

Kandidat-/in-Nr.: \_\_\_\_\_

Name/Vorname: \_\_\_\_\_

# BP

# Mündliche

# Gruppenprüfung

**Präsentation und Fachgespräch, fallorientiert**

*Nach Prüfungsordnung 2023 / Wegleitung 2023*

***Nullserie***

Dauer: 210 Minuten

## **1. Fall Nullserie - Prüfungsteil 4– Mündliche Gruppenprüfung**

### **ÖVK - Öffentliche Verkehrsmittel des Kantons**

Als wichtiger Mobilitätsakteur einer wachsenden Region setzen sich die ÖVK seit über 40 Jahren dafür ein, den Bewohnern der Agglomeration im weitesten Sinne das Reisen zu erleichtern.

Sie entwickeln in Zusammenarbeit mit dem Kanton und den Grenzregionen konkrete Antworten auf die Mobilitätsbedürfnisse der Region. Die kürzlich erfolgte Inbetriebnahme der grenzüberschreitenden Strassenbahn und des Agglo-Express waren übrigens erfolgreiche Projekte!

Am Ende eines historischen Jahres im Bereich der Mobilität sowie auf der Grundlage ihres bisherigen Erfolgs strebt die ÖVK an, bis 2030 zu einem wichtigen Akteur in der Entwicklung der Region sowie im Thema Nachhaltigkeit zu werden.

Dieses Ziel wird durch eine immer intelligentere Nutzung der Mobilitätsmittel und deren Abstimmung in der Region erreicht, wobei die Zusammenarbeit mit und zwischen den Kunden des öffentlichen Verkehrs und der Bevölkerung gefördert wird.

Ambitionierte Erklärung: 2030, eine 100 % elektrische Flotte bei den ÖVK welche durch Solarstrom betrieben wird.

Immer mehr Menschen gehen ihre Reisen pragmatisch an und setzen auf Multimodalität: öffentliche Verkehrsmittel, Taxifahrten, Fahrradtouren, Fahrgemeinschaften. Die Entscheidung basiert auf der besten Wahl für eine bestimmte Aktivität. In den Städten ist die Zahl der ausschliesslichen Autofahrer in weniger als 25 Jahren von 21% auf 8% gesunken. Und Studien zeigen ein starkes Interesse an einem umwelt- und sozialverträglichen Konsum.

Konkret geht es darum, von einem "reinen" Transportangebot zu einem Dienstleistungsangebot überzugehen. Die fünf Werte der ÖVK: Verantwortung, Kundenorientierung, Effizienz, Innovation, Nachhaltigkeit.

Um fit für die Zukunft zu sein, wurde in der Geschäftsleitung (GL) beschlossen einen Fokus auf das Thema "Solar" zu legen. Aktuell sind folgende Projekte gestartet, welche bisher durch einen einzigen Verantwortlichen betreut wurde:

### **Einrichtung der Solaranlage in La Jonction**

Die Solaranlage in La Jonction - die größte Solaranlage der Welt, die ein Straßenbahnnetz versorgt – hat sich bisher als grösster „Papiertiger“ des Unternehmens erwiesen. Obwohl die Strategie und Unternehmensziele vollumfänglich auf dieses Projekt ausgerichtet sind, haben Politik, Behörden und aktuelle Gesetzgebung derzeit verhindert, dass auch nur ein Vorprojekt gestartet werden konnte.

Das Projekt wurde im Jahr 2019 mit viel Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit (Presse, Politik und Management) gestartet. Die Projektziele wurden in einem Wettbewerb ermittelt und von einem renommierten Beratungsunternehmen revidiert und anschliessend festgelegt. Ziel des Projektes ist es, eine Solaranlage zu betreiben, welcher die gesamte ÖVK versorgt und somit alle Verkehrsmittel autark betrieben werden können. Das Team umfasst 5 Mitarbeitende welche heute in den jeweiligen Fachabteilungen (Bau, Planung, Projekte, Technik, GL-Assistenz) sitzen.

Im Laufe des ersten Jahres wurden vier weitere Teilprojekte erstellt, um den Bezug zum Kanton und Politik zu stärken.

### **Projekt Online**

Das Projekt "Neue Homepage für den Schwerpunkt Solar" umfasst 20 interne Personen, welche nur an der neuen Webseite arbeiten. Ziel der neuen Webseite ist es, die Öffentlichkeit über den Fortschritt des Baus zu informieren. Zudem soll das Thema Solarstrom der Bevölkerung zugängliche gemacht werden. Damit soll auch die Bevölkerung weiter zum Thema Energieverbrauch und Solarstrom sensibilisiert werden.

Im Rahmen des Projektes wurde entschieden gemeinsam mit einer Web-Agentur im Scrum-Modus zusammenzuarbeiten. Dabei sind regelmässige Calls und Meetings notwendig welche Hybrid stattfinden. Desweiteren finden alle vier Wochen Workshops statt um den Status und die nächsten Schritte zu prüfen. Das Team war bisher an unterschiedlichen Standorten unterwegs, und musste aufgrund von dem starken Wachstum in den letzten zwei Jahren bereits dreimal den Arbeitsort wechseln.

### **Solar-Billette Automaten**

Die Umstellung der Billette-Automaten auf den Solarbetrieb erfordert den Einbau eines Solar-Panels sowie einer zusätzlichen Batterie. So wird der Betrieb über mehrere Tage auch bei schlechtem Wetter sichergestellt. Die Umstellung soll als zusätzliche Aufgabe von den bestehenden Wartungsteams übernommen werden. Es wurde eine Jahresplanung erstellt – die Dauer der Umstellung wird aber auf insgesamt drei Jahre geschätzt.

Das Technik-Team für das Projekt "Solarstrom-Automaten" umfasst 30 Techniker, welche oft unterwegs sind. Die letzten 10 Jahre waren die Kollegen in Einzelbüros am Hauptsitz. Die meisten sind zirka drei Tage in der Woche unterwegs und kümmern sich um den Betrieb der Automaten. Jeder Mitarbeiter verfügt über sein eigenes Werkzeug- und Ersatzteillager. Zudem werden alle Service-Protokolle jeweils ausgedruckt und physisch im Büro aufbewahrt.

### **Neue Solarpanels aus dem Kanton**

Um die Region weiter zu fördern, wurde versprochen, möglichst viele Komponenten der neuen Solaranlage aus der Region zu beziehen. Leider konnte bis heute noch kein Industriebetrieb im Kanton gefunden werden, welche Solarpanels herstellt. Daher wurde eine Projektgruppe mit mehreren Unternehmen gegründet, um zu prüfen, wie die Produktion im Kanton erfolgen könnte. In der Gruppe befinden sich Einzelbetriebe sowie grössere Produktions- und Handwerks-Betriebe. Diese möchten sich das Know-How aneignen und gemeinsam Investitionen in diesen Zukunftsmarkt tätigen. Bisher liegen erste Konzepte vor, wie eine Produktion zwischen fünf Unternehmen erfolgen könnte. Als nächsten Schritt müsste eine Detailstudie sowie eine erste Musterproduktion erfolgen.

### **Autonome Solarfahrzeuge**

Der Fahrzeugpark 2019 sieht wie folgt aus: 117 Gelenkstraßenbahnen (5'431'000km), 89 Gelenktrolleybusse (3'757'000km) sowie 244 Busse (20'483'000km), d.h. insgesamt 450 Fahrzeuge, die im Laufe des Jahres insgesamt 29'671'000km zurückgelegt haben. Das Netz der ÖVK umfasst 71 Linien.

Ein Team aus 10 Personen erstellt die Studie für das Projekt "Autonome Solar Fahrzeuge". Dabei soll herausgefunden werden, wie und bis wann und wie die neuen Fahrzeuge hergestellt werden können. Zudem soll eine eigene Softwarelösung für das Führen der Fahrzeuge entwickelt werden. In den letzten zwei Jahren wurden einige Design Zeichnungen erstellt, wie die Fahrzeuge aussehen könnten. Weitere Resultate sind so weit nicht kommuniziert.

Das Team nutzt ausschliesslich Desktop-PCs und hat diverse Meetings und Workshops mit Kunden, Entwicklern und Herstellern durchgeführt. Das Team wurde neu rekrutiert und hatte bisher kaum Berührungspunkte mit den restlichen Unternehmensteilen.

Die Erfolgsrechnung der ÖVK

<u>Erlöse</u>	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2018</u>
Produkte aus dem Transportwesen	153'752'000	150'721'000
Beiträge	276'483'000	264'958'000
Sonstige Erträge	25'585'000	21'261'000
Ergebnis (Verlust)	4'414'000	3'181'000
Gleiche Summen	<u>460'234'000</u>	<u>440'121'000</u>
<u>Kosten</u>	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2018</u>
Personalkosten	259'415'000	247'359'000
Güter und Dienstleistungen	139'753'000	133'127'000
Sonstige Aufwendungen	61'066'000	59'635'000
Gleiche Summen	<u>460'234'000</u>	<u>440'121'000</u>

**Auftrag an die Gruppe:**

- Sie bilden zusammen mit den beiden anderen beiden ein Projektteam
- Das Team hat keinen Projektleiter
- Sie sind gemeinsam verantwortlich das die drei Aufgaben gelöst werden
- Jeder Kandidat führt mit zwei der aufgeführten Personen je ein Interview
- Jeder Kandidat präsentiert während 10 Minuten die erarbeiteten Lösungen einer Aufgabe
- Im Anschluss an die Präsentation folgt eine Befragung durch die Experten

**Bewertungshinweise:**

In diesem Prüfungsteil können maximal 100 Punkte erzielt werden.

**Interview:**

Jeder Kandidat kann individuell 20 Punkte erhalten.

**Präsentation:**

Jeder Kandidat kann individuell 20 Punkte erhalten.

**Befragung:**

Hier wird die Leistung der Gruppe mit maximal 60 Punkten bewertet. Jeder Kandidat erhält die gleiche Punktzahl.

# 1. Erarbeiten von unternehmerischen Entscheidungsgrundlagen

## Ausgangslage

Die Vision der ÖVK lautet: „Wir transportieren autark und klimaneutral!“ Auf Basis dessen ist die Strategie und verschiedene der zentralen Projekte aufgebaut. Tragende Säulen ist dabei das Statement:

- Eine 100 % elektrische Flotte bei den ÖVK bis zum Jahr 2030

Aktuell laufen zu dem Thema die im Fall beschriebenen Projekte. Die GL ist mit dem Status in den Projekten nicht glücklich, da in den letzten Monaten weder Fortschritte noch Erfolgsmeldungen erfolgten. Kanton und ÖVK machen sich grösste Sorgen, dass weitere Verzögerungen in diesen Themen den gesamten Unternehmenserfolg negativ beeinflussen könnten, ja sogar die Zukunft der ÖVK in Frage gestellt ist. Weiter wurden Vorwürfe aus der Presse laut, dass der Umfang der Projekte zu gross sein.

Die GL will nun eine Straffung im Projektportfolio vollziehen.

## Aufgabe

Sie wurden von der GL beauftragt eine Analyse zu den bestehenden Projekten zu erstellen und einen Fokus für die nächsten drei Jahre zu setzen.

Erstellen Sie eine begründete Empfehlung, welche drei Projekte aus dem Fall weiterverfolgt werden sollen und präsentieren diese an der nächsten GL-Sitzung. Die Präsentation soll zudem folgende Punkte beinhalten:

- Darstellen des aktuellen Projektstatus mit Ausgangslage, Ziele, strategischen Relevanz, Einflussgrössen, Schnittstellen
- Aufzeigen der grössten Dissonanzen zwischen Ziel und Realität in einer einfachen übersichtlichen Form

## 2. Begleiten von Organisationsentwicklungen und Strategieumsetzungen

### Ausgangslage

Die Vision der ÖVK lautet: „Wir transportieren autark und klimaneutral!“ Auf Basis dessen ist die Strategie und verschiedene der zentralen Projekte aufgebaut. Tragende Säulen ist dabei das Statement:

- Eine 100 % elektrische Flotte bei den ÖVK bis zum Jahr 2030

Aktuell laufen zu dem Thema die im Fall beschriebenen Projekte. Die GL ist mit dem Status in den Projekten nicht glücklich, da in den letzten Monaten weder Fortschritte noch Erfolgsmeldungen erfolgten. Kanton und ÖVK machen sich grösste Sorgen, dass weitere Verzögerungen in diesen Themen den gesamten Unternehmenserfolg negativ beeinflussen könnten, ja sogar die Zukunft der ÖVK in Frage gestellt ist. Weiter wurden Vorwürfe aus der Presse laut, dass der Umfang der Projekte zu gross sein.

Die GL will nun eine Straffung im Projektportfolio vollziehen.

### Aufgabe

- Erstellen Sie einen Jahresplan mit den nächsten Schritten, um die Herausforderungen in den drei weitergeführten Projekten zu bewältigen.
- Legen Sie Massnahmen dar, um die Strategiekonformität in diesen Projekten zu erreichen.
- Zeigen Sie auf, wie der Umgang mit den Projekten ist, welche nicht weitergeführt werden.

## 3. Wandel von Arbeitswelten

### Ausgangslage

Die Vision der ÖVK lautet: „Wir transportieren autark und klimaneutral!“ Auf Basis dessen ist die Strategie und verschiedene der zentralen Projekte aufgebaut. Tragende Säulen ist dabei das Statement:

- Eine 100 % elektrische Flotte bei den ÖVK bis zum Jahr 2030

Aktuell laufen zu dem Thema die im Fall beschriebenen Projekte. Die GL ist mit dem Status in den Projekten nicht glücklich, da in den letzten Monaten weder Fortschritte noch Erfolgsmeldungen erfolgten. Kanton und ÖVK machen sich grösste Sorgen, dass weitere Verzögerungen in diesen Themen den gesamten Unternehmenserfolg negativ beeinflussen könnten, ja sogar die Zukunft der ÖVK in Frage gestellt ist. Weiter wurden Vorwürfe aus der Presse laut, dass der Umfang der Projekte zu gross sein.

Die GL will nun eine Straffung im Projektportfolio vollziehen.

### Aufgabe

Die Teams der weitergeführten Projekte werden in gemeinsames Büro in einem neuen Gebäude ziehen, um den Zusammenhalt und die Effizienz zu steigern.

- Zeigen Sie auf, welche drei Kernelemente die zukünftige Arbeitsumgebung der Teams aufweisen muss, damit eine erfolgreiche Zusammenarbeit erfolgen kann.
- Erstellen Sie einen Umsetzungs- und Kommunikationsplan inkl. Begleitmassnahmen für die Teams
- Zeigen Sie Herausforderungen der Bereiche in der Zusammenarbeit und mögliche Lösungsansätze

## Mögliche Interviewpartner für Kandidaten:

Sarah Göldi	Projektleiter Projekt Online
Thomas Hamilton	Projektleiter Billette Automaten
Pierre Pedrazzini	Projektleiter Neue Solarpanels aus dem Kanton
Julia Feller	Projektleiter Einrichtung der Solaranlage in La Jonction
Dominique Neugut	Projektleiter Autonome Solarfahrzeuge
Stefan Huwyler	Bisheriger Gesamtprojektleiter

## Rollenbeschreibung für die Experten

-> Alle Rollen können in weiblicher oder männlicher Form ausgelegt werden.

### **Sarah Göldi - Projektleiter Projekt Online**

Eine erfahrene Marketing-Managerin, welche schon für mehrere Unternehmen neue Onlineprojekte betreute. Ist sich agiles arbeiten, kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien gewohnt. Grundsätzlich ist ihr das Tempo im Projekt zu tief und sie stuft das Unternehmen als zu starr und langsam ein. Kennt immer die neusten Trends und Techniken und ist stets die Erste, welcher diese auch einbringt. Oftmals auch unpassend, ungefragt und ohne diese im Detail zu kennen. Macht regelmässig Workshops mit grossen Gruppen, welche sich zwar gerne einbringen, aber teilweise keinen Mehrwert für die Resultate einbringen. Hauptsache sind großartige Themen (zb. Cybersicherheit im Metaverse) und schöne Locations.

Projektstatus:	On-Track
Budget:	45 Mio
Verbrauchtes Budget:	12 Mio
Next Steps:	Go-Live der Seite in 2 Monaten, Umstellung von Projekt auf Betriebsmodus

### **Thomas Hamilton - Projektleiter Billette Automaten**

Der langjährige Technik Chef hat sich vom Lehrling zum Abteilungsleiter hochgearbeitet hat. Nach über zwanzig Jahren bei der ÖVK kennt er viele Details und hat schon viele kommen und gehen gesehen. Er glaubt stark an Beständigkeit und möchte Neuerungen erst, wenn diese sich bewährt haben. Vertrauen und eine gute Stimmung im Technik-Team sind für ihn der Schlüssel zum Erfolg. Zudem erwartet er einen respektvollen Umgang aufgrund von seinen bisherigen Leistungen im Team. Wenn man sein Vertrauen gewinnen kann, gibt er alles für das Projekt. Er kann aber auch starken Widerstand leisten, wenn das Vertrauen fehlt. Er ist sehr kritisch gegenüber dem Umzug und weiss nicht, wie sein Team sich an das neue Arbeitsumfeld gewöhnen soll.

Projektstatus:	On-Track
Budget:	250 Mio
Verbrauchtes Budget:	120 Mio
Next Steps:	Umsetzung gestartet, bereits 150 von 500 sind umgestellt

### **Pierre Pedrazzini – Projektleiter Neue Solarpanels aus dem Kanton**

Ist vor wenigen Monaten dazugestossen und hat bisher als selbständiger Ingenieur Bauprojekte begleitet. Hat noch keine Erfahrung im Bereich Solar und hat die Funktion aufgrund von seinen guten Beziehungen zum bisherigen Projektleiter erhalten. Viele der Unternehmer im Projekt sind ehemaligen Kunden oder von gar Freunde von ihm. Hat sehr viele Visionäre Ideen und kann gut überzeugen – viele Projekte von Pierre sind bisher aber wegen äusseren Umständen im Sand verlaufen.

Projektstatus: Projekt ist nicht im Plan  
Budget: 80 Mio  
Verbrauchtes Budget: 12 Mio  
Next Steps: Unklar

### **Julia Feller - Projektleiter Einrichtung der Solaranlage in La Jonction**

Eine der erfahrensten Projektleitenden im Unternehmen mit vielen Erfolgen. Geht analytisch und mit klarem Fokus an die Projekte ran. Ihr ist klar, dass bis heute eine Roadmap für den Bau fehlt. Kanton- und Gemeinde haben diese vorgeschlagen, diese war aber von den bisherigen Projektverantwortlichen keine Priorität. Zudem ist es bisher auch nicht gelungen, die Vision in konkrete Pläne zu verfassen. Es braucht einen Projektplan, ein Baubewilligungsantrag, damit eine Umsetzung erfolgen kann. Aus gibt es keine Übersicht zu den Vorhandenen Stakeholdern und deren Interessen. Bisher hat sich die GL vor allem in den Teilprojekten verwirklicht und die Aufgaben von diesem Projekt blieben liegen.

Projektstatus: Projekt ist verzögert  
Budget: 1.2 Mia  
Verbrauchtes Budget: 32 Mio  
Next Steps: Erstellen Projektplanung, Stakeholdermanagement aufbauen und mit Kickoff planen für den Projektstart und saubere Teilprojektplanung.

### **Dominique Neugut - Projektleiterin Autonome Solarfahrzeuge**

Eine absolute Visionärin im Bereich Mobilität und Verkehrsplanung. Ist oft auch auf Kongressen und Veranstaltungen auf der ganzen Welt als Speaker unterwegs. Unterhält gute Kontakte zum Silicon-Valley und nimmt da regelmässig an Veranstaltungen teil. Kennt immer die neusten Start-ups und weiss was "The next big Thing" sein wird. Bisher hat sie das Projekt nur Teilzeit begleitet, weil das ein expliziter Wunsch von einem GL-Mitglied war. Weiter als eine Idee ist das Projekt nicht. Es fehlt auch an einem konkreten Plan wie sowas umgesetzt werden könnte. Bisher wurden einfach Designer beauftragt die Zeichnungen zu erstellen. Eigentlich ist Sie nicht auf diesen Job angewiesen, fühlt sich nicht als Teil des Unternehmens.

Projektstatus: Projekt ist nicht im Plan  
Budget: 20 Mio  
Verbrauchtes Budget: 42 Mio  
Next Steps: Unklar

Kandidat-/in-Nr.: \_\_\_\_\_

Name/Vorname: \_\_\_\_\_

**Stefan Huwyler- Bisheriger Gesamtprojektleiter**

Ein dienstleistungsorientierter Projektleiter, welcher immer alles ganz genau nimmt und alle Techniken gemäss Schulbuch nutzt. Keinen Sinn für Priorisierung und verzettelt sich oft im Detail. Fokus ist auf schönen Dokumenten und umfangreichen Planungen. Hat zb. Einen 50-Seitigen Ablaufplan für das Projekt geschrieben (welcher nicht genutzt wurde, da keiner diesen verstanden hat). Grundsätzlich setzt er eher auf Dokumente und Mail als auf persönliche Gespräche. Hat kaum Gespräche mit den Teilprojektleitenden geführt und es gibt auch keine Fortschrittskontrolle. Er wird morgen pensioniert. Sein Abschiedsfest liegt ihm sehr am Herzen und wurde von langer Hand geplant.