

**CERTIFIED PROJECT MANAGER
IPMA LEVEL C®**

**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.	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 - 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 - DEFINITION DES LEISTUNGSUMFANGS

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

Einführung	Der Markt im Bereich Mobilkommunikation verändert sich ständig und rasch. Die Produktmanager und Verkäufer wollen immer mit dem neusten Trend mit-halten und neue Produktteile rasch auf den Markt bringen. Weil die neuen Pro- dukte einen grossen Impact auf die Prozesse und IT-Systeme haben, ist mit einer Projektlaufzeit von 15 Monaten zu rechnen. Um den Ansprüchen der Pro- duktmanager gerecht zu werden, möchten Sie wo möglich einen agilen Projek- tansatz wählen.
Auftrag	Definieren Sie den Leistungsumfang des Projekts sowie die notwendigen Pro- zesse zu dessen Steuerung. Gehen Sie dabei auf die speziellen Bedürfnisse der Stakeholdergruppen ein. <i>(Kompetenz 4.5.3)</i>
Auftragsbe- schreibung	<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 die- sen in jeweils 1-2 Sätzen die wesentlichen Unterschiede in der Beschrei- bung 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 Pro- duktion 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 - LÖSUNG

a) Gliederungsprinzip für den Projektstrukturplan

Gliederungsprinzip für der Projektstrukturplan		
	Grund	Beschreibung
1		
2		
3		

b) Wesentliche Unterschiede in der Beschreibung der Arbeitspakete

		Beschreibung des Unterschieds
1	Ressourcenbedarf	
2	Dauer	

c) Vorgehensschritte für den Umgang mit Änderungen

Vorgehensschritt	
1	
2	
3	

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 - LÖSUNG

a) Vorteile der gewählten Vorgehensansätze

1	
2	
3	

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		

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 - LÖSUNG

a) Planung persönliche Tätigkeiten (wichtig und dringlich)

	Tätigkeit	Begründung Wichtigkeit und Dringlichkeit
1		
2		
3		

b) Interviewfragen (Intrinsische Motivation)

1	
2	
3	

c) Regeln Feedbackkultur

	Regeln Feedbackkultur	Begründung der Wichtigkeit
1		
2		
3		

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 je in 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 - LÖSUNG

a) Kommunikationsarten

	Kommunikationsart	Eignung
1		
2		
3		

b) Agenda und Regeln des Stand-Up

Agenda	
1	
2	
3	

Regeln	
1	
2	
3	

c) Kommunikationskodex (positiv/negativ)

	Kommunikationskodex - Positiv	Kommunikationskodex - Negativ
1		
2		
3		

AUFTRAG 2.3 - ERGEBNISORIENTIERUNG

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

Einführung	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.
Auftrag	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>
Auftragsbeschreibung	Gehen Sie dazu wie folgt vor: <ul style="list-style-type: none"> 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> 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> 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>

AUFTRAG 2.3 - LÖSUNG

a) Massnahme und Vorgehen mit Adressaten

	Massnahme	Vorgehen und Adressaten
1		
2		
3		

b) Soziale Stressoren und Gegenmassnahme

	Soziale Stressoren	Gegenmassnahme
1		
2		
3		

c) Ursachen für Diskrepanz zwischen Ergebnis und Erwartung

1	
2	
3	

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 - LÖSUNG

a) Dimensionen der Projektbewertung

	Projektbewertung nach	Relevante Fragestellungen
1	Strategiebeitrag	
2	Nutzen	
3	Risiko der Nichtumsetzung	
4	Dringlichkeit	
5	Ressourcen (intern/extern)	

b) Möglichkeiten zur Strategiebeeinflussung

1	
2	
3	

c) Voraussetzungen für Fortführung der Projekte bei veränderter Strategie

1	
2	
3	

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 - LÖSUNG

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 	
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 	
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, ...) 	

		Schwächen/Risiken des IST-Zustands	Stärken/Chancen des SOLL-Zustands
4	Wirtschaftliche Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu wenig konsequente Priorisierung der Res- ourcen ▪ Viele abgebrochene Pro- jekte und Projektruinen ▪ Zu geringer Return on Investment 	

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

	KEF	KPI
1	Führung Geschäftsleitung des Amtes, aber auch alle Bereichs- und Abteilungsleitenden	
2	Prozesse	
3	Ressourcen	
4	Vollständigkeit	
5	Information bezüglich neu eingeführtem Projektportfoliomanagement im Amt	

c) Berichterstattungsstruktur

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 - LÖSUNG

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

1	
2	
3	

b) Massnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit des Projektmanagements

1	
2	
3	

c) Erkennungsmerkmale für die Entwicklung der Projektmanagement-Kompetenz

1	
2	
3	