



**EXIN Dynamic  
Project Management  
Method (DPMM®)**

**PROJECT MANAGER**

Certified by  


**Musterprüfung**

Ausgabe 202506

Copyright © EXIN Holding B.V., 2025. All rights reserved.  
EXIN® is a registered trademark.  
DPMM® is a registered trademark of Marco Ramm.

No part of this publication may be reproduced, stored, utilized or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, or otherwise, without the prior written permission from EXIN.



# Inhalt

Einführung	4
Musterprüfung	5
Antwortschlüssel	25
Beurteilung	56

# Einführung

Dies ist die EXIN Dynamic Project Management Method Project Manager (DPMMPM.DE) Musterprüfung. Es gilt die Prüfungsordnung von EXIN.

Die Musterprüfung besteht aus 30 Multiple-Choice-Fragen. Zu jeder Multiple-Choice-Frage werden mehrere Antwortmöglichkeiten angeboten. Es gibt jeweils eine richtige Antwort.

Sie können maximal 30 Punkte erreichen. Jede richtige Antwort zählt 1 Punkt. Um die Prüfung zu bestehen, müssen Sie mindestens 20 Punkte erzielen.

Die Bearbeitungszeit beträgt 90 Minuten.

Viel Erfolg!

# Musterprüfung

1 / 30

Ein Einzelhandelsunternehmen möchte in 50 seiner Ladengeschäfte Selbstbedienungskassen implementieren. Die Implementierung erfordert eine Hardware-Installation, die Integration der Software in die vorhandenen Systeme und Mitarbeiterschulungen.

Bei einer Besprechung diskutieren zwei Experten, ob diese Änderung als Projekt klassifiziert werden sollte.

- Der erste Experte argumentiert, dass diese Änderung als Projekt gemanagt werden sollte, weil es signifikante Investitionen umfasst, über mehrere Abteilungen hinweg koordiniert werden muss und eine neue Fähigkeit im Unternehmen einführt.
- Der zweite Experte argumentiert, dass diese Implementierung lediglich ein Upgrade des bestehenden Betriebs ist und daher als Tagesgeschäft behandelt werden sollte. Das Unternehmen nutzt seit Jahren Kassensysteme und weitere Selbstbedienungskassen stellen lediglich eine Erweiterung des derzeitigen Prozesses dar.

Sollte diese Änderung als Projekt klassifiziert werden?

- A)** Ja, weil jede Änderung, die ein neues System umfasst, das sich vom bisherigen Tagesgeschäft unterscheidet, mit Hilfe eines Projekts eingeführt werden sollte.
- B)** Ja, weil die Implementierung ein sehr komplexes temporäres Vorhaben mit einem definierten Projektziel ist, das eine funktionsübergreifende Koordination erfordert.
- C)** Nein, weil die Ergänzung von Selbstbedienungskassen auf ein bestehendes System aufbaut und deshalb im Rahmen der normalen betrieblichen Prozesse als Tagesgeschäft behandelt werden sollte.
- D)** Nein, weil das Unternehmen über Erfahrung mit Kassensystemen verfügt und die Änderung keine signifikanten Risiken oder neue Elemente einführt.

## 2 / 30

Ein großes Einzelhandelsunternehmen führte ein Projekt zur Neugestaltung seiner E-Commerce-Plattform durch, um die Benutzererfahrung zu verbessern und seinen Online-Umsatz zu steigern. Am Ende des Projekts stellt das Unternehmen Folgendes fest:

- Während der Entwicklung wurden mehrere produktbezogene Fristen verpasst.
- Die Plattform wurde innerhalb der Zeittoleranz und im Rahmen des Budgets geliefert.
- Die vom Projektmanagement-Team für die Minimaloption genehmigten Projektziele wurden innerhalb der Zieltoleranzen erreicht.
- Die Projektziele der Plusoption konnten nicht erreicht werden, obwohl das Projektmanagement-Team diese Option bevorzugt hätte.
- Beim Launch fehlen mehrere wichtige Funktionen, die für die Kundenzufriedenheit eine entscheidende Rolle spielen.
- Dies führt zu einem Rückgang der Benutzerbindung und der Online-Verkäufe.

Warum wird dieses Projekt laut DPMM® als gescheitert bezeichnet?

- A) Weil das Projekt keine ordnungsgemäße Governance hatte und deshalb Kundenanforderungen übersehen wurden
- B) Weil der Projektmanager zu wenig Klarheit über die Rollenverteilung schaffte und Termine deshalb nicht eingehalten wurden
- C) Weil die Projektziele der bevorzugten Plusoption nicht erreicht wurden
- D) Weil das Projektprodukt den erwarteten und beabsichtigten Business-Nutzen nicht lieferte

## 3 / 30

Ein Projektmanager von TechNova leitet die Entwicklung des Projekts GreenCity Urban Park. Einige Ziele sind:

- die Verbesserung des städtischen Grünraums
- die Förderung nachhaltiger Aktivitäten der Gemeinschaft

Der Projektmanager muss sicherstellen, dass die Projektziele den Zieldimensionen entsprechen. Eines der vorgeschlagenen Projektziele ist:

*Der GreenCity Urban Park muss im ersten Jahr nach seiner Eröffnung die Bürgerbeteiligung um 30% steigern und sich als ein führender nachhaltiger urbaner Grünraum etablieren.*

Entspricht dieses Projektziel den Ziele des Projekts?

- A) Ja, das Projektziel spricht die unmittelbare Auswirkung auf die Gemeinschaft an, positioniert den Park als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit und passt daher zu der strategischen Zielsetzung von DPMM®.
- B) Ja, das Projektziel legt eine eindeutige Kennzahl für die Bürgerbeteiligung fest (Steigerung um 30%) und passt zu den strategischen Zielen des Projekts, die Gemeinschaft zu stärken und die Stakeholder zu unterstützen.
- C) Nein, das Projektziel konzentriert sich auf die unmittelbare Bürgerbeteiligung und könnte daher die übergeordneten, langfristigen Nachhaltigkeitsziele und Bestrebungen der Stakeholder aus dem Blick verlieren.
- D) Nein, das Projektziel enthält keine spezifischen messbaren Einschränkungen innerhalb der Ziele, was eine wirksame Leistungsüberwachung erschwert.

4 / 30

Ein Projektteam wird mit der Lieferung einer neuen E-Commerce-Plattform beauftragt. Zu den Anforderungen gehören unter anderem (in keiner bestimmten Reihenfolge):

- **Augmented Reality-Shopping** zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils. Diese Anforderung ist wünschenswert, aber nicht entscheidend.
- **Hohe Systemsicherheit** zum Schutz der Kundendaten. Die Stakeholder betonen, dass die Systemsicherheit von entscheidender Bedeutung ist und nicht gefährdet werden darf.
- **Integration in bestehende Systeme** zur Optimierung des Betriebs. Die Integration spielt für die wirtschaftliche Effizienz eine wichtige Rolle, diesbezügliche Verzögerungen sind jedoch hinnehmbar.
- **Benutzerfreundliche Schnittstelle** zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Die benutzerfreundliche Schnittstelle ist äußerst wünschenswert, kann aber bei Bedarf etwas angepasst werden.

Wie sind diese Anforderungen mit Hilfe der MoSCoW-Technik **am besten** zu priorisieren?

