

KANDIDAT/IN	NR.		
Projektmanagement SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

Musterprüfung Projektmanagement

Aufgaben mit möglichen Lösungsansätzen

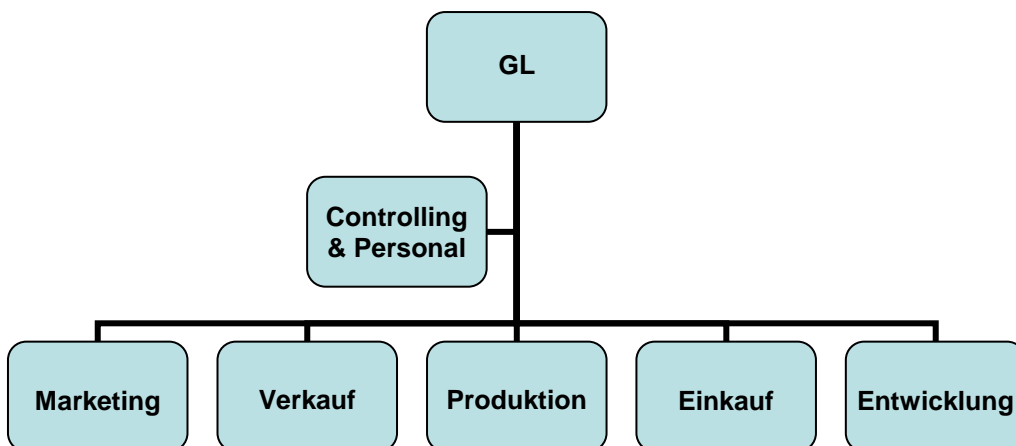
Fallbeispiel „HOLZWURM AG“

Die Holzwurm AG ist eine Unternehmung im Schweizer Mittelland, welche sich auf die Fertigung von Holzspielzeug spezialisiert hat. Es gibt kaum ein Kind, welches noch nie mit dem Holzbauernhof gespielt hat, welchen die Holzwurm AG zu Tausenden in der Schweiz verkauft hat.

Ein grosser deutscher Händler möchte ebenfalls diesen Verkaufsschlager exklusiv in Deutschland vertreiben. Es geht hierbei um ein Auftragsvolumen von 500'000 Franken. Die Anforderungen an die Verpackung sind jedoch viel höher als in der Schweiz, müssen die Holztiere doch einzeln in Kunststoffbeutel vakuumverpackt werden, damit das Holz bei der Lagerung nicht mit der Feuchtigkeit aufquillt. Das Holzspielzeug wird üblicherweise in Papier eingewickelt und in Kartonschachteln verpackt.

Zurzeit beschäftigt die Holzwurm AG 120 Mitarbeiter, davon 80 in der Produktion.

Organigramm „Holzwurm AG“



Beschluss

Die Geschäftsleitung ist sehr an diesem Grossauftrag interessiert, möchte jedoch zuerst intern klären, ob sich diese neuen Anforderungen mit den aktuellen Verpackungsanlagen realisieren lassen oder zusätzliche Investitionen nötig sind. Das Risikopotential einer Fehlinvestition könnte erheblich sein. Aus diesem Grund werden Sie, als verantwortlicher Einkäufer „Rohmaterial und Betriebsmittel“, beauftragt das Projekt „Verpackung“ zu leiten.

KANDIDAT/IN	NR.		
Projektmanagement SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

<p>AUFGABE 1</p> <p>Erstellen Sie eine Machbarkeitsprüfung unter Einbezug 5 möglicher Risiken und Anforderungen an dieses Projekt. Welche Überlegungen zur Machbarkeit sind zu treffen? Achten Sie dabei auf die Vollständigkeit Ihrer Aussagen, unter Einbezug der unterschiedlichen Aspekte einer solchen Prüfung.</p> <p>Leistungsziel (K3) <i>Leitet entsprechende Projektanforderungen aus den Projektzielen ab und führt eine Machbarkeitsprüfung durch.</i></p> <p>Lösung: <i>Bei der Machbarkeitsprüfung stehen meistens folgende Aspekte im Mittelpunkt der Betrachtung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>technische und fachliche Machbarkeit</u> <i>Sind die technischen Anforderungen überhaupt erfüllbar und wenn nicht was heisst dies für die Unternehmung?</i> • <u>organisatorische Machbarkeit</u> <i>Kann das Projekt mit der jetzigen Organisation erfüllt werden oder werden neue Mitarbeiter gebraucht?</i> • <u>wirtschaftliche Machbarkeit</u> <i>Können die nötigen Investitionen mit den vorhandenen Mitteln getragen werden oder braucht es weitere Mittel?</i> 	<p>10</p>	
---	------------------	--

KANDIDAT/IN	NR.		
Projektmanagement SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

AUFGABE 2

Aufgrund des grossen Projektrisikos entscheidet der Auftraggeber eine Reine Projektorganisation zu bilden. Erklären Sie diese Form der Projektorganisation und nennen Sie je 2 Vor- und Nachteile dieser Organisationsform in Bezug auf das Projekt „Verpackung“.

Leistungsziel (K2/K3)

Erklärt die Formen der Projektorganisation, deren Vor- und Nachteile.

Lösung:

*Bei der Reinen Projektorganisation wird für ein Projekt praktisch eine **eigenständige Organisation** gebildet, die **vom Projektleiter in voller Verantwortung selbständig geleitet** wird. Die **Projektmitarbeiter arbeiten** während der Dauer des Projektes **ausschliesslich für das Projekt** und erhalten die **Anweisungen ausschliesslich vom Projektleiter**. Dieser hat alle notwendigen Kompetenzen und das Projekt rasch und wirksam durchführen zu können.*

Vorteile

- *Volle Konzentration der Beteiligten auf die Projektziele*
- *Grosses Bedürfnis, auftretende Schwierigkeiten zu meistern*
- *Eindeutige Weisungsbefugnis durch den Projektleiter*
- *Hohe Flexibilität und schnelle Reaktion auf Störungen*

Nachteile

- *Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen und der Auflösung der Organisation bzw. Wiedereingliederung der Projektmitarbeiter*
- *Einsatz von Spezialisten, die nur zeitweise benötigt werden, ist kritisch*
- *Ressourcen werden nicht immer effizient eingesetzt*

10

KANDIDAT/IN	NR.		
Projektmanagement SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

AUFGABE 3

Bei der Projektorganisation gibt es unterschiedliche Aufgabenträger, die bestimmte Rollen haben. Stellen Sie die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben von 4 Aufgabenträger Ihrer Projektorganisation in einem Funktionendiagramm schematisch dar und bringen Sie diese im Bezug ihrer Tätigkeiten und Kompetenzen in eine Beziehung zueinander. Schreiben Sie bei der Antwort auch Ihre Schlussfolgerungen auf.

Leistungsziel (K4)

Stellt die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben in der Projektorganisation dar und bringt diese in einen Wirkungszusammenhang.

Lösung:

[7-7] Beispiel eines Funktionendiagramms

Funktionendiagramm Projekt X	Beteiligte				
	Auftrag-geber	Projekt-leiterin	Linien-vorgesetzte	Sach-verständige	Etc.
Projektauftrag erstellen	A, E		M		
Projektorganisation aufstellen	E, A		M		
Projektleitung ernennen	E		M		
Projektziele herausarbeiten	E	A	M		
Etc.					

Legende: A = Ausführung, E = Entscheid, M = Mitsprache.

12

KANDIDAT/IN	NR.		
Projektmanagement SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

AUFGABE 4a

Sie stellen nun das Projektteam „Verpackung“ zusammen. Auf was müssen Sie bei der Teamzusammensetzung besonders achten? Nennen Sie 3 Aspekte der Teamzusammensetzung.

Leistungsziel (K3)

Stellt aus den Erfordernissen der Projektziels ein entsprechendes Team zusammen und berücksichtigt dabei die unterschiedlichen Charaktere bei der Teambildung.

Lösung:

- *Die Teammitglieder stammen aus verschiedenen Abteilungen.*
- *Die Fähigkeiten der Teammitglieder sollten sich ergänzen.*
- *Das Projektteam zeichnet sich durch seine Vielfalt im Bezug auf Projekterfahrung, Fachlicher Hintergrund, Hierarchiestufe, Kulturelle Unterschiede und Individuelle Interessen aus.*

AUFGABE 4b

Der Produktionsleiter, den Sie für die Durchführung dieses Projektes zwingend im Projektteam haben wollen, ist bei der Teambildung wenig kooperativ und verweigert die Mitarbeit im Projekt. Wie bewältigen Sie diesen Konflikt? Nennen Sie 2 mögliche Lösungsansätze.

Leistungsziel (K3)

Stellt aus den Erfordernissen der Projektziels ein entsprechendes Team zusammen und berücksichtigt dabei die unterschiedlichen Charaktere bei der Teambildung.

Mögliche Lösung (nicht abschliessend):

- *Ursachen für Konflikte erkennen. Wenn Konflikte frühzeitig erkannt werden und den Ursachen auf den Grund gegangen wird, ist die Bearbeitung leichter.*
- *Information der Betroffenen.*
- *Beteiligung der Betroffenen.*
- *Interessen der Betroffenen soweit möglich berücksichtigen.*
- *Organisatorische Lösungen verkaufen.*
- *Akzeptanz schaffen.*

16

KANDIDAT/IN	NR.		
Projektmanagement SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

AUFGABE 4c

Ihr Projektteam entsteht nicht einfach so. Es muss gebildet und entwickelt werden. Jeder Teambildungsprozess verläuft nach einem Muster, den sog. Teamentwicklungsphasen. Nennen Sie diese Phasen.

Leistungsziel (K2)

Stellt aus den Erfordernissen der Projektziels ein entsprechendes Team zusammen und berücksichtigt dabei die unterschiedlichen Charaktere bei der Teambildung.

Lösung:

- Teambildungsphase (**Forming**)
- Orientierungsphase (**Warming**)
- Konfrontationsphase (**Storming**)
- Organisationsphase (**Norming**)
- Leistungsphase (**Performing**)
- Auflösungsphase (**Adjourning**)

KANDIDAT/IN	NR.		
Projektmanagement SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

AUFGABE 5

Bei diesem Projekt handelt es sich um ein Investitionsprojekt. Erklären Sie den Inhalt eines Investitionsprojektes und nennen Sie 2 weitere Beispiele eines Investitionsprojektes.

Leistungsziel (K2)

Erklärt wichtige Begriffe im Zusammenhang mit dem Projektmanagement, nennt die Merkmale eines Projekts, beschreibt die Projektarten und die Elemente des Projektmanagements.

Lösung:

*Aufgabe der Investitionsprojekte ist die **Herstellung, Errichtung oder individuelle Beschaffung von Sachlagen**. Investitionsprojekte sind durch vorwiegend **ingenieurmässig definierbare Objektspezifikationen** sowie **qualitativ und quantitativ beschreibbare Projektziele** charakterisiert.*

Beispiele (nicht abschliessend):

- *Bauvorhaben*
- *Fertigungs- und Produktionsanlagen*
- *Die Umstellung eines manuellen Lagersystems auf ein vollautomatisches Hochregallager*

4

KANDIDAT/IN	NR.		
Projektmanagement SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

AUFGABE 6

Der Projektauftraggeber entscheidet bei der letzten Projektsitzung eine neue Verpackungsmaschine zu erwerben, welche der neuen Kundenanforderung gerecht wird. Sie werden beauftragt 3 mögliche Lieferanten zu evaluieren und bis zur nächsten Sitzung einen möglichen Partner zu präsentieren. Neben dem eigentlichen Preis der Investition sind jedoch noch weitere Kriterien von entscheidender Bedeutung.

Erstellen Sie anhand frei definierter Entscheidungskriterien eine Lieferanten-Nutzwertanalyse und begründen Sie die Wahl Ihres zukünftigen Partners in einigen Sätzen.

Leistungsziel (K3)

Wendet Kreativitätsmethoden und Methoden zur Entscheidungsfindung an.

Lösung:

Projekt: Vakuumverpackungsmaschine Holzwurm AG							
Kriterien und Bewertung Lieferanten							
Kriterien	Gewichtung	Lieferant A		Lieferant B		Lieferant B	
		Erfüllung	Teilwert	Erfüllung	Teilwert	Erfüllung	Teilwert
Erfahrung ähnlicher Projekte	10	10	100	8	80	8	80
Kapazitäten/Einhaltung Terminplan	8	5	40	10	80	8	64
Montageerfahrung	5	8	40	5	25	10	50
Garantieleistungen	8	8	64	10	80	8	64
Maschinenpark	5	10	50	10	50	5	25
Zielpreis realistisch	10	8	80	5	50	8	80
Ansprechperson	8	5	40	8	64	10	80
Allgemeiner Eindruck der Präsentation	5	8	40	10	50	5	25
Total			454		479		468

8

TOTAL

60