

## CERTIFIED PROJECT MANAGER IPMA LEVEL C<sup>®</sup>

---

### SCHRIFTLICHE PRÜFUNG BEISPIEL-MINICASE

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	Die Minicases sind so aufgebaut, dass jeder der Minicases in etwa gleich viel Bearbeitungszeit benötigt.	<b>120 Minuten</b>
Bewertung	Maximal zu erreichende Punktzahl	<b>108 Punkte</b>

Datum	Vorname	Name	Erreichte Punktzahl

## ÜBERSICHT ÜBER DIE MINICASES

Minicase	Inhalt	Auftrag	Punkte	
Kantonales Amt	Zusammenhänge strategische Unternehmensentwicklung	1.1 Bewertung der Strategieübereinstimmung	9	36
		1.2 Situationsanalyse, Schlüsselfaktoren und Planung der Berichterstattung	9	
		1.3 Projekterfolg, Lessons Learned und Komplexitätstreiber	9	
		1.4 Weiterentwicklung der Projektmanagement-Kompetenz	9	
		2.1	9	36
		2.2	9	
		2.3	9	
		2.4	9	
		3.1	9	36
		3.2	9	
		3.3	9	
		3.4	9	
			Gesamtpunktzahl	<b>108</b>

## MINICASE 1 - KANTONALES AMT

Rolle	Sie sind Projektleiter/-in 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(r) Projektleiter/-in 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 1.1 - BEWERTUNG DER STRATEGIEÜBEREINSTIMMUNG**

Maximal mögliche Punktzahl	<b>9 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) 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. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.1.1)</i></p> <p>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. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.1.2)</i></p> <p>c) Formulieren Sie in 1-2 Sätzen 3 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 3 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.1.3)</i></p>

**AUFTRAG 1.1 - 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 1.2 - SITUATIONSANALYSE, SCHLÜSSELFAKTOREN UND PLANUNG DER BERICHTERSTATTUNG**

Maximal mögliche Punktzahl	<b>9 Punkte</b>	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	-----------------	---------------------	--

Einführung	<p>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.</p> <p>Sie als erfahrene(r) Projektleiter/-in 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.</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, eruiieren 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)</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 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)</li> <li>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)</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. (maximal 2.5 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.2.5)</li> </ol>

**AUFTRAG 1.2 - 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"> <li>▪ Keine PM-Dokumenten-vorlagen (Instrumente, Checklisten), dadurch sind unterschiedliche Tools (organisatorische Werkzeuge und Hilfsmittel) im Einsatz</li> <li>▪ Keine Vorgaben für die Projektdokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderung eines einheitlicheren PM-Verständnisses dank einem PM-Leitfaden, der die für die Projektabwicklung gültigen, übergeordneten organisatorischen Regelungen zusammenfasst.</li> <li>▪ Unterstützung der Projektarbeit durch eine bereinigte Toolbox mit Muss- und Kann-Instrumenten</li> <li>▪ Vertiefte Behandlung der PM-Kompetenzen in Schulungen</li> <li>▪ Beschleunigung der Startphase in Projekten, da gewisse Vorlagen und Vorgaben existieren.</li> <li>▪ Planung und Umsetzung von rechtzeitigen, kontinuierlichen Informationsflüssen</li> <li>▪ Erstellung der Projektdokumentation in vorgegebener Qualität</li> </ul>
2	Personelle Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompetenzstreitigkeiten aufgrund nicht geregelter Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (Rollen)</li> <li>▪ Keine gesicherten Ressourcen aufgrund fehlender Zuordnung der Ressourcen zum Projekt</li> <li>▪ Ungenaue Planung der Arbeitseinsätze: Weder liegt eine zeitliche, räumliche, mengenmäßige noch qualitative Planung vor.</li> <li>▪ Gegenseitige Stellvertretung schwer möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vermeidung von Missverständnissen durch eine klare Beschreibung der Rollen im PM-Leitfaden, jeweils mit Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.</li> <li>▪ Art und Weise der Zusammenarbeit im Projekt ist sowohl strukturell als auch kulturell definiert und abgestimmt.</li> <li>▪ Verfügbarkeit und Umfang der Arbeitseinsätze sind festgelegt. Die Daten für die Projektplanung liegen vor.</li> <li>▪ Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Teamorientierung</li> <li>▪ Etablierte Stellvertretungen</li> <li>▪ Attraktivere Aufgaben für Projektleitende dank Projekteinsätzen sowie geförderter und definierter Laufbahn</li> </ul>

		Schwächen/Risiken des IST-Zustands	Stärken/Chancen des SOLL-Zustands
3	Vorgehensziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine einheitlichen Projektabläufe</li> <li>▪ Keine einheitliche Planung, Überwachung und Steuerung</li> <li>▪ Geringe Akzeptanz der Projektergebnisse bei den Nutzern (zu späte Information, kein Einbezug, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gute Planungs- und Steuerungsgrundlagen dank systematischem PM mit amtsweiten Standards</li> <li>▪ Höhere Akzeptanz der Projektergebnisse durch angemessene Partizipation der Nutzer</li> <li>▪ Identifikation und Übernahme der Lessons Learned aus früheren Projekten</li> <li>▪ Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Teamorientierung.</li> <li>▪ Besseres Image der Projektarbeit</li> <li>▪ Intensive Kommunikations- und Feedbackkultur</li> <li>▪ Umfassende Abstimmung mit dem Auftraggeber</li> </ul>
4	Wirtschaftliche Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zu wenig konsequente Priorisierung der Ressourcen</li> <li>▪ Viele abgebrochene Projekte und Projektruinen</li> <li>▪ Zu geringer Return on Investment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektorientiertes Finanzmanagement</li> <li>▪ Geringere Projektkosten</li> <li>▪ Optimalere Auslastung der Einsatzmittel, für ein Amt im Fokus der Öffentlichkeit von grosser Bedeutung.</li> <li>▪ Weniger Projektruinen</li> <li>▪ Kürzere Projektlaufzeiten</li> <li>▪ Kunden- und Ergebnisorientierung mit quantitativer Überprüfung</li> <li>▪ Return on Investment</li> </ul>

Je korrekt beschriebener Stärke/Chance je Zielkategorie ½ Punkt. Maximal 4 Punkte.

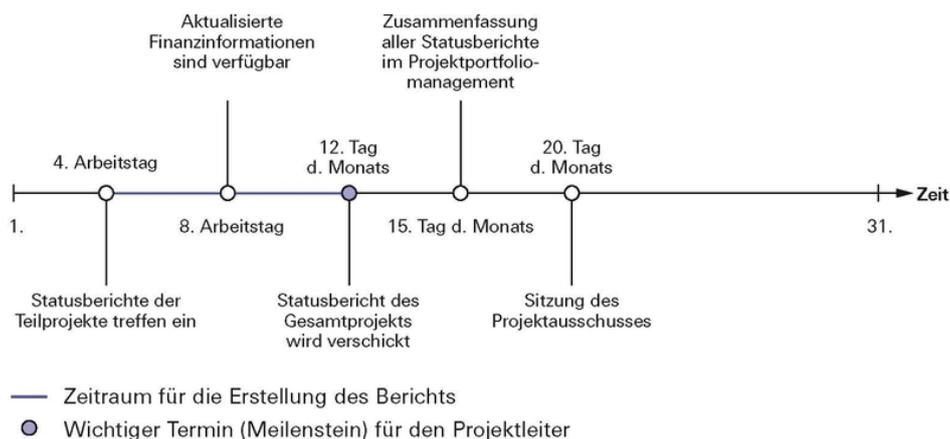
b) Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) und deren Leistungskennzahlen (KPI)

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

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

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 1.3 - PROJEKTERFOLG, LESSONS LEARNED UND KOMPLEXITÄTSTREIBER**

Maximal mögliche Punktzahl	<b>9 Punkte</b>	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	-----------------	---------------------	--

Einführung	<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> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Listen Sie in Stichworten je 3 explizite und implizite Kriterien zur Beurteilung des Projekterfolgs im Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' auf. <i>(3 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.1.1)</i></li> <li>b) Entwickeln Sie das begonnene Konzept zur Erfassung der Lessons Learned zweckmässig weiter. Dieses soll erstmals im Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' zur Anwendung kommen. Formulieren Sie zu jeder in der Lösungstabelle aufgeführte Perspektive 1 konkrete, vollständig ausformulierte Frage, welche beantwortet werden soll. <i>(4 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.1.2)</i></li> <li>c) Beschreiben Sie in Stichworten für die in der Lösungstabelle aufgeführten Dimensionen je 1 Komplexitätstreiber für das Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt'. <i>(2 Punkte, Kompetenzindikator 4.5.1.3)</i></li> </ol>

**AUFTRAG 1.3 - BEISPIELLÖSUNG**

a) Explizite und implizite Kriterien zur Beurteilung des Projekterfolgs

Explizite Kriterien	<p>Erreichung der Plangrößen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualität</li> <li>▪ Umfang (Ziele, Ergebnis)</li> <li>▪ Aufwand (Kosten)</li> <li>▪ Zeit</li> <li>▪ Risiko</li> </ul>
Implizite Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zufriedenheit der Geschäftsleitung, der Projektleitenden, der Projektmitarbeitenden, der weiteren relevanten internen und externen Stakeholder</li> <li>▪ Mitarbeitermotivation</li> <li>▪ Beziehungen der einzelnen Beteiligten zueinander</li> <li>▪ Kommunikation und integrative Zusammenarbeit (Bereitschaft, die eigene Sicht auf andere Fachbereiche bzw. Teilprojekte zu erweitern)</li> <li>▪ Projektmanagement-Kultur</li> </ul>

Je korrekt genanntem Kriterium ½ Punkt. Maximal 3 Punkte.

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

	Perspektive	Konkrete Fragen
1	Allgemeiner Projektverlauf des Projekts 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt'	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was lief nicht gut im Projekt?</li> <li>▪ Was genau kann optimiert werden?</li> <li>▪ Worauf sollte bei der Einführung des Folgeprojekts 'Einführung des Projektportfoliomanagement-Systems im Amt' geachtet werden?</li> <li>▪ Welche Faktoren und Bedingungen förderten das Projekt und wie wurden diese im Projekt genutzt?</li> <li>▪ Zu welchem Zeitpunkt gab es Schwierigkeiten und Probleme und wie wurden diese gelöst?</li> <li>▪ Worauf sollten andere bei ähnlichen Problemstellungen achten?</li> </ul>
2	Ziele des Projekts 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt'	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wurde das Projektziel 'Erhöhung der Projektorientierung' erreicht? Woran erkennt man das?</li> <li>▪ Waren der Auftraggeber und die Geschäftsleitung mit dem Ergebnis zufrieden?</li> <li>▪ Wurde das Budget eingehalten?</li> <li>▪ Wurden die Termine gehalten?</li> <li>▪ Wurde der anfänglich vereinbarte Leistungsumfang geliefert?</li> <li>▪ Welche Erkenntnisse gilt es zu sichern, damit diese für das Folgeprojekt 'Einführung des Projektportfoliomanagement-Systems im Amt' (bei dessen Zielformulierung) beachtet werden können?</li> </ul>

	Perspektive	Konkrete Fragen
3	Fachliche, methodische und persönliche (soziale) Kompetenzen der Projektmitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hatten die Projektmitarbeitenden die erforderlichen fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen?</li> <li>▪ Welche fachlichen Kompetenzen haben gefehlt?</li> <li>▪ Welche methodischen Kompetenzen haben gefehlt?</li> <li>▪ Welche persönlichen Kompetenzen haben gefehlt?</li> <li>▪ Waren die Projektmitarbeitenden teamfähig?</li> <li>▪ Waren die kommunikativen Kompetenzen der Teammitglieder ausreichend?</li> <li>▪ Wie wurden fehlende Kompetenzen im Projekt erworben?</li> <li>▪ Welche Qualifizierungsmöglichkeiten wurden im Projekt genutzt?</li> </ul>
4	Vorgehensweise und Projektmanagementmethode im Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung'	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ War die Vorgehensweise für die gestellte Aufgabe (strategische Kompatibilitätsprüfung) geeignet?</li> <li>▪ Welche Vorgehensweise wäre im Rückblick effektiver und/oder effizienter gewesen?</li> <li>▪ Wie hat sich die eingesetzte Projektmanagement-Methode bewährt und welche Veränderungen bzw. Erweiterungen der Methode sollen (für Folgeprojekte) vorgeschlagen werden?</li> </ul>
5	Information/Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sind alle Stakeholder (Amtsmitarbeitende und externe Stakeholder) über das Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' sowie über das geplante Folgeprojekt 'Einführung des Projektportfoliomanagement-Systems' informiert und wissen, wie die Prozessvorgaben lauten?</li> <li>▪ Wie wurden die Stakeholder eingebunden? Was hat sich dabei bewährt? Was hätte man besser machen können?</li> <li>▪ Können 'Good Practices' aus der Stakeholder-Kommunikation abgeleitet werden, insbesondere auch für das Folgeprojekt?</li> <li>▪ Welche Erfahrungen wurden in der Kommunikation mit Sponsor, Kunden und vom Projektergebnis Betroffenen gemacht?</li> <li>▪ Welche Fehler sollten sich in Sachen Stakeholdermanagement nicht wiederholen?</li> </ul>
6	Entscheidungsspielräume und Befugnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hatte der Projektleiter die erforderlichen Befugnisse und Entscheidungsspielräume?</li> <li>▪ Welche Entscheidungsbefugnisse hatten Teilprojektleitende oder Projektmitarbeitende und wie wurden diese genutzt?</li> <li>▪ Wie wurden Entscheidungen gefällt und was hat sich dabei bewährt?</li> <li>▪ Wie wurden Probleme und Entscheidungen eskaliert?</li> <li>▪ Hat sich der Projektleiter seine Befugnisse im Projektauftrag gesichert?</li> </ul>

	Perspektive	Konkrete Fragen
7	Fehler/Fallstricke	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Fehler wurden im Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' gemacht? Was waren die Ursachen? Wie hätten sie sich vermeiden lassen? Was kann man daraus lernen?</li> <li>▪ Welches waren die grössten Herausforderungen und Stolpersteine?</li> <li>▪ Bei welchen kritischen ersten Warnzeichen muss man hellhörig werden?</li> <li>▪ Wie lassen sich diese Fehler zukünftig - gerade auch im Folgeprojekt 'Einführung eines Projektportfoliomanagement-Systems' vermeiden?</li> </ul>
8	Probleme und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Probleme gab es im Projekt 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' zu bewältigen?</li> <li>▪ Wie wurde das Risikomanagement durchgeführt?</li> <li>▪ Welche Massnahmen zur Risikobehandlung wurden ergriffen?</li> <li>▪ Welche Risiken traten ein und wie wurde darauf reagiert?</li> <li>▪ Welche Chancen ergaben sich im Projekt und wie wurden diese genutzt?</li> </ul>

Je korrekt formulierter Frage ½ Punkt. Maximal 4 Punkte.

c) Komplexitätstreiber im Projekt

Projektziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zahlreiche Stakeholder mit entgegengesetzten Zielsetzungen wie beispielsweise langjährige Projektleitende, aber auch Projektmitarbeitende, die an ihren Abläufen und Instrumenten festhalten wollen und den Mehrwert des Projekts 'Erhöhung der Projektorientierung im Amt' nicht erkennen.</li> <li>▪ Unklare Projektziele, da Wissen und Erfahrung bezüglich Projektmanagement - bis hin zur Geschäftsleitung - im Amt selber sehr schwach ausgeprägt sind.</li> <li>▪ Nicht aufgedeckte, unrealistische Erwartungen, die erst im späteren Projektverlauf erkannt werden.</li> <li>▪ Unter Umständen dynamische Projektziele (Moving Targets)</li> </ul>
Projektrisiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zahlreiche Risiken in unterschiedlichen Risikoklassen und hohe Risikopotenziale</li> <li>▪ Zahlreiche Risiken mit Auswirkungen in unterschiedlichen Dimensionen wie beispielsweise Kosten, Zeit, Qualität, Ressourcen und Ziele</li> <li>▪ Projekt mit vielen Teilprojekten in unterschiedlichen Phasen</li> </ul>
Projektteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rund 13 Projektleitende, 350 Projektmitarbeitende sowie die neue Geschäftsleitung bilden eine grosse kulturell und ethnisch durchmischte Gruppe, entsprechend durchmischte werden die Projektteams sein.</li> <li>▪ Grosse Teams</li> <li>▪ Geografisch im ganzen Kanton verteilte Teams</li> <li>▪ Zweisprachige Teams, da zweisprachiger Kanton, in welchem das Amt an verschiedenen Standorten operiert.</li> </ul>

Projektumfeld	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Instabilität: Die Amtsstrategie wurde erst kürzlich überarbeitet und verabschiedet, die Geschäftsleitung ist relativ neu und deren Wissen und Erfahrung bezüglich Projektmanagement ist bis anhin schwach ausgeprägt.</li><li>▪ Zahlreiche interne und externe Stakeholdergruppen, da grosses Amt, welches im ganzen zweisprachigen Kanton verteilt ist (Direktion, gesamte Kantonsverwaltung, externe Kunden, Politik, Öffentlichkeit, Medien, ...).</li><li>▪ Teilweise unklares, nicht analysiertes, sich rasch wandelndes Projektumfeld, politisch gesteuert und im Fokus der Öffentlichkeit (Steuerzahler).</li></ul>
---------------	--

Je korrekt beschriebenem Komplexitätstreiber ½ Punkt. Maximal ½ Punkt pro Dimension.  
Insgesamt maximal 2 Punkte.

**AUFTRAG 1.4 - WEITERENTWICKLUNG DER PROJEKTMANAGEMENT-KOMPETENZ**

Maximal mögliche Punktzahl	<b>9 Punkte</b>	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? (3 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.3.5)</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. (3 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.3.4)</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. (3 Punkte, Kompetenzindikator 4.3.3.6)</p>

**AUFTRAG 1.4 - 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><b>Wissensmanagement</b></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><b>Nachwuchsförderung</b></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><b>Wertemanagement</b></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><b>Ganzheitlichkeit</b></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><b>Veränderungsfähigkeit</b></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.