- A)** - Must have: Augmented reality-shopping
  - Should have: Benutzerfreundliche Schnittstelle
  - Could have: Hohe Systemsicherheit
  - Won't have: Integration in bestehende Systeme
- B)** - Must have: Hohe Systemsicherheit
  - Should have: Benutzerfreundliche Schnittstelle
  - Could have: Integration in bestehende Systeme
  - Won't have: Augmented reality-shopping
- C)** - Must have: Integration in bestehende Systeme
  - Should have: Hohe Systemsicherheit
  - Could have: Benutzerfreundliche Schnittstelle
  - Won't have: Augmented reality-shopping
- D)** - Must have: Benutzerfreundliche Schnittstelle
  - Should have: Augmented reality-shopping
  - Could have: Integration in bestehende Systeme
  - Won't have: Hohe Systemsicherheit
- E)** - Must have: Benutzerfreundliche Schnittstelle
  - Should have: Hohe Systemsicherheit
  - Could have: Integration in bestehende Systeme
  - Won't have: Kurze Produkteinführungszeit

5 / 30

Ein Unternehmen hat für Projekte folgende Zieltoleranzen festgelegt:

- Das Projekt darf um 10% vom ursprünglichen Budget abweichen.
- Das Projekt darf bis zu 2 Wochen vom ursprünglichen Liefertermin abweichen.
- Kleinere Änderungen am Umfang sind erlaubt, vorausgesetzt sie erfordern keine zusätzlichen Ressourcen und beeinträchtigen keine kritischen Funktionen.

Ein Projektmanager bewertet vier fertiggestellte Projekte, um festzustellen, ob diese innerhalb der Zieltoleranzen geblieben sind.

#### **Projekt BuildOut**

Das Team hat eine neue Lagerhalle gebaut, um die Lagerkapazität zu erhöhen. Der Projektumfang bzw. die Projektanforderungen wurden nicht geändert. Die frühe Lieferung belegt die Effizienz des Projektteams bescherte den Kunden aber unerwarteterweise einige logistische Herausforderungen.

- Ursprüngliches Budget: 200.000 USD
- Finale Kosten: 205.000 USD
- Liefertermin: Lieferung 3 Wochen vor dem ursprünglichen Liefertermin

#### **Projekt PayOut**

Das Team hat eine bestehende IT-Infrastruktur für die Finanzabteilung aktualisiert, um für mehr Sicherheit und eine höhere Verarbeitungsgeschwindigkeit zu sorgen. Der Umfang wurde angepasst, um weitere Sicherheitsprotokolle einzuschließen. Die Änderungen waren erforderlich, um die Einhaltung der neuen Sicherheitsvorschriften sicherzustellen und sensible Finanzdaten zu schützen.

- Ursprüngliches Budget: 50.000 USD
- Finale Kosten: 10.000 USD
- Liefertermin: Lieferung 2 Wochen nach dem ursprünglichen Liefertermin

#### **Projekt ReachOut**

Das Team hat ein neues Software-Tool zur Verbesserung der Fähigkeiten im Customer-Relationship-Management (CRM) entwickelt. Das neue Tool integriert bestehende Systeme und ergänzt Analysefunktionen. Der Projektumfang wurde verändert, um eine Anpassung der Datenvisualisierung mit aufzunehmen, die besser auf die Bedürfnisse der Nutzer abgestimmt ist. Diese Anpassung erfordert keine weiteren Ressourcen.

- Ursprüngliches Budget: 100.000 USD
- Finale Kosten: 109.500 USD
- Liefertermin: Lieferung 1 Woche nach dem ursprünglichen Liefertermin

#### **Projekt WorkOut**

Das Team hat eine mobile Fitness-App entwickelt, die schwerpunktmäßig Fitnessseinheiten aufzeichnet und personalisierte Coaching-Tipps gibt. Mehrere kritische Funktionen, wie zum Beispiel das Teilen in sozialen Medien und erweiterte Analysen wurden entfernt, um die Einhaltung des vereinbarten Starttermins zu priorisieren.

- Ursprüngliches Budget: 150.000 USD
- Finale Kosten: 140.000 USD
- Liefertermin: Lieferung 1 Woche vor dem ursprünglichen Liefertermin

Welches Projekt blieb innerhalb der vorgegebenen Zieltoleranzen?

- A)** Projekt BuildOut
- B)** Projekt PayOut
- C)** Projekt ReachOut
- D)** Projekt WorkOut

**6 / 30**

Ein Unternehmen startet ein Projekt, um seine betriebliche Effizienz zu steigern. Eine erste Analyse des Projektmanagers ergibt Folgendes:

- Eine vor kurzem durchgeführte Umstrukturierung führte zu einem neuen Organigramm.
- Die bestehenden Prozesse haben einen geringen Reifegrad.
- Der Betrieb leidet unter vielen kleinen Störungen und Unterbrechungen.
- Die Mitarbeitenden im Betrieb und in der Personalabteilung machen vielen Überstunden.
- Die Manager fühlen sich überarbeitet und melden sich krank.
- Die meisten Abteilungen schöpfen ihre Schulungsbudgets nicht vollständig aus.
- Für Instandhaltungsverträge wird ein großes Jahresbudget zur Verfügung gestellt.
- Der Liefertermin des Projekts darf nicht überschritten werden.

Welche Faktoren des McKinsey 7S-Modells sind bei diesem Projekt **am wichtigsten**?

- A)** Werte (Shared values) und Kultur (Style)
- B)** Menschen (Staff) und Strukturen (Structures)
- C)** Strategie (Strategy) und Fähigkeiten (Skills)
- D)** Nachhaltigkeit (Sustainability) und Systeme (Systems)

**7 / 30**

Eine Baufirma baut ein Bürogebäude. Das Gebäude ist fast fertiggestellt, aber es kommt durchgehend zu Verzögerungen. Hauptursache für diese Verzögerungen sind unklare und widersprüchliche Anweisungen an die Teammitglieder. Der Projektmanager geht der Sache nach und findet folgende Probleme:

- Das Team erhält bezüglich der Baupläne widersprüchliche Entscheidungen. Der Architekt hat den Gebäudeentwurf verändert, ohne die Baustellenleiter zu informieren. Deshalb waren die benötigten Materialien nicht rechtzeitig verfügbar.
- Einige Mitglieder des Teams, insbesondere die Unterauftragnehmer, fühlen sich von den wichtigsten Entscheidungsprozessen ausgeschlossen.
- Der Projektsponsor, der für die Überwachung des Budgets verantwortlich ist, mischt sich in betriebliche Entscheidungen ein, was im Team zu Verwirrung und Diskrepanzen führt.

Welches DPMM®-Prinzip sollte der Projektmanager **am wichtigsten** anwenden?

- A)** Das Prinzip Anpassen an den Projektkontext, um die Komplexität zu verringern und die Effizienz zu verbessern
- B)** Das Prinzip Kontinuierliche Verbesserung, um Prozesse zu straffen und Verzögerungen zu verhindern
- C)** Das Prinzip Definierte Rollen, um widersprüchliche Entscheidungen zu verhindern und die Kommunikation zu verbessern
- D)** Das Prinzip Governance, um die Kommunikation im Team zu verbessern und Konflikte zu vermeiden

**8 / 30**

Ein Technologie-Startup startet ein Projekt zur Entwicklung einer neuen Software-Anwendung zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team. Das Projekt steht vor mehreren Issues:

- Das Projektteam hat keine formalen Rollen definiert, sodass sich die Mitglieder bezüglich ihrer Verantwortlichkeiten unsicher sind.
- Die Stakeholder fordern häufig Änderungen an den Anwendungsfunktionen. Das führt zu einer Ausweitung des Projektumfangs (Scope Creep).
- Es gibt keine klare Governance-Struktur, sodass sich notwendige Entscheidungen verzögern.

Eines der Prinzipien des DPMM®-Projektmanagements muss priorisiert werden, um diese Issues wirksam zu managen.

Um welches Prinzip handelt es sich?

- A) Kontinuierliche Verbesserung
- B) Definierte Rollen
- C) Governance
- D) Fortwährende geschäftliche Rechtfertigung

**9 / 30**

Ein Telekommunikationsunternehmen arbeitet an einem Großprojekt zur Erstellung und Einführung eines neuen Tools zur Optimierung des 5G-Netzes. Lisa ist die Projektmanagerin und Carlos ein leitender Ingenieur. Sie diskutieren, ob DPMM® eine Agile Methode ist.

- **Carlos** argumentiert, dass DPMM® nicht wirklich ein Agiles Framework ist, da ihre aktuelle Projekt-Roadmap einen festen Zeitplan und detaillierte Vorab-Anforderungen beinhaltet. Beides sind Eigenschaften, die er einer traditionellen Vorgehensweise zuordnet.
- **Lisa** ist anderer Meinung. Sie argumentiert, dass die von ihnen gewählte Vorgehensweise nach DPMM® selbstverständlich Agilen Vorstellungen entspricht. Ausschlaggebend sind ihrer Meinung nach die iterativen Sprints des Teams und das kontinuierliche Kundenfeedback.

Wer hat Recht?

- A) Carlos und Lisa haben beide Recht, denn bei DPMM® können Agile und nicht-Agile Techniken kombiniert werden.
- B) Carlos hat Recht, denn DPMM® ermöglicht die Einbindung traditioneller Aspekte und kann daher nicht Agil sein.
- C) Lisa hat Recht, denn DPMM® wurde entwickelt, um bei allen Anwendungen und Projekten Agil vorgehen zu können.
- D) Keiner von beiden hat Recht, weil die Entwicklung von DPMM® nicht auf dem Agilen Manifest beruht.

## 10 / 30

Ein Unternehmen entwickelt für einen Kunden aus dem Einzelhandel ein Customer-Relationship-Management-System (CRM-System). Projektfokus war ursprünglich die Lieferung einer Reihe vorab definierter Funktionen. Dazu gehörte unter anderem die Verwaltung der Kundendaten, die Verfolgung der Kaufhistorie sowie automatisiertes E-Mail-Marketing.

Mitten im Projekt fordert der Kunde mehrere zusätzliche Funktionen. Die neuen Anforderungen sind für die Geschäftsstrategie des Kunden von entscheidender Bedeutung, waren aber im ursprünglichen Projektumfang nicht enthalten. Das Entwicklungsteam hat Schwierigkeiten, die Änderungen in das Projekt einzubinden, ohne dass sich dies am Ende des Projekts auf die Lieferung des Projektprodukts auswirkt.

Darüber hinaus wünscht der Kunde häufige Updates zum Projekt und fordert mehr Transparenz bezüglich des Projektfortschritts.

Was sollte der Projektmanager tun, um die Agilität zu erhöhen?

- A) Sich enger an die ursprünglichen Phasenpläne halten, um die Kontinuität aufrechtzuerhalten, und sich auf den ursprünglichen Projektumfang konzentrieren, um Verzögerungen, die durch zusätzliche Funktionen verursacht werden, zu vermeiden
- B) Die ursprüngliche Liefervereinbarung bekräftigen und betonen, dass zusätzliche, im ursprünglichen Projektumfang nicht enthaltene Anforderungen ausgeschlossen sind
- C) Den aktuellen Lieferansatz durch einen iterativen Lieferansatz ersetzen, um so eine inkrementelle Lieferung der Funktionen und häufiges Kunden-Feedback zu ermöglichen
- D) Den Planungshorizont verkürzen, um häufige Neubewertungen der Prioritäten und eine zügige Einbindung des Kundenfeedback zu neuen Anforderungen zu ermöglichen

11 / 30

Ein Unternehmen wurde vor kurzem verklagt, weil es urheberrechtlich geschützte Materialien ohne Wissen des Autors verwendet hatte. Das Unternehmen setzt ein Projekt auf, um Verstöße gegen das Urheberrecht künftig zu vermeiden.

Folgende mögliche Stakeholder werden identifiziert (in beliebiger Reihenfolge):

- Das **Application-Management Team**. Dieses Team entwickelt eine Sicherheitsapplikation zur Umsetzung der Änderungen.
- Das **Continual-Improvement Team**. Dieses Team lenkt die Änderungen, um sicherzustellen, dass die Leitlinien des Projekts befolgt werden.
- Das **Governance Team**. Dieses Team überwacht die Organisation, die Budgets und die Prozesse der anderen Abteilungen.
- Das **Rechtsteam**. Dieses Team stellt sicher, dass keine rechtlichen und vertraglichen Verstöße begangen werden.
- Der **Risikomanager**. Diese Person identifiziert und bewertet die wichtigen Risiken in Projekten.

Zwei Personen unterbreiten Vorschläge zur Verteilung der Stakeholder auf verschiedene Projektrollen.

**Christine** macht folgenden Vorschlag:

- Projekteigentümer: Leiter des Rechtsteams
- Benutzervertreter: Leiter des Rechtsteams (Rollenkombination)
- Projektmanager: Mitglied des Continual-Improvement Teams

**Mick** schlägt vor:

- Projekteigentümer: Leiter des Governance Teams
- Benutzervertreter: Application-Management Team
- Projektmanager: Risikomanager

Wer hat den **besten** Vorschlag gemacht?

- A)** Christine, weil die Rollen Projekteigentümer und Benutzervertreter kombiniert und von einer Person ausgeführt werden sollten.
- B)** Christine, weil das Rechtsteam das Projekt versteht und unmittelbar profitiert.
- C)** Mick, weil das Application-Management Team die Änderungen umsetzen wird.
- D)** Mick, weil der Leiter des Governance Teams für das Budget verantwortlich ist.

### 12 / 30

Ein externer Stakeholder bittet um regelmäßige Projekt-Updates, weil er für sein eigenes Unternehmen Entscheidungen in Echtzeit treffen muss.

Der aktuelle Kommunikationsplan sieht regelmäßige Status-Updates an den Lenkungsausschuss und die internen Stakeholder vor. Diese Stakeholder können alle das gleiche Status-Update erhalten, weil sie alle dieselben Business-Informationen sehen dürfen.

Der Projektmanager muss eine effiziente Strategie finden, um mit dieser Anfrage des externen Stakeholders umzugehen.

Was ist die **beste** Kommunikationsstrategie für diese Anfrage?

- A) Die Bitte des externen Stakeholders im Kommunikationsplan zu ergänzen, nachdem ihre Auswirkung überprüft wurde
- B) Ad-hoc Updates zu erstellen, wann immer der externe Stakeholder um weitere Informationen bittet
- C) Die Anfrage des externen Stakeholders an den Lenkungsausschuss weiterleiten, um eine Strategie zu entwickeln
- D) Die Anfrage des externen Stakeholders ablehnen und am ursprünglichen Kommunikationsplan festhalten

### 13 / 30

Ein Unternehmen entwickelt eine E-Commerce-Plattform. John, ein leitender Marketing-Manager, verfügt über 15 Jahre Erfahrung in Kundenbindung und Markenbildung. Er kennt sich gut mit Kundenbedürfnissen aus, sein technisches Wissen im Bereich der Softwareentwicklung ist jedoch begrenzt. Da John sehr viel zu tun hat, steht er für wöchentliche Besprechungen zur Verfügung, muss aber die täglichen Entscheidungen an den Projektmanager delegieren.

Ist der Marketing-Manager die richtige Person für die Rolle des Product Owners?

- A) Ja, denn dank des Delegierens der täglichen Entscheidungen an den Projektmanager kann sich John auf die wichtigen übergeordneten strategischen Entscheidungen konzentrieren.
- B) Ja, denn Johns lange Erfahrung in der Kundenbindung stellt sicher, dass das Produkt den Kundenbedürfnissen und den Marktentwicklungen entspricht.
- C) Nein, denn ein Product Owner muss aktiv an den täglichen Entscheidungen beteiligt sein, um die richtigen Prioritäten und Anforderungen sicherzustellen.
- D) Nein, denn die Rolle des Product Owners erfordert gutes technisches Wissen, um die Kommunikation mit den Entwicklern zu erleichtern.

#### 14 / 30

Ein Arzneimittelunternehmen arbeitet an einem neuen Medikament. Das Projekt für dieses neue Medikament verfügt über eine planbare und systematische Wertkette, die mehrere Phasen umfasst:

- Phase 1: Forschung & Entwicklung (F&E)
- Phase 2: Klinische Studien
- Phase 3: Zulassung
- Phase 4: Serienfertigung
- Phase 5: Verteilung
- Phase 6: Markteinführung

In Phase 2: Klinische Studien kommt es zu einem Issue: Unter Behandlung mit dem Medikament treten bei 15% der Probanden nicht vorhergesehene unerwünschte Nebenwirkungen auf. Dies veranlasst die zuständige Zulassungsstelle, die klinischen Studien vorübergehend auszusetzen.

Der Projektmanager muss die Auswirkungen des Issues reduzieren.

Welche Phase der Wertekette ist **am stärksten** betroffen und was sollte der Projektmanager unternehmen?

- A) Phase 1: F&E, weil das Issue darauf schließen lässt, dass in der ursprünglichen Rezeptur ein Fehler vorliegt. Der Projektmanager sollte das F&E-Team bitten, die Rezeptur schnellstmöglich zu ändern.
- B) Phase 2: Klinische Studien, weil diese Phase ausgesetzt wurde. Der Projektmanager sollte die unerwünschten Arzneimittelreaktionen analysieren, um deren Ursache zu ermitteln, und das Studienprotokoll dann ändern.
- C) Phase 4: Serienfertigung, weil die Produktionsplanung bereits in Gange ist. Der Projektmanager sollte die Produktionspläne jetzt ändern.
- D) Phase 6: Markteinführung, weil die unerwünschten Nebenwirkungen sich negativ auf den Ruf des Produkts in der Öffentlichkeit auswirken werden. Der Projektmanager muss daher erste proaktive Maßnahmen im Bereich des Reputationsmanagements ergreifen.

#### 15 / 30

Ein digitales Unterhaltungsunternehmen möchte die Wirksamkeit seines Customer Supports erhöhen. Das Unternehmen beginnt ein Projekt zur Installation eines neuen Ticket-Systems für das Customer Support Team. Das Projekt wird in mehreren Phasen durchgeführt. Phase 2 konzentriert sich auf **Systemkonfiguration und Testen**.

In Phase 2 sind folgende Aktivitäten geplant:

- Erstellen der Nutzerrollen und Genehmigungen im Ticketsystem
- Ausarbeiten einer Schulung für das Customer Support Team
- Eingabe der aktuellen Kundeninformation in das neue System
- Ermöglichen von Systemtests durch das Customer Support Team, um Probleme aufzudecken und zu beheben

Welche weitere Aktivität würde die Effektivität der Phase 2 **am meisten** verbessern?

- A) Erstellen eines Plans, um die Veränderungen im Support-Prozess an die Kunden zu kommunizieren
- B) Sich für eine Methode entscheiden, wie das Customer Support Team während der Testphase Feedback geben kann
- C) Häufige Besprechungen mit Stakeholdern planen, um die Projektentwicklung zu diskutieren
- D) Projektumfang und -ziele nach dem Kundenfeedback erneut spezifizieren

**16 / 30**

Ein Projektteam plant die Entwicklung eines neuen Portals zur Mitarbeiterschulung. Das Team unterteilt das Projektprodukt in verschiedene einzelne Produkte.

**Projektprodukt**

- Mitarbeiterschulungsportal

**Einzelne Produkte**

- Benutzerschnittstelle
- Kursmanagementsystem
- Modul zur Benutzerauthentifizierung
- Schulungsinhalt

Ist die Unterteilung der Projektprodukte für eine effektive Lieferplanung ausreichend?

- A) Ja, weil jedes Produkt klein genug ist, um verschiedenen, unabhängigen Lieferteams zugewiesen werden zu können.
- B) Ja, weil die Produktliste einen Überblick über die wichtigsten technischen Bereiche des Portals bietet.
- C) Nein, weil die Produktliste mehr technische Systemkomponenten als einzelne Produkte enthalten sollte.
- D) Nein, weil die Produkte in weitere Einheiten unterteilt werden müssen, die innerhalb einer Phase fertiggestellt werden können.

**17 / 30**

Ein Software-Unternehmen entwickelt eine Mobile Banking App. Das Projektteam hat folgende übergeordnete Anforderungen entworfen:

- Die App sollte schnell und benutzerfreundlich sein.
- Die App sollte ein sicheres Login mit biometrischer Authentifizierung nutzen.
- Die App sollte es den Benutzern ermöglichen, Geld auf andere Bankkonten zu überweisen.

Der Projektmanager prüft diese Anforderungen.

Sind die Anforderungen ausreichend gut formuliert, um das Projekt zu beginnen?

- A) Ja, weil übergeordnete Anforderungen sich auf allgemeine Ziele konzentrieren und Spielraum für Flexibilität während der Implementierung lassen.
- B) Ja, weil die Anforderungen spezifische Funktionen wie biometrische Authentifizierung und Geldüberweisungen umfassen.
- C) Nein, weil Anforderungen stets technische Einzelheiten zur Implementierung von Funktionen enthalten sollten, um Zweideutigkeit zu vermeiden.
- D) Nein, weil die erste Anforderung, die besagt, dass die App schnell und benutzerfreundlich sein muss, zu vage und subjektiv ist.

### 18 / 30

Ein Robotik-Startup erstellt im Rahmen eines Projekts einen autonomen Liefer-Roboter. Der Projektmanager muss sicherstellen, dass das Projektprodukt die Kundenerwartungen und die Unternehmensstandards erfüllt. Zu diesem Zweck muss der Projektmanager eine Qualitätskontrolle implementieren. Die Qualitätskontrolle kann auf vier Arten implementiert werden:

- **Erstellen eines vollständigen Qualitätsmanagementplans:** Erstellen eines vollständigen Plans, der sowohl die Qualitätssicherung (QS) als auch die Qualitätskontrolle (QC) während des gesamten Projekts beinhaltet. Diese Art der Qualitätskontrolle ist gründlich, aber zeitaufwändiger.
- **Durchführen einer einzigen, finalen Qualitätsprüfung:** Planen von nur einer Besprechungsrunde zur umfassenden Qualitätsprüfung kurz vor der Freigabe des Projektprodukts. Diese Art der Qualitätskontrolle reduziert die Notwendigkeit regelmäßiger Besprechungen.
- **Ausschließliche Konzentration auf die Produktprüfung:** Konzentration auf das Testen des Projektprodukts, um vor dessen Freigabe, Unzulänglichkeiten aufzudecken und zu beheben. Diese Art der Qualitätskontrolle überspringt die Qualitätssicherung, weil die Prozesse weniger wichtig sind.
- **Nutzen der Fähigkeiten des Technik-Teams:** Vertrauen auf die Erfahrung des Technik-Teams, von dem man weiß, dass es Qualitätsstandards auch ohne formale Verfahren aufrechterhält. Diese Vorgehensweise spart Zeit, bietet jedoch keine strukturierten Prozesse.

Welche Art, die Qualitätskontrolle zu implementieren ist bei diesem Projekt **am besten**?

- A) Erstellen eines vollständigen Qualitätsmanagementplans
- B) Durchführen einer einzigen, finalen Qualitätsprüfung
- C) Ausschließliche Konzentration auf die Produktprüfung
- D) Nutzen der Fähigkeiten des Technik-Teams

### 19 / 30

Ein Unternehmen startet ein neues Projekt, obwohl mehrere andere Projekte noch nicht abgeschlossen sind. Um in all diesen Projekten Überraschungen zu vermeiden, beschäftigt das Unternehmen eine Risikomanagerin, die das allgemeine Risikomanagement für das gesamte Unternehmen überwacht.

Das neue Projekt fällt unter das allgemeine Risikomanagement, aber der Projektmanager möchte über die für das Projekt relevanten Risiken, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit haben, informiert werden.

- Der **Projektmanager** möchte diese Risiken im Rahmen des Projekts als Issues behandeln.
- Die **Risikomanagerin** dagegen möchte alle Risiken überwachen und beherrschen.

Wer hat laut DPMM® Recht?

- A) Der Projektmanager, weil Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit sich direkt auf das Projekt auswirken können und umgehende Risikominderungsmaßnahmen erfordern.
- B) Der Projektmanager, weil der Projektmanager die Risikomanagerin über die identifizierten Risiken informieren und ihr das Risikomanagement überlassen muss.
- C) Die Risikomanagerin, weil sie für die Überwachung aller Risiken und der dazugehörigen Risikominderungsmaßnahmen zuständig ist. Dies gilt auch für die Risiken und Risikominderungsmaßnahmen im Rahmen dieses Projekts.
- D) Die Risikomanagerin, weil sie alle Risiken, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit haben, auf der Programmebene als Issues managen und mindern sollte.

20 / 30

Ein kleines Projekt von hoher Priorität muss im nächsten Monat fertig gestellt werden. Folgendes ist bereits fertiggestellt:

- Das Projekt ist auf Unternehmensebene definiert.
- Eine Projektorganisation wurde aufgesetzt.
- Ein Projektmanager wurde ernannt.
- Ein Entwurf der Produktbeschreibung ist fertig.

Der Projektmanager arbeitet an der, für die Genehmigung des Projektstarts erforderlichen, Dokumentation. Der Projektmanager muss die Risiken dokumentieren und hat von einem früheren Projekt eine bereits fertige, umfassende Risikoliste. Da das aktuelle Projekt oberflächlich ähnlich ist und so schnell durchgeführt werden muss, möchte der Projektmanager diese Risikoliste unverändert übernehmen.

Ist dies ein guter Weg, um die mit diesem Projekt verbundenen Risiken zu managen?

- A)** Ja, weil der Projektmanager durch die Wiederverwendung der Liste den Zeitrahmen einhält.
- B)** Ja, weil das andere Projekt ähnlich ist und somit auch die Risiken ähnlich sind.
- C)** Nein, weil zwei Projekte niemals gleich sind und die Risiken daher untersucht werden sollten.
- D)** Nein, weil der Projektmanager keine Methode für das Risikomanagement beschrieben hat.

## 21 / 30

Ein in der Hausgerätebranche tätiges Unternehmen entwickelt einen neuen Staubsauger. Die Projektidee für den Staubsauger enthält folgende Informationen:

- Die Markteinführung neuer Produkte gehört historisch zum operativen Geschäft und hat zu Umsatzsteigerungen geführt.
- Ob es einen guten Business Case für einen Saugroboter gibt, ist unklar.
- Viele Anforderungen an den neuen Staubsauger stehen zueinander in Konkurrenz.
- Die Auswirkungen dieser Anforderungen und die resultierenden Kosten sind unbekannt.
- Das Projekt muss sich finanziell selbst tragen und dazu beitragen, die finanziellen Risiken des Unternehmens zu senken.
- Die Risikobereitschaft des Unternehmens ist gering. Das Unternehmen bevorzugt ein moderates, beherrschbares Risiko.

Der Projektmanager identifiziert folgende Lösungsmöglichkeiten:

- **Nulloption:** Das Unternehmen produziert weiterhin seine aktuelle Staubsaugerlinie und führt keine neuen Modelle ein. Diese Option vermeidet die mit der Entwicklung eines neuen Produkts einhergehenden Kosten und Risiken, vergibt aber gleichzeitig auch die Chance auf eine mögliche Marktexpansion.
- **Minimaloption:** Entwicklung eines einfachen, wirtschaftlichen Saugroboters mit grundlegenden Funktionen wie automatisches Aufladen und einfache Navigation im Raum. Diese Option erfordert moderate Investitionen und ist mit den bestehenden Produktionskapazitäten vereinbar. Sie ermöglicht die Einführung eines neuen Produkts zur Gewinnung kostenbewusster Kunden bei gleichzeitig überschaubarem Risiko.
- **Plusoption:** Entwicklung eines innovativen, mit fortschrittlicher Künstlicher Intelligenz (KI) ausgestatteten Saugroboters für optimale Reinigungsmuster, Sprachsteuerung und Selbstreinigungsfunktionen. Diese Option erfordert signifikante Investitionen in den Bereichen Forschung und Produktion und bietet die Möglichkeit, das Unternehmen als einen der Marktführer in einem Premiumsegment zu etablieren.

Welche Option sollte der Projektmanager ausgehend von diesen Informationen im Business Case detailliert beschreiben?

- A) Die Nulloption, da die Kosten wahrscheinlich höher sind als der potenzielle Nutzen und die Risikobereitschaft des Unternehmens für Innovationen zu gering ist.
- B) Die Minimaloption, da sie ein neues Produkt mit moderatem Risiko bietet, zu dem operativen Geschäft passt und nur geringe Investitionen erfordert.
- C) Die Plusoption, da diese die beste Möglichkeit bietet, um die bestehenden finanziellen Risiken des Unternehmens zu reduzieren, indem sie dem Unternehmen eine führende Marktposition sichert.
- D) Alle Optionen, da die Entscheidung für eine bestimmte Lösung erst nach der Designphase getroffen, und der Business Case schon früher erstellt wird.

## 22 / 30

Ein Unternehmen entwickelt ein neues umweltfreundliches Gerät. Das Projekt befindet sich am Ende der Designphase. Der Lenkungsausschuss trifft sich, um die nächste Phase freizugeben. Bei der Besprechung präsentiert der Projektmanager einen Projektstatus-Update mit folgendem Inhalt:

- Die Designphase wurde erfolgreich abgeschlossen.
- Mehrere Risiken wurden identifiziert und Vorschläge zur Risikominderung aufgelistet.
- Der Gesamtprojektplan wird um eine Zeit- und eine Ressourcenplanung ergänzt.
- Der Business Case wird aktualisiert und die potenziellen Kosten und Nutzen ergänzt.

Der Lenkungsausschuss kann die nächste Phase nicht freigeben, weil in diesem Bericht eine wichtige Information fehlt.

Was sollte ergänzt werden?

- A)** Eine Planung für die erste Lieferphase
- B)** Ein Ausnahmeplan für die Risiken
- C)** Eine schriftliche Liefervereinbarung
- D)** Die wichtigsten Projektprodukte

## 23 / 30

Ein kleines Community-Tech-Projekt wurde gerade abgeschlossen: die Entwicklung einer mobilen App, die lokalen Landwirten hilft, ihre Ernteerträge zu verfolgen und zu verwalten. Der Projektmanager bereitet sich auf den Projektabschluss vor und hält ein Meeting mit dem Lenkungsausschuss, um die letzten Schritte zu besprechen. Während des Meetings werden folgende Punkte besprochen:

- Der Lenkungsausschuss fordert einen abschließenden Projektstatus-Update an, der eine Bewertung des Erfolgs der App basierend auf dem Feedback der Landwirte und der finanziellen Entwicklung enthalten sollte.
- Es sind noch einige Rechnungen des App-Entwicklungsteams offen, die bearbeitet und genehmigt werden müssen.
- Alle Projektdokumente, wie Verträge, Entwicklungsvereinbarungen und Aufzeichnungen zum Risikomanagement, müssen fertiggestellt und archiviert werden.
- Eine Übergabe an die lokale Landwirtschaftsberatung ist notwendig, um die Wartung und den Support der App sicherzustellen.

Zusätzlich möchte der Lenkungsausschuss, dass der Projektmanager eine Retrospektive veranstaltet, um Erkenntnisse und gewonnene Erkenntnisse zu sammeln, auch wenn er sich bereits sehr beschäftigt fühlt.

Sollte der Projektmanager im Rahmen des Projektabschlusses eine Retrospektive abhalten?

- A)** Ja, weil ein Retrospektive-Meeting dazu beiträgt, die Kontinuität des Projekts zu wahren und aus dem Projekt zu lernen.
- B)** Ja, weil wenn der Lenkungsausschuss ein Retrospektive-Meeting wünscht, es empfehlenswert ist, diese im Anschluss durchzuführen.
- C)** Nein, weil es wichtiger ist, alle Finanzprozesse und die Projektdokumentation abzuschließen.
- D)** Nein, weil nur die Projektdokumentation vom Product Owner erstellt wird, der Rest wird ausgelagert.

## 24 / 30

Ein Projektmanager betreut das Renovierungsprojekt der Stadtbibliothek. Das Projekt befindet sich in der zweiten Phase, und es werden folgende Probleme gemeldet:

- Verschiedene Teams (Bau, Innenarchitektur, Technik) haben ein unterschiedliches Verständnis der Qualitätsanforderungen.
- Ähnliche Fehler treten immer wieder bei verschiedenen Produkten auf, die von verschiedenen Teams geliefert werden.
- Termine werden aufgrund unerwarteter Koordinationsprobleme zwischen Bau- und Technikanforderungen nicht eingehalten.
- Wissenstransfer zwischen Bibliotheksmitarbeitern und technischen Beratern ist eingeschränkt.
- Feedback von Bibliotheksbesuchern wurde erst nach der vollständigen Entwicklung der Entwurfspläne eingeholt.

Wie lassen sich diese Probleme **am besten** angehen?

- A) Entwicklung eines strengeren Phasenplanungsprozesses und Durchsetzung längerer Testzyklen vor der Komponentenlieferung
- B) Implementierung kontinuierlicher Verbesserungen durch Erstellung eines Verbesserungs-Backlogs und regelmäßige Retrospektiven
- C) Ersetzung von Teamleitern, die Termine nicht einhalten, und Erhöhung der Dokumentationsanforderungen für alle Teams
- D) Antrag auf zusätzliches Budget beim Projektträger für die Beauftragung externer Projektmanagementberater zur Lösung der Probleme

## 25 / 30

Ein Projektmanager koordiniert in einem komplexen Projekt die Arbeit mehrerer Liefertteams und deren Linienmanager. In DPMM® müssen Projektmanager die Grenzen zwischen den Verantwortlichkeiten des Projektmanagers und den Verantwortlichkeiten der Teams und deren Vorgesetzten respektieren.

Wie sollte der Projektmanager diese Anforderung umsetzen?

- A) Aufgaben den Teammitgliedern direkt zuweisen und deren tägliche Arbeit überwachen, um sicherzustellen, dass diese aufeinander abgestimmt ist
- B) Die Liefervereinbarung festlegen und die Planung der Arbeit dem Liefertteam und den Vorgesetzten überlassen
- C) Sowohl die Projekt- als auch die Arbeitsplanung detailliert steuern, um über alle Projektaktivitäten hinweg Konsistenz sicherzustellen
- D) Den Fokus auf die zeitliche Planung und das Budget legen und alle produktbezogenen Entscheidungen den Linienmanagern überlassen

**26 / 30**

Ein Health-Tech-Unternehmen entwickelt ein System für die elektronische Patientenakte (EPA). Da es sich um eine Softwareentwicklung handelt, rechnet der Projektmanager mit zahlreichen Änderungen der Anforderungen im Projektverlauf.

Das Lieferteam muss einen Lieferansatz wählen. Der Projektmanager muss entsprechend mit dem Lieferteam arbeiten.

Welche Kombination funktioniert bei diesem Projekt **am besten**?

- A) Ein Timebox-basierter Lieferansatz, damit der Projektmanager die Änderungen während der Entwicklung auf ein Minimum beschränken kann und so einen besseren Überblick behält.
- B) Ein Timebox-basierter Lieferansatz, damit der Projektmanager Stakeholder-Feedback konsistent nutzen und das Team schnell auf Veränderungen reagieren kann.
- C) Ein produktbasierter Lieferansatz, damit der Projektmanager sich schneller auf die sich ändernden Anforderungen seitens des Entwicklungsteams einstellen kann.
- D) Ein produktbasierter Lieferansatz, damit der Projektmanager mehr Einfluss auf die Verfahren und Entscheidungen des Teams behält.

**27 / 30**

Bei einem Unternehmen im Gesundheitssektor wurde eine neue Projektidee eingereicht. Der Projektsponsor hat ein Dokument bereitgestellt, das folgende Informationen enthält:

- Hintergrund und Grund für das Projekt: Steigerung der Patientenzufriedenheit
- Die vorgeschlagenen übergeordneten Ziele
- Eine Grobschätzung des erforderlichen Budgets und der benötigten Zeit
- Eine Liste der möglichen Stakeholder und involvierten Abteilungen

Was sollte der Projektmanager **zuerst** tun?

- A) Den Beginn der ersten Lieferphase genehmigen, da das Projektziel klar festgelegt ist
- B) Bewerten, ob die im Dokument enthaltenen Informationen ausreichen, um mit der Konzeptphase zu beginnen
- C) Ausgehend von den im Dokument enthaltenen Informationen mit der Festlegung detaillierter Produkthanforderungen beginnen
- D) Das Dokument nutzen, um gemeinsam mit dem Lieferteam eine vollständige Liefervereinbarung zu entwerfen

28 / 30

Ein Projekt baut eine neue interne Kommunikationsplattform auf. Der Projektmanager erstellt bereits in der frühen Planungsphase ein Risikoregister. Ein Auszug aus der aktuellen Version des Risikoregisters enthält folgende Einträge:

Risiko ID	Beschreibung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung	Risiko-eigentümer	Risikominderung
R-001	Die technische Integration der neuen Plattform mit den bestehenden E-Mail-Systemen könnte fehlschlagen	mittel	hoch	IT-Lead	Durchführung von Systemkompatibilitätstests vor dem vollständigen Rollout
R-002	Geringe Mitarbeiterakzeptanz aufgrund unbekannter Benutzeroberfläche	hoch	mittel	Kommunikationsmanager	Planung von Schulungen und frühzeitige Einbeziehung der Benutzer
R-003	...	...	...	...	...

Ist das Risikoregister aus Sicht von DPMM® ausreichend vollständig?

- A) Ja, weil es die Risiken ausreichend identifiziert und sowohl die Risikoeigentümer als auch Risikominderungsmaßnahmen umfasst.
- B) Ja, weil die enthaltenen Risiken sowohl technische als auch organisatorische Dimensionen umfassen.
- C) Nein, weil eine Spalte für die Notwendigkeit der Prüfung durch den Lenkungsausschuss fehlt.
- D) Nein, weil Spalten für den Risikostatus und das Restrisiko nach Risikominderung fehlen.

29 / 30

Ein Projektmanager überwacht ein Projekt zur Steigerung der Effizienz eines Gewächshauses. Das Ziel ist, ein neues automatisiertes Bewässerungssystem und eine energieeffiziente Beleuchtung zu implementieren. Der Projektmanager bereitet ein Projektstatus-Update vor, um diese dem Lenkungsausschuss zu präsentieren. Der aktualisierte Status enthält folgende Informationen:

#### **Zusammenfassung des Projektfortschritts**

- Die Installation eines neuen Bewässerungssystems ist zu 80% abgeschlossen
- Die Vertragsverhandlungen mit Beleuchtungslieferanten laufen
- Die Mitarbeiterschulungen für das neue System haben begonnen und 60% der Mitarbeiter wurden bereits geschult

#### **Issues und Risiken**

- Risiko, dass sich die Verbesserung des Systems verzögert, falls die Schulung nicht intensiviert wird
- Verzögerungen bei der Lieferung von Beleuchtungseinrichtungen aufgrund von Lieferkettenunterbrechungen

#### **Finanzüberblick**

- Die aktuellen Ausgaben liegen innerhalb des Budgets
- Gesicherte Finanzierung aus drei Umweltförderungen

#### **Geplante nächste Schritte**

- Abschluss der Installation des Bewässerungssystems innerhalb des nächsten Monats
- Finalisierung der Verträge mit den Beleuchtungslieferanten
- Start der zweiten Phase der Mitarbeiterschulung, um eine vollständige Optimierung des Systems sicherzustellen

Der Projektmanager legt diesen Status-Update dem Lenkungsausschuss vor. Eines der Mitglieder des Lenkungsausschusses beschwert sich jedoch darüber, dass der Zeitplan nicht klar sei, was es schwierig mache, den Gesamtstatus des Projekts zu bewerten und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Was sollte diesem Projektstatus hinzugefügt werden?

- A) Ein umfassender Plan zur Minimierung der identifizierten Risiken und der Risiken der potenziellen Verzögerungen
- B) Eine detaillierte Aufschlüsselung des Schulungsfortschritts nach Abteilung und Rolle
- C) Eine visuelle Übersicht über die Zeitachse mit den Start- und Endterminen der Aktivitäten
- D) Ein Überblick über das Feedback und die Zufriedenheit der Stakeholder bis zu diesem Termin

30 / 30

Ein Unternehmen entwickelt für eine auf Katzen spezialisierte Tierklinik einen neuen Prozess für das Onboarding von Kunden. Das Projekt umfasst den Build eines Customer-Relationship-Management-Systems (CRM-Systems) zur Pflege der Kundenbeziehungen. Für das System ist eine neu entwickelte Benutzerschnittstelle (UI) erforderlich. Ein Update des Teamstatus vom Scrum-Team gestaltet sich wie folgt:

#### Fertiggestellt

- Workflow-Automatisierung für die Dokumentenerfassung und Validierung von Kundendaten
- Erste Integration in das interne CRM-System

#### in Arbeit

- Design der Benutzerschnittstelle für das Onboarding Dashboard

#### Hindernisse

- Die Ergebnisse der Benutzerumfrage wurde von den Stakeholdern des Krankenhauses noch nicht analysiert
- Mehrere Kriterien für die CRM-Abnahme sind weiterhin unklar
- Ein Frontend-Entwickler ist für die kommende Woche krank gemeldet, wodurch sich das Design der Benutzeroberfläche verzögert

#### Angeforderte Unterstützung

- Hilfe bei der Eskalation der erforderlichen Feedback-Analyse und Klärung der CRM-Kriterien
- Entscheidung, ob der Umfang des Sprints aufgrund begrenzter Entwicklungskapazitäten geändert werden soll

Welche Maßnahmen eignen sich **am besten** zur Beseitigung der Hindernisse und Bearbeitung der angeforderten Unterstützung?

- A)** - Die Abnahmekriterien für das CRM in einer Umfrage erheben
  - Die Feedback-Analyse in der nächsten Sitzung des Lenkungsausschusses ansprechen
  - Dem Team nach der nächsten Sitzung des Lenkungsausschusses Bericht erstatten
- B)** - Das Fehlen der Feedback-Analyse an den Lenkungsausschuss eskalieren
  - Die Entwicklung der Benutzerschnittstelle verschieben
  - Die Arbeit am CRM bis zur Klärung der Abnahmekriterien aufschieben
- C)** - Die Kommunikation mit den Stakeholdern des Krankenhauses unterstützen
  - Einen Workshop organisieren, um die Akzeptanzkriterien des CRM zu klären
  - Den Sprint-Umfang in seiner aktuellen Form beibehalten
- D)** - Den Sprintumfang umgehend ändern
  - Die verbleibenden Teammitglieder anweisen, sich auf die Aufgaben rund um die Benutzerschnittstelle zu konzentrieren
  - Die Lösung der CRM-Abnahmekriterien abwarten

# Antwortschlüssel

1 / 30

Ein Einzelhandelsunternehmen möchte in 50 seiner Ladengeschäfte Selbstbedienungskassen implementieren. Die Implementierung erfordert eine Hardware-Installation, die Integration der Software in die vorhandenen Systeme und Mitarbeiterschulungen.

Bei einer Besprechung diskutieren zwei Experten, ob diese Änderung als Projekt klassifiziert werden sollte.

- Der erste Experte argumentiert, dass diese Änderung als Projekt gemanagt werden sollte, weil es signifikante Investitionen umfasst, über mehrere Abteilungen hinweg koordiniert werden muss und eine neue Fähigkeit im Unternehmen einführt.
- Der zweite Experte argumentiert, dass diese Implementierung lediglich ein Upgrade des bestehenden Betriebs ist und daher als Tagesgeschäft behandelt werden sollte. Das Unternehmen nutzt seit Jahren Kassensysteme und weitere Selbstbedienungskassen stellen lediglich eine Erweiterung des derzeitigen Prozesses dar.

Sollte diese Änderung als Projekt klassifiziert werden?

- A) Ja, weil jede Änderung, die ein neues System umfasst, das sich vom bisherigen Tagesgeschäft unterscheidet, mit Hilfe eines Projekts eingeführt werden sollte.
  - B) Ja, weil die Implementierung ein sehr komplexes temporäres Vorhaben mit einem definierten Projektziel ist, das eine funktionsübergreifende Koordination erfordert.
  - C) Nein, weil die Ergänzung von Selbstbedienungskassen auf ein bestehendes System aufbaut und deshalb im Rahmen der normalen betrieblichen Prozesse als Tagesgeschäft behandelt werden sollte.
  - D) Nein, weil das Unternehmen über Erfahrung mit Kassensystemen verfügt und die Änderung keine signifikanten Risiken oder neue Elemente einführt.
- 
- A) Falsch. Nicht alle Änderungen gelten als Projekte. Die Klassifizierung hängt von Faktoren wie Komplexität, Einzigartigkeit und der Notwendigkeit funktionsübergreifender Koordination ab, nicht nur von der Einführung eines neuen Systems.
  - B) Richtig. Ein Projekt ist definiert als ein temporäres, einmaliges Vorhaben, das ausgerichtet ist auf die Erreichung bestimmter Ziele: Projektziele. Die Einführung von Selbstbedienungskassen entspricht dieser Definition. (Literatur: A, Kapitel 1.1)
  - C) Falsch. Während einige Änderungen wie gewohnt gehandhabt werden können, bringt dieses Szenario neue Herausforderungen, erhebliche Koordination und einen definierten Zeitplan mit sich, die Kennzeichen eines Projekts sind.
  - D) Falsch. Selbst wenn das Unternehmen Erfahrung mit der Verwendung von Kassensystemen hat, erfordert die Einführung von Selbstbedienungskassen in mehreren Filialen aufgrund ihres Umfangs und der Koordinationsanforderungen Projektmanagement.

## 2 / 30

Ein großes Einzelhandelsunternehmen führte ein Projekt zur Neugestaltung seiner E-Commerce-Plattform durch, um die Benutzererfahrung zu verbessern und seinen Online-Umsatz zu steigern. Am Ende des Projekts stellt das Unternehmen Folgendes fest:

- Während der Entwicklung wurden mehrere produktbezogene Fristen verpasst.
- Die Plattform wurde innerhalb der Zeittoleranz und im Rahmen des Budgets geliefert.
- Die vom Projektmanagement-Team für die Minimaloption genehmigten Projektziele wurden innerhalb der Zieltoleranzen erreicht.
- Die Projektziele der Plusoption konnten nicht erreicht werden, obwohl das Projektmanagement-Team diese Option bevorzugt hätte.
- Beim Launch fehlen mehrere wichtige Funktionen, die für die Kundenzufriedenheit eine entscheidende Rolle spielen.
- Dies führt zu einem Rückgang der Benutzerbindung und der Online-Verkäufe.

Warum wird dieses Projekt laut DPMM® als gescheitert bezeichnet?

- A)** Weil das Projekt keine ordnungsgemäße Governance hatte und deshalb Kundenanforderungen übersehen wurden
  - B)** Weil der Projektmanager zu wenig Klarheit über die Rollenverteilung schaffte und Termine deshalb nicht eingehalten wurden
  - C)** Weil die Projektziele der bevorzugten Plusoption nicht erreicht wurden
  - D)** Weil das Projektprodukt den erwarteten und beabsichtigten Business-Nutzen nicht lieferte
- 
- A)** Falsch. Governance und Klarheit über die Rollenverteilung sind zwar entscheidend, das Szenario liefert jedoch nicht genügend Informationen, um zu dem Schluss zu kommen, dass diese die Hauptursachen für das Scheitern waren.
  - B)** Falsch. Klarheit über die Rollenverteilung ist zwar wichtig, und Terminüberschreitungen sind nicht ideal, aber das Projektprodukt wurde termingerecht geliefert. Dies ist daher kein Grund, das Projekt als gescheitert zu bezeichnen.
  - C)** Falsch. Der Erfolg eines Projekts wird nicht allein durch das Erreichen der maximalen Anzahl von Zielen bestimmt, sondern durch die Erreichung der allgemeinen geschäftlichen Rechtfertigung und des Nutzens. In diesem Fall wurden die Mindestoptionenziele erreicht, aber das Produkt erzielte nicht den beabsichtigten Nutzen für das Unternehmen.
  - D)** Richtig. Das Projekt ist nicht erfolgreich, da die E-Commerce-Plattform trotz termingerechter und budgetgerechter Lieferung nicht die beabsichtigten Vorteile – verbessertes Nutzererlebnis und gesteigerte Online-Verkäufe – erzielte. (Literatur: A, Kapitel 1.3)

### 3 / 30

Ein Projektmanager von TechNova leitet die Entwicklung des Projekts GreenCity Urban Park. Einige Ziele sind:

- die Verbesserung des städtischen Grünraums
- die Förderung nachhaltiger Aktivitäten der Gemeinschaft

Der Projektmanager muss sicherstellen, dass die Projektziele den Zieldimensionen entsprechen. Eines der vorgeschlagenen Projektziele ist:

*Der GreenCity Urban Park muss im ersten Jahr nach seiner Eröffnung die Bürgerbeteiligung um 30% steigern und sich als ein führender nachhaltiger urbaner Grünraum etablieren.*

Entspricht dieses Projektziel den Ziele des Projekts?

- A)** Ja, das Projektziel spricht die unmittelbare Auswirkung auf die Gemeinschaft an, positioniert den Park als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit und passt daher zu der strategischen Zielsetzung von DPMM®.
- B)** Ja, das Projektziel legt eine eindeutige Kennzahl für die Bürgerbeteiligung fest (Steigerung um 30%) und passt zu den strategischen Zielen des Projekts, die Gemeinschaft zu stärken und die Stakeholder zu unterstützen.
- C)** Nein, das Projektziel konzentriert sich auf die unmittelbare Bürgerbeteiligung und könnte daher die übergeordneten, langfristigen Nachhaltigkeitsziele und Bestrebungen der Stakeholder aus dem Blick verlieren.
- D)** Nein, das Projektziel enthält keine spezifischen messbaren Einschränkungen innerhalb der Ziele, was eine wirksame Leistungsüberwachung erschwert.
- 
- A)** Falsch. Sich auf die unmittelbare Beteiligung der Bürger und die langfristige Nachhaltigkeit zu konzentrieren mag wichtig sein, aber DPMM® legt Wert auf Zielpriorisierung. Eine gleich starke Priorisierung beider Ziele kann zu Zielkonflikten führen.
- B)** Falsch. Eine Kennzahl für die Beteiligung an sich bedeutet noch nicht, dass das Projektziel allen Zieldimensionen entspricht. Stakeholder Alignment umfasst mehr als nur einer Steigerung der Bürgerbeteiligung. Nachhaltigkeit, Risikomanagement und Machbarkeit müssen explizit definiert werden.
- C)** Richtig. Die Projektziele sollten hinsichtlich der zueinander in Konkurrenz stehenden Ziele und ihre Zieldimensionen (Umfang, Zeit, Kosten und Qualität) ausgewogen sein. Da der strategische Fokus auf langfristiger Nachhaltigkeit liegt, ist die Steigerung der Bürgerbeteiligung im ersten Jahr möglicherweise nicht realistisch. Ein Projektziel, bei dem sich die kurzfristige Umsetzbarkeit und die langfristige Nachhaltigkeit die Waage halten, wäre hier besser geeignet. (Literatur: A, Kapitel 2.1, 2.2, und 7.5)
- D)** Falsch. Messbare Einschränkungen sind zwar von entscheidender Wichtigkeit, aber das Projektziel entspricht nicht den Best Practices von DPMM®, weil das Ziel der kurzfristigen Bürgerbeteiligung und die langfristigen Nachhaltigkeitsziele miteinander in Konflikt stehen.

4 / 30

Ein Projektteam wird mit der Lieferung einer neuen E-Commerce-Plattform beauftragt. Zu den Anforderungen gehören unter anderem (in keiner bestimmten Reihenfolge):

- **Augmented Reality-Shopping** zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils. Diese Anforderung ist wünschenswert, aber nicht entscheidend.
- **Hohe Systemsicherheit** zum Schutz der Kundendaten. Die Stakeholder betonen, dass die Systemsicherheit von entscheidender Bedeutung ist und nicht gefährdet werden darf.
- **Integration in bestehende Systeme** zur Optimierung des Betriebs. Die Integration spielt für die wirtschaftliche Effizienz eine wichtige Rolle, diesbezügliche Verzögerungen sind jedoch hinnehmbar.
- **Benutzerfreundliche Schnittstelle** zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Die benutzerfreundliche Schnittstelle ist äußerst wünschenswert, kann aber bei Bedarf etwas angepasst werden.

Wie sind diese Anforderungen mit Hilfe der MoSCoW-Technik **am besten** zu priorisieren?

- A) - Must have: Augmented reality-shopping  
- Should have: Benutzerfreundliche Schnittstelle  
- Could have: Hohe Systemsicherheit  
- Won't have: Integration in bestehende Systeme
  - B) - Must have: Hohe Systemsicherheit  
- Should have: Benutzerfreundliche Schnittstelle  
- Could have: Integration in bestehende Systeme  
- Won't have: Augmented reality-shopping
  - C) - Must have: Integration in bestehende Systeme  
- Should have: Hohe Systemsicherheit  
- Could have: Benutzerfreundliche Schnittstelle  
- Won't have: Augmented reality-shopping
  - D) - Must have: Benutzerfreundliche Schnittstelle  
- Should have: Augmented reality-shopping  
- Could have: Integration in bestehende Systeme  
- Won't have: Hohe Systemsicherheit
  - E) - Must have: Benutzerfreundliche Schnittstelle  
- Should have: Hohe Systemsicherheit  
- Could have: Integration in bestehende Systeme  
- Won't have: Kurze Produkteinführungszeit
- A) Falsch. Augmented Reality-Shopping sollte nicht als Must have priorisiert werden, da sie von den Stakeholdern nicht als entscheidend erachtet wird.
  - B) Richtig. Eine hohe Systemsicherheit ist von entscheidender Bedeutung und nicht verhandelbar, das entspricht Must have. Die benutzerfreundliche Schnittstelle ist wichtig, kann aber angepasst werden, passt also zu Should have. Für die Integration gilt eine bestimmte Flexibilität. Dies entspricht Could have. Augmented Reality-Shopping ist wünschenswert, aber am unwichtigsten, das passt zu Won't have. (Literatur: A, Kapitel 2)
  - C) Falsch. Die Integration ist zwar wichtig, aber nicht entscheidend genug für Must have. Die hohe Systemsicherheit darf nicht zu Should have herabgestuft werden.
  - D) Falsch. Die hohe Systemsicherheit ist fälschlich mit der niedrigen Priorität Won't have belegt. Dies widerspricht dem Stakeholder-Input.
  - E) Falsch. Die Priorisierung der benutzerfreundlichen Schnittstelle als Must-have untergräbt die entscheidende Bedeutung der hohen Systemsicherheit.

5 / 30

Ein Unternehmen hat für Projekte folgende Zieltoleranzen festgelegt:

- Das Projekt darf um 10% vom ursprünglichen Budget abweichen.
- Das Projekt darf bis zu 2 Wochen vom ursprünglichen Liefertermin abweichen.
- Kleinere Änderungen am Umfang sind erlaubt, vorausgesetzt sie erfordern keine zusätzlichen Ressourcen und beeinträchtigen keine kritischen Funktionen.

Ein Projektmanager bewertet vier fertiggestellte Projekte, um festzustellen, ob diese innerhalb der Zieltoleