMA LEVEL C®

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.	120 Minuten
Bewertung	Maximal zu erreichende Punktzahl	81 Punkte

Datum	Vorname	Name	Erreichte Punktzahl

ÜBERSICHT ÜBER DIE MINICASES

Minicase	Inhalt	Auftrag	Punkte	
'newMob' SwissMobile AG	Entwicklung einer neuen Produktlinie	1.1 Vorgehen zur Definition der Ziele und Anforderungen	9	27
		1.2 Definition des Leistungsumfangs	9	
		1.3 Terminplanung und Fortschrittskontrolle	9	
FinCo AG	Konsolidierung der Standorte für die Kreditkartenabwicklung	2.1 Selbstmanagement	9	27
		2.2 Kommunikation	9	
		2.3 Ergebnisorientierung	9	
Kantonales Amt	Zusammenhänge strategische Unternehmensentwicklung	3.1 Bewertung der Strategieübereinstimmung	9	27
		3.2 Situationsanalyse, Schlüsselfaktoren und Planung der Berichterstattung	9	
		3.3 Weiterentwicklung der Projektmanagement-Kompetenz	9	
Gesamtpunktzahl			81	

MINICASE 1 - PROJEKT 'NEWMOB' DER SWISSMOBILE AG

Rolle	Sie sind Projektleiterin in der Firma SwissMobile AG und arbeiten im Bereich 'Grosskunden'. Sie leiten das Projekt 'newMob'. In dieser Rolle sind Sie von Beginn an für das Projekt verantwortlich und somit auch für die Initialisierung desselben.
Kontext	Die SwissMobile 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 SwissMobile 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 'newMob' betrifft die Produktentwicklung, das Produktmanagement, das Marketing, den Verkauf, die Prozesse und die IT.

AUFTRAG 1.1 - VORGEHEN ZUR DEFINITION DER ZIELE UND ANFORDERUNGEN

Maximal mögliche Punktzahl	9 Punkte	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 'newMob' 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 3 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 3 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 3 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 ½ 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 ½ Punkt, je korrekt aufgelistetem Vertreter ½ Punkt, für eine korrekte Begründung maximal 1 Punkt.

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 ½ Punkt

AUFTRAG 1.2 - DEFINITION DES LEISTUNGSUMFANGS

Maximal mögliche Punktzahl	9 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	-----------------	---------------------	--

Einführung	<p>Der Markt im Bereich Mobilkommunikation verändert sich ständig und rasch. Die Produktmanager und Verkäufer wollen immer mit dem neusten Trend mithalten und neue Produktteile rasch auf den Markt bringen. Weil die neuen Produkte einen grossen Impact auf die Prozesse und IT-Systeme haben, ist mit einer Projektlaufzeit von 15 Monaten zu rechnen. Um den Ansprüchen der Produktmanager gerecht zu werden, möchten Sie wo möglich einen agilen Projektansatz wählen.</p>
Auftrag	<p>Definieren Sie den Leistungsumfang des Projekts sowie die notwendigen Prozesse zu dessen Steuerung. Gehen Sie dabei auf die speziellen Bedürfnisse der Stakeholdergruppen ein. <i>(Kompetenz 4.5.3)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Bestimmen Sie für die Erstellung des Projektstrukturplans des Projekts 'newMob' das geeignete Gliederungsprinzip. Nennen Sie 3 Gründe für Ihre Wahl und beschreiben Sie diese in jeweils 1-2 Sätzen. <i>(maximal 4 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.3.2)</i></p> <p>b) In der Lösungstabelle sind 2 Themen vorgegeben. Beschreiben Sie zu diesen in jeweils 1-2 Sätzen die wesentlichen Unterschiede in der Beschreibung der Arbeitspakete für den agilen und den klassischen Ansatz. <i>(maximal 2 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.3.3)</i></p> <p>c) Der Produktmanager bringt laufend kleine Verbesserungsvorschläge im Ordermanagement-System für Produktteile ein, welche bereits in der Produktion sind. Diese Änderungen sind zwingend zu realisieren. Geben Sie in Stichworten 3 Schritte an, wie Sie mit diesen Vorschlägen umgehen. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.3.4)</i></p>

AUFTRAG 1.2 - BEISPIELLÖSUNG

a) Gliederungsprinzip für den Projektstrukturplan

Gliederungsprinzip für der Projektstrukturplan		
objektorientiert		
Grund	Beschreibung	
1	einfache Teambildung	Agile und klassische Teams können gemäss Strukturplan gebildet werden. Die agilen Teams haben die Möglichkeit, sich selbst gemäss dem SCRUM-Ansatz zu organisieren.
2	klare Verantwortlichkeiten	Die Verantwortung für ein Lieferobjekt kann einfach einem Team zugeordnet werden.
3	eignet sich gut, um auf veränderte Anforderungen einzugehen	Produktteile, welche im agilen Modus entwickelt werden, können rasch auf den Markt gebracht werden. Die Priorität der Lieferobjekte kann nach jeder Iteration neu festgelegt werden.

Für die korrekte Nennung des Gliederungsprinzips 1 Punkt, für jeden korrekten Grund inkl. Beschreibung je maximal 1 Punkt.

b) Wesentliche Unterschiede in der Beschreibung der Arbeitspakete

		Beschreibung des Unterschieds
1	Ressourcenbedarf	Klassisch: Der Bedarf wird vom Projektleiter vorgegeben. Agil: Der Bedarf wird im Team ermittelt.
2	Dauer	Klassisch: Die Dauer wird durch den Projektleiter im Terminplan vorgegeben. Agil: Die Dauer ist durch die Länge eines Inkrements vorgegeben, das Arbeitspaket muss auf ein Inkrement heruntergebrochen werden.

je korrekt beschriebenem Unterschied maximal 1 Punkt

c) Vorgehensschritte für den Umgang mit Änderungen

Vorgehensschritt	
1	Änderungen mit dem Produktmanager priorisieren
2	Änderungen zu einem Arbeitspaket bündeln
3	Neues Arbeitspaket in Projekt einplanen

je korrekt genanntem Vorgehensschritt 1 Punkt

AUFTRAG 1.3 - TERMINPLANUNG UND FORTSCHRITTSKONTROLLE

Maximal mögliche Punktzahl	9 Punkte	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 einem Satz 3 Vorteile für die beiden von Ihnen gewählten Vorgehensansätze. <i>(maximal 3 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 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.4.3)</i></p> <p>c) Sie setzen für die Fortschrittskontrolle des Projekts die Earned Value Analyse (EVA) ein. Beschreiben Sie in Stichworten 3 Vor- oder Nachteile dieser Technik. Geben Sie an, ob es sich um einen Vor- oder Nachteil handelt und beziehen Sie sich auf das Projekt 'newMob'. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.4.5)</i></p>

AUFTRAG 1.3 - 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 maximal 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 1 Punkt

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

MINICASE 2 – FINCo AG

Rolle	Sie sind Projektleiter bei der FinCo AG für das Projekt 'Konsolidierung Standorte Kreditkartenabwicklung'.
Kontext	<p>Die Firma FinCo AG, eine Tochterfirma der SwissCo AG, Bank mit Hauptsitz in der Schweiz, wickelt alle Kreditkartentransaktionen für die SwissCo AG ab. Dabei werden alle Kredit- und Debitkarten von Visa, MasterCard, Maestro, JCB, Diners Club, Discover und American Express unterstützt. Alle gängigen Auszahlungs- und Transaktionswährungen werden verarbeitet und verifiziert mit 3D-Secure (Verified by Visa, MasterCard SecureCode). Die FinCo AG hat drei Standorte in der Schweiz, Zürich als Hauptsitz mit rund 350 Mitarbeitern, Genf mit 150 Mitarbeitern und Lugano mit 80 Mitarbeitern.</p> <p>Die Standorte weisen je vier Abteilungen auf: Transaktionsabwicklung, Betrug und Sperrungen, Kundenservice und Verkauf. Der Verkauf konzentriert sich vorwiegend auf die Akquisition von neuen Akquisiteuren und Finanzinstituten.</p> <p>Das Kreditkartengeschäft ist ein Massengeschäft und die Margen sind in den letzten Jahren stark unter Druck gekommen. Die Geschäftsleitung beschliesst, die drei Standorte innerhalb der Schweiz durch die Verlegung an einen Standort zu konsolidieren. Das Hauptziel ist, Synergien zu gewinnen und die Transaktionskosten massgebend zu senken.</p>
Situation	<p>Die Geschäftsleitung ist sich der Tragweite dieser Entscheidung bewusst und möchte zuerst den Business Case, welcher von einer Beratungsfirma erstellt wurde, auf die potentiellen Risiken und deren Massnahmen, genauer analysieren lassen.</p> <p>Dank Ihrer grossen Erfahrung erhalten Sie von der Geschäftsleitung den Auftrag, diese Analyse zu leiten und eine Machbarkeitsstudie zu erstellen. Sie erhalten vier Projektressourcen zugesprochen, jeweils für eine Zeitdauer von maximal zwei Monaten.</p>

AUFTRAG 2.1 - SELBSTMANAGEMENT

Maximal mögliche Punktzahl	9 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	-----------------	---------------------	--

Einführung	<p>Sie erachten die Vorgabe von zwei Monaten für die Erstellung der Machbarkeitsstudie als sehr ambitiös. Nach einer Auftragsklärung mit der Geschäftsleitung konnten Sie leider keine zeitliche Verlängerung, welche realistisch gewesen wäre, erreichen.</p>
Auftrag	<p>Es gibt immer mehr zu tun, als die Zeit zulässt. Daher ist es massgebend, Ihre Tätigkeiten einzuteilen und zu priorisieren. Sie starten mit der Planung für die Erstellung der Machbarkeitsstudie. <i>(Kompetenz 4.4.1)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Identifizieren Sie in Stichworten drei Tätigkeiten und begründen Sie mit je 1-2 Sätzen, warum diese Tätigkeiten wichtig und dringlich sind. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.1.4)</i></p> <p>b) Für die Auswahl der vier zugesagten Projektressourcen legen Sie grossen Wert auf die intrinsische Motivation. Formulieren Sie drei Fragen, um die intrinsische Motivation der potenziellen Projektressourcen während eines Interviews herauszufinden. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.1.3)</i></p> <p>c) Sie möchten Missverständnisse vermeiden, welche in möglichen unterschiedlichen Werten und Erfahrungen der Projektmitarbeiter begründet sein könnten. Identifizieren Sie in Stichworten drei Regeln, welche eine Feedbackkultur gewährleisten sollen und begründen Sie in 2-3 Sätzen, die Wichtigkeit dieser Regeln. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.1.1)</i></p>

AUFTRAG 2.1 - BEISPIELLÖSUNG

a) Planung persönlicher Tätigkeiten (wichtig und dringlich)

	Tätigkeit	Begründung Wichtigkeit und Dringlichkeit
1	Zusammensetzung Projektteam	Voraussetzung, um das Projekt zu starten kann nur vom Projektleiter vorgenommen werden.
2	Interviews mit Projektmitarbeiter	Auswahlverfahren, um die geeignetsten Kandidaten zu selektionieren. Kann nicht vom Projektleiter delegiert werden.
3	Kick-off Meeting	Planung, Leitung und Moderation durch den Projektleiter. Startpunkt der Projektarbeit.
4	Zieldefinition	Muss durch den Projektleiter geplant und moderiert werden, während oder nach dem Kick-off Meeting.
5	Definition Vorgehen/Methode	Ist Bestandteil des Kick-offs und muss abgeglichen werden mit dem Projektteam, durch den Projektleiter.
6	Bildung Arbeitspakete	Ist Bestandteil des Kick-offs und muss abgeglichen werden mit dem Projektteam, durch den Projektleiter.

Je korrekt formulierter Tätigkeit ½ Punkte, maximal 1.5 Punkte.

Je korrekt formulierter Begründung der Wichtigkeit und Dringlichkeit ½ Punkte, maximal 1.5 Punkte.

Messgröße: Planung Tätigkeiten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit

b) Interviewfragen (Intrinsische Motivation)

1	Was erwarten Sie von dieser Projektmitarbeit, was ist Ihnen am wichtigsten?
2	Wie motivieren Sie sich?
3	Was glauben Sie, was Menschen wirklich zur Arbeit/zur Leistung anspornt: Ist es Geld, Karriere, Begeisterungsfähigkeit, Ehrgeiz, Berufung oder anderes?
4	Mit welcher Art Misserfolg tun Sie sich besonders schwer?
5	Was bedeutet für Sie Erfolg?
6	Wieso glauben Sie, dass Sie diese Mitarbeit im Projektteam gerne tun würden?

Je korrekt formulierter Interviewfrage 1.0 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Messgröße: Zeigt Kenntnis der eigenen Motivation

c) Regeln Feedbackkultur

	Regeln Feedbackkultur	Begründung der Wichtigkeit
1	Fehler machen, sehen und dazu stehen	Wer arbeitet, macht Fehler. Viele Menschen neigen jedoch dazu, eigene Fehler nicht sehen zu wollen. Sie nehmen stattdessen ihre Umwelt als fehlerhaft wahr. Der Grund hierfür liegt häufig in der mangelnden Qualität und Verarbeitung der entsprechenden Feedbacks.
2	Feedback mit Wertschätzung	Konstruktives Feedback mit Wertschätzung hilft, Weiterentwicklung und Lernen im Ganzen zu ermöglichen und eine emotionale Bindung zur Arbeit und Umgebung zu ermöglichen.
3	Beschreibend und nicht bewertend	Beschreiben Sie Ihre eigene Wahrnehmung und Reaktion. Überlassen Sie es dem Anderen, diese Informationen zu bewerten oder auch nicht.
4	Klar und genau formuliert	Das Feedback sollte nachvollziehbar sein und adressatengerecht.
5	Beobachtungen keine Vermutungen	Beziehen Sie sich auf Beobachtungen im Gegensatz zu Vermutungen, Phantasien oder Interpretationen.
6	Berücksichtigung der Bedürfnisse des Empfängers	Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse des Empfängers angemessen. Wenn es Ihnen egal ist, ob es dem Empfänger nützt oder ihm sogar schadet, zerstören Sie Ihre Vertrauensstellung.

Je korrekt formulierter Regel ½ Punkte, maximal 1.5 Punkte.

Je korrekt formulierter Begründung der Wichtigkeit ½ Punkte, maximal 1.5 Punkte.

Messgröße: Kommuniziert die eigenen Prinzipien

AUFTRAG 2.2 - KOMMUNIKATION

Maximal mögliche Punktzahl	9 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	-----------------	---------------------	--

Einführung	Das von Ihnen zusammengestellte Projektteam ist standortmässig auf die drei Städte Genf, Lugano und Zürich verteilt. Diese Zusammensetzung erfordert eine effiziente Arbeitsweise und Kommunikationsform. Sie vereinbaren mit dem Projektteam ein agiles Vorgehen mit einem täglichen Stand-Up (Scrum) von 15 Minuten.
Auftrag	Sie planen ein Kick-off mit dem Projektteam. Bereiten Sie sich für den Agenda Punkt 'Kommunikation' vor. <i>(Kompetenz 4.4.3)</i>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Definieren Sie in Stichworten 3 mögliche Kommunikationsarten und begründen Sie in je 1-2 Sätzen, ob diese geeignet sind oder nicht, bezogen auf die örtliche Zusammensetzung Ihres Teams. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.3.3)</i></p> <p>b) Definieren Sie in Stichworten die dreiteilige Agenda für den täglichen Stand Up. Beschreiben Sie in Stichworten 3 Regeln, die Sie als Moderator (Scrum Master) beachten müssen. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.3.1)</i></p> <p>c) Sie definieren in Zusammenarbeit mit dem Projektteam einen Kommunikationskodex. Zeigen Sie in Stichworten 3 positive Regeln auf, welche das Projektteam unbedingt beachten muss, sowie 3 negative Regeln, welche nicht gebrochen werden sollten. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.3.2)</i></p>

AUFTRAG 2.2 - BEISPIELLÖSUNG

a) Kommunikationsarten

	Kommunikationsart	Eignung
1	Telefon	Ja, da schnell und effizient, besonders wenn 1:1 telefoniert werden kann.
2	Instant Messenger	Ja, man kann schnell als Team kommunizieren und Unterlagen als Ansicht teilen.
3	Meeting	Ja/Nein, muss längerfristig geplant werden und verursacht Reisezeit. Zum Start oder bei wichtigen Meilensteinen sind Meetings jedoch sinnvoll.
4	E-Mail	Ja, als täglicher Austausch mit hoher Verbindlichkeit.
5	Kollaboration Tools	Ja, erlaubt agiles Vorgehen mit hoher Verbindlichkeit über das Projektteam hinaus.

Je korrekt formulierter Kommunikationsart ½ Punkte

Je korrekt formulierter Eignung ½ Punkte

Messgröße: Wählt geeignete Kommunikationsarten

b) Agenda und Regeln des Stand-Up

Agenda	
1	Was habe ich seit dem letzten Stand-Up getan?
2	Was plane ich, bis zum nächsten Stand-Up zu tun?
3	Was hat mich bei der Arbeit behindert?

Je korrekt formuliertem Agenda-Punkt ½ Punkte, maximal 1.5 Punkte.

Regeln	
1	Kurzes, tägliches Status-Meeting des Teams
2	Time-boxed (max. 15 min)
3	Stand-Up-Meeting, d.h. die aktiven Teilnehmer stehen, sie sitzen nicht
4	Scrum Master, notiert sich genannte Hindernisse auf seiner Blocks List und greift moderierend ein, wenn nötig
5	Product Owner nimmt nach Möglichkeit teil, um auf dem neuesten Stand zu bleiben und bei Bedarf Fragen zu beantworten
6	Nur die Team Members sprechen und berichten einander gemäss Agenda

Je korrekt formulierte Regel ½ Punkte, maximal 1.5 Punkte.

Messgrösse: Leitet und moderiert Besprechungen

c) Kommunikationskodex (positiv/negativ)

	Kommunikationskodex - Positiv	Kommunikationskodex - Negativ
1	Klar und prägnant sein	Dauernde Unterbrechung des Redners
2	Mimik und Gestik beachten (Körpersprache)	Kritik als 'Du-Botschaft'
3	Einander zuhören und ernst nehmen	Andauernder Sarkasmus und negative Formulierungen
4	Ausreden lassen und Verständnisfragen stellen	Nur auf die Probleme und Herausforderungen hinweisen
5	Sachliche Formulierung und keine Ausschweifungen	Einfach los reden, ohne Zielorientierung

Je korrekt formulierter Kommunikationskodex (positiv/negativ) ½ Punkte, maximal 3.0 Punkte.

Messgrösse: Schafft eine offene und respektvolle Atmosphäre

AUFTRAG 2.3 - ERGEBNISORIENTIERUNG

Maximal mögliche Punktzahl	9 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	-----------------	---------------------	--

Einführung	<p>Die Vorgabe von zwei Monaten durch die Geschäftsleitung für die Erstellung der Machbarkeitsstudie, erzeugt einen grossen zeitlichen Druck auf das Projektteam. Sie verpflichten sich aber, eine gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung für das Projektteam sicherzustellen. Sobald diese Voraussetzungen erfüllt sind, konzentrieren Sie sich auf die Sicherstellung der Ergebnisse und deren Akzeptanz. Sie werden auch von der Geschäftsleitung beauftragt, das Projekt innerhalb der FinCo AG bekannt zu machen.</p>
Auftrag	<p>Erarbeiten Sie die nötigen Vorkehrungen, um das Projekt innerhalb der FinCo AG bekannt zu machen, die Gewährleistung der produktiven Arbeitsumgebung, sowie die Akzeptanz bezogen auf die Ergebnisse, sicherzustellen. <i>(Kompetenz 4.4.10)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Welche 3 Massnahmen ergreifen Sie am Anfang und im Verlaufe des Projektes, um das Projekt innerhalb der FinCo AG bekannt zu machen. Beschreiben Sie pro Massnahme, das Vorgehen und die Adressaten. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.10.4)</i></p> <p>b) Stress wird hauptsächlich durch drei Stressoren bewirkt (physische, soziale und psychische Stressoren). Zeigen Sie drei soziale Stressoren auf, welche Ihr Projektteam und deren Ergebnisse beeinträchtigen könnten. Definieren Sie mit je 1-2 Sätzen, welche Massnahmen Sie ergreifen, um diese zu vermeiden. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.10.3)</i></p> <p>c) Nach vier Wochen stellen Sie fest, dass mit grosser Effizienz Ergebnisse erbracht wurden, welche aber nur teilweise den Erwartungen entsprechen. Beschreiben Sie mit 1-2 Sätzen drei typische mögliche Ursachen für diese Diskrepanz. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.4.10.5)</i></p>

AUFTRAG 2.3 - BEISPIELLÖSUNG

a) Massnahme und Vorgehen mit Adressaten

	Massnahme	Vorgehen und Adressaten
1	Townhall	Einberufung aller Mitarbeiter inklusive der Geschäftsleitung an ein Townhall mit einer Dauer von ca. 45 Minuten. Vorstellung des Projektes durch Geschäftsleitung und Projektleitung unter Einbezug des Projektteams.
2	Intranet	Auftritt auf dem Intranet mit regelmässigen Updates in Hinsicht dem Projektfortschritt. Versand E-Mail an alle Mitarbeiter mit Hinweis auf das Intranet.
3	Tag der offenen Projekttür	Veranstaltung eines 'Tag der offenen Projekttür', an dem die Projektmitglieder für Fragen zur Verfügung stehen. Bekanntmachung im Intranet und E-Mail an alle Mitarbeiter.

Je korrekt formulierter Massnahme ½ Punkte, maximal 1.5 Punkte.

Je korrekt formulierten Vorgehen und Adressaten, ½ Punkte, maximal 1.5 Punkte.

Messgrösse: Sucht nach Möglichkeiten und Orten, um für das Projekt zu werben

b) Soziale Stressoren und Gegenmassnahme

	Soziale Stressoren	Gegenmassnahme
1	Ablehnung durch Dritte oder Projektteam	Schaffung eines Teams mit festgelegten Regeln, zwecks Etablierung einer Projektkultur mit einem 'Wir' Ansatz.
2	Ungelöste und latente Konflikte	Etablierung einer Feedbackkultur mit offenem und nicht nachtragendem Austausch untereinander.
3	Ausgeprägtes Konkurrenzdenken und Verhalten	Regelmässiges Lob und Wertschätzung.

Je korrekt formulierter Stressor ½ Punkte, maximal 1.5 Punkte.

Je korrekt formulierter Gegenmassnahme ½ Punkte, maximal 1.5 Punkte.

Messgrösse: Schafft gesunde, sichere und stabile Arbeitsbedingungen

c) Ursachen für Diskrepanz zwischen Ergebnis und Erwartung

1	Die Komplexität wird in der Machbarkeitsstudie nicht richtig eingeschätzt, die Ergebnisorientierung bleibt im Ansatz stecken.
2	Die Erwartung der Geschäftsleitung ändert sich während der Projektlaufzeit, die veränderte Erwartungslage wurde nicht anhand eines vordefinierten Änderungsprozesses bearbeitet.
3	Die Erwartungen wurden am Beginn der Erstellung der Machbarkeitsstudie nicht ausreichend berücksichtigt. Die Stakeholder Analyse wurde nicht situationsbezogen durchgeführt.

Je korrekt formulierter Ursache 1.0 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Messgrösse: Erkennt Grenzen beim Erreichen der Ergebnisse und geht diese Defizite an

MINICASE 3 - KANTONALES AMT

Rolle	Sie sind Projektleiterin in einem grossen kantonalen Amt.
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 - die langfristige Rahmenplanung des Amtes (Amtsstrategie) zur Erreichung der Mission unter Berücksichtigung der Vision zu überarbeiten und zu aktualisieren. 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	Sie als erfahrene Projektleiterin 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.

AUFTRAG 3.1 - BEWERTUNG DER STRATEGIEÜBEREINSTIMMUNG

Maximal mögliche Punktzahl	9 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	-----------------	---------------------	--

Einführung | 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.

Auftrag | 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. *(Kompetenz 4.3.1)*

Auftragsbeschreibung | Gehen Sie dazu wie folgt vor:

- a) Formulieren Sie zu 3 der 5 klassischen Dimensionen der Projektbewertung (Strategiebeitrag, Nutzen, Risiko der Nichtumsetzung, Dringlichkeit sowie interne/externe Ressourcen) je eine spezifische, konkrete Frage, die für die Bewertung Ihrer aktuell laufenden Projekte im skizzierten kantonalen Amt relevant ist. Sie können die 3 Dimensionen selber auswählen.
(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.1.1)
- b) Schlagen Sie in Stichworten 3 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.
(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.1.2)
- c) Formulieren Sie in 1-2 Sätzen 3 Voraussetzungen, die Sie für jedes Ihrer Projekte einzeln nachweisen können sollten, damit Sie deren Fortführung auch unter neuer Vision, Mission und überarbeiteter Strategie rechtfertigen können.
(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.1.3)

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 formulierter Frage je Dimension 1 Punkt. Maximal 3 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 3 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 3 Punkte.

AUFTRAG 3.2 - SITUATIONSANALYSE, SCHLÜSSELFAKTOREN UND PLANUNG DER BERICHTERSTATTUNG

Maximal mögliche Punktzahl	9 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	-----------------	---------------------	--

Einführung

Sie und alle 12 anderen Projektleitenden des Amtes 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.

Sie als erfahrene Projektleiterin möchten einen Beitrag zur Erhöhung der Projektorientierung im Amt leisten und stellen den Antrag, ein entsprechendes Projekt zu starten und zu leiten. 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.

Auftrag

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 des Projektportfoliomanagement-Systems im Amt' und planen Sie danach die Berichterstattung als Basis für eine effiziente Entscheidungsfindung. *(Kompetenz 4.3.2)*

Auftragsbeschreibung

Gehen Sie dazu wie folgt vor:

- a) Identifizieren Sie zu jeder der 4 in der Lösungstabelle vorgegebenen Zielkategorien mit den bereits eruierten Schwächen/Risiken des IST-Zustands je 2 Stärken/Chancen des SOLL-Zustands 'Amt mit hoher Projektorientierung dank Einführung und Umsetzung eines Projektmanagementsystems'.
(maximal 4 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.2.1)
- b) Für das Folgeprojekt 'Einführung eines Projektportfoliomanagement-Systems im Amt' wurden 5 kritische Erfolgsfaktoren identifiziert. Bestimmen Sie für jeden dieser 5 KEF eine Leistungskennzahl (Key Performance Indicator, KPI), welche den Projekterfolg sichtbar macht.
(maximal 2.5 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.2.3)
- 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.
(maximal 2.5 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.2.5)

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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine PM-Dokumentvorlagen (Instrumente, Checklisten), dadurch sind unterschiedliche Tools (organisatorische Werkzeuge und Hilfsmittel) im Einsatz ▪ Keine Vorgaben für die Projektdokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung eines einheitlicheren PM-Verständnisses dank einem PM-Leitfaden, der die für die Projektabwicklung gültigen, übergeordneten organisatorischen Regelungen zusammenfasst. ▪ Unterstützung der Projektarbeit durch eine bereinigte Toolbox mit Muss- und Kann-Instrumenten ▪ Vertiefte Behandlung der PM-Kompetenzen in Schulungen ▪ Beschleunigung der Startphase in Projekten, da gewisse Vorlagen und Vorgaben existieren. ▪ Planung und Umsetzung von rechtzeitigen, kontinuierlichen Informationsflüssen ▪ Erstellung der Projektdokumentation in vorgegebener Qualität
2	Personelle Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenzstreitigkeiten aufgrund nicht geregelter Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (Rollen) ▪ Keine gesicherten Ressourcen aufgrund fehlender Zuordnung der Ressourcen zum Projekt ▪ Ungenaue Planung der Arbeitseinsätze: Weder liegt eine zeitliche, räumliche, mengenmäßige noch qualitative Planung vor. ▪ Gegenseitige Stellvertretung schwer möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermeidung von Missverständnissen durch eine klare Beschreibung der Rollen im PM-Leitfaden, jeweils mit Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. ▪ Art und Weise der Zusammenarbeit im Projekt ist sowohl strukturell als auch kulturell definiert und abgestimmt. ▪ Verfügbarkeit und Umfang der Arbeitseinsätze sind festgelegt. Die Daten für die Projektplanung liegen vor. ▪ Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Teamorientierung ▪ Etablierte Stellvertretungen ▪ Attraktivere Aufgaben für Projektleitende dank Projekteinsätzen sowie geförderter und definierter Laufbahn

		Schwächen/Risiken des IST-Zustands	Stärken/Chancen des SOLL-Zustands
3	Vorgehensziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine einheitlichen Projektabläufe ▪ Keine einheitliche Planung, Überwachung und Steuerung ▪ Geringe Akzeptanz der Projektergebnisse bei den Nutzern (zu späte Information, kein Einbezug, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gute Planungs- und Steuerungsgrundlagen dank systematischem PM mit amtsweiten Standards ▪ Höhere Akzeptanz der Projektergebnisse durch angemessene Partizipation der Nutzer ▪ Identifikation und Übernahme der Lessons Learned aus früheren Projekten ▪ Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Teamorientierung. ▪ Besseres Image der Projektarbeit ▪ Intensive Kommunikations- und Feedbackkultur ▪ Umfassende Abstimmung mit dem Auftraggeber
4	Wirtschaftliche Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu wenig konsequente Priorisierung der Ressourcen ▪ Viele abgebrochene Projekte und Projektruinen ▪ Zu geringer Return on Investment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 Stärke/Chance je Zielkategorie ½ Punkt. Maximal 4 Punkte.

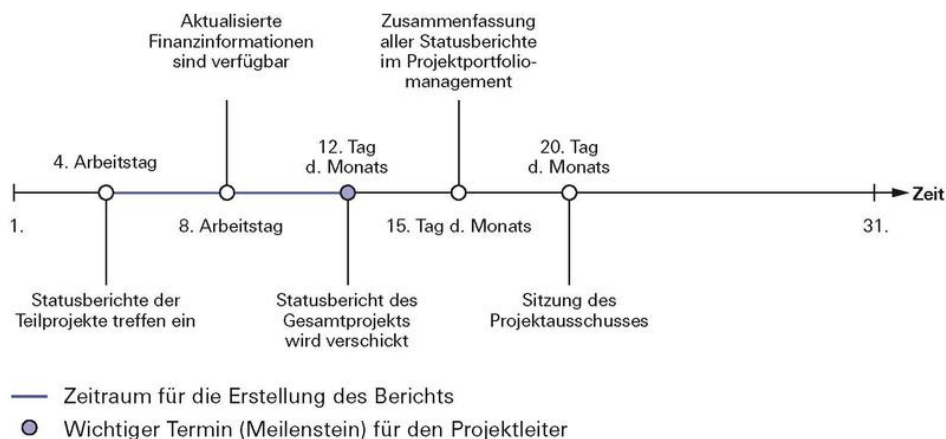
b) Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) und deren Leistungskennzahlen (KPI)

	KEF	KPI
1	<p>Führung</p> <p>Geschäftsleitung des Amtes, aber auch alle Bereichs- und Abteilungsleitenden</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsleitung will zwingend ein Portfoliomanagement-System einführen. ▪ Geschäftsleitung bildet das Projektportfolio-Board oder hat ein solches etabliert. ▪ Alle Führungsebenen erkennen den Nutzen des Projektportfoliomanagement-Systems und sind informiert. ▪ Der strategische Planungsprozess ist auf die überarbeitete Amtsstrategie abgestimmt und die Vorgaben sind bekannt. ▪ Entscheide bezüglich Projektdurchführung werden auf Basis der Projektbewertung und der Projektpriorisierung gefällt.

	KEF	KPI
2	Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertungssystem (Kosten, Durchlaufzeiten, Periodizität, ...) ist eingeführt. ▪ Priorisierungssystem ist eingeführt. ▪ Prozesse sind definiert. ▪ Prozesse generieren für die Projekte möglichst wenig Mehraufwand. ▪ Prozesse werden gelebt. ▪ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist definiert. ▪ Rollen mit Verantwortungen und Kompetenzen sind eindeutig definiert. ▪ Informations- und Datenflüsse zwischen Projekten/PM und Amtsportfolio sind definiert.
3	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressourcen zur Definition und Einführung des Projektportfoliomanagement-Systems sind in ausreichendem Mass vorhanden.
4	Vollständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertungssystem umfasst alle Amtsprojekte und allfällige Amtsprogramme.
5	Information bezüglich neu eingeführtem Projektportfoliomanagement im Amt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale, insbesondere kantonsverwaltungsinterne Stakeholder aber auch zentrale externe Stakeholder sind über die Einführung des Projektportfoliomanagement-Systems informiert und kennen die Prozessvorgaben.

Je korrekt genanntem KPI ½ Punkt. Max 2.5 Punkte.

c) Beispiel einer Berichterstattungsstruktur



Je korrektem Meilenstein ½ Punkt, für zweckmässige Zeitvorgaben für eine effiziente Entscheidungsfindung ½ Punkt. Maximal 2.5 Punkte.

AUFTRAG 3.3 - WEITERENTWICKLUNG DER PROJEKTMANAGEMENT-KOMPETENZ

Maximal mögliche Punktzahl	9 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	-----------------	---------------------	--

Einführung	<p>Der Geschäftsleitung ist es ein Anliegen, dass die Projektmanagement-Kompetenz sich auch nach Abschluss des Projekts 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' stetig weiterentwickelt wird, dies als Bestandteil der Strategie für die kontinuierliche Verbesserung des Amtes. Sie ist überzeugt, dass durch eine stete Weiterentwicklung der Projektmanagement-Kompetenz, das Amt seine Fähigkeit verbessert, erfolgreich Projekte auszuwählen und durchzuführen, und so die Wirksamkeit, Effizienz und Nachhaltigkeit zu erhöhen.</p> <p>Sie wissen, dass für den Projekterfolg vor allem bedeutsam ist, ob das Projekt einen Nutzen oder Wert für die Stakeholder generiert. Die Grössen des Magischen Dreiecks (Zeit, Qualität und Kosten) sind für die Beurteilung des Erfolgs zwar wichtig, aber nicht allein ausschlaggebend. Mit seiner Art zu führen repräsentiert ein Manager seine Werthaltung. Der Umgang mit seinen Mitarbeitenden sowie der Einsatz der Ressourcen bringen seine Werte und seine Haltung zum Ausdruck. Bei der Sicherung der Nachhaltigkeit geht es nicht nur um Ökologie, sondern auch um soziale und ökonomische Fragen.</p> <p>Ihnen ist wichtig, dass dieser Gedanke der Nachhaltigkeit in die Werthaltungen und das Selbstverständnis des gesamten Amtes integriert werden kann. Ihr diesbezügliches Wissen wollen Sie daher unbedingt für die Weiterentwicklung des Amtes einsetzen.</p>
Auftrag	<p>Entwickeln Sie Erkennungsmerkmale für die Weiterentwicklung der Projektmanagement-Kompetenz im Amt. <i>(Kompetenz 4.3.3)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Wie beurteilen Sie die Zweckmässigkeit der Nutzung von Best Practices aus anderen Projekten beim Erstellen der Projektergebnisse des Projekts 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt'? Formulieren Sie in jeweils 1-2 Sätzen 3 Argumente, welche für die systematische Erfassung und Nutzung von Best Practices sprechen? <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.3.5)</i></p> <p>b) Sie möchten, dass das Projektmanagement selbst eine nachhaltige Entwicklung im Amt nehmen kann. Beschreiben Sie in jeweils 2 Sätzen 3 Massnahmen zur Förderung des Projektmanagements. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.3.4)</i></p> <p>c) Formulieren Sie in 1 Satz 3 Erkennungsmerkmale, anhand derer die Geschäftsleitung in regelmässigen Abständen überprüfen kann, ob sich die Projektmanagement-Kompetenz des Amtes stetig weiterentwickelt (lernendes Projektmanagement) oder ob sie stagniert. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.3.6)</i></p>

AUFTRAG 3.3 - BEISPIELLÖSUNG

a) Argumente für die Zweckmässigkeit der Nutzung von Best Practices aus anderen Projekten

1	Weltweit führende Standards und relevante professionelle Tools und Methoden (Best Practices) können dem Projektteam des Projekts 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' beim Entwickeln eines Projektmanagement-Leitfadens inklusive PM-Instrumenten für das Amt als Basis dienen. Dies reduziert den Aufwand bezüglich Entwicklung aller PM-Unterlagen für das Amt deutlich und minimiert das Risiko einer kompletten Fehlentwicklung.
2	Das Projektteam kann zusätzlich spezifische Standards für das Projektmanagement des Amtes entwickeln und weitere Verbesserungen mittels massgeschneiderten PM-Tools und -Methoden für das Amt erzielen.
3	Projektleitende versuchen stets das beste Rezept für das Management ihrer Projekte zu finden. Höchste berufliche Standards können angewendet und weitere Verbesserungen entwickelt und hinzugefügt werden. Die Kenntnis und Adaption von Best Practices vermittelt ihnen eine gewisse Sicherheit.
4	Systematisch erfasste Best Practices aus anderen Projekten können überprüft, angewendet und ausgetauscht werden. Synergien können und sollen genutzt werden.
5	Gescheiterte Projekte können wertvolle Hinweise liefern, was vermieden werden sollte. Sie leisten dadurch wenigstens im Nachhinein noch positive Beiträge.

Je korrekt und vollständig formuliertem Argument 1 Punkt. Maximal 3 Punkte.

b) Massnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit des Projektmanagements

1	<p>Wissensmanagement</p> <p>Alle Projektbeteiligten benötigen Know-how, um ihren Beitrag zum Erfolg liefern zu können. Da Projekte immer komplexer werden, die Arbeit in verteilten Teams zunimmt und auch im Projektmanagement der Fachkräftemangel spürbar ist, wird Projekt-Wissensmanagement für das Amt immer wichtiger und entwickelt sich zu einer grundlegenden Anforderung.</p>
2	<p>Nachwuchsförderung</p> <p>Projektmanagement ist eine Führungsaufgabe. Ein erfolgreiches Projekt erfordert nicht nur eine gute Organisation der Projektarbeit (Management), sondern auch Führungsqualität (Leadership). Die kontinuierliche Weiterbildung von kompetentem, professionellem Projektmanagement-Nachwuchs ist daher enorm wichtig.</p>
3	<p>Wertemanagement</p> <p>Alle Projektleitenden sollen sich bewusst sein, dass sie für ein Wertemanagement verantwortlich sind. Gerade weil zu Projektbeginn der konkrete Wert des Projekts oft nicht klar beschrieben werden kann, muss im Projektverlauf auf diesen (noch unbekanntem) Wert hingearbeitet werden.</p>

4	<p>Ganzheitlichkeit</p> <p>Projektleitende müssen zukünftig nicht nur Verantwortung für ihre Projekte tragen, sondern zu einem gewissen Masse auch eine Verantwortung für die Entwicklung des gesamten Amtes übernehmen. Das bedeutet beispielsweise, dass bei Entscheidungen nicht nur deren Auswirkungen auf das jeweilige Projekt, sondern auch auf das gesamte Amt beachtet werden müssen. Dazu ist mehr Management- und öffentliches Verwaltungswissen notwendig als technisches Wissen.</p>
5	<p>Veränderungsfähigkeit</p> <p>Die persönliche Veränderungsfähigkeit der Projektleitenden ist enorm wichtig, wie auch deren Wunsch, Veränderungsprozesse nicht nur zu verwalten und zu begleiten, sondern auch aktiv zu treiben.</p>
6	<p>Karrierewege im Projektmanagement sind weiterzuentwickeln und um Mentoring und Coaching zu ergänzen.</p>

Je korrekt und vollständig beschriebener Massnahme 1 Punkt. Maximal 3 Punkte.

c) Erkennungsmerkmale für die Entwicklung der Projektmanagement-Kompetenz

1	<p>Trotz einem Projektmanagement-Leitfaden im Amt, der die für die Projektabwicklung gültigen, übergeordneten organisatorischen Regelungen zusammenfasst, dürfen Teams kritisch und experimentierfreudig mit den bestehenden Arbeitsweisen und Arbeitsinstrumenten umgehen.</p>
2	<p>Die Prozesse und Methoden sowie Arbeits- und Verhaltensweisen in Projekten des Amtes werden bei Bedarf weiterentwickelt.</p>
3	<p>In neuen Projekten mitarbeitende Personen können sich Erfahrungen aus früheren Projekten verfügbar machen und diese berücksichtigen (Lessons Learned).</p>
4	<p>Individuelle Erfahrungswerte der Mitarbeitenden aus dem Amt allgemein und aus den Projekten im Speziellen sind verfügbar.</p>
5	<p>Neben den operativen Projektzielen wird ein 'offizielles' Augenmerk auf die Leistungsfähigkeit der PM-Werkzeuge und -Teamarbeit im Amt gelegt.</p>

Je korrekt und vollständig beschriebenem Erkennungsmerkmal 1 Punkt. Maximal 3 Punkte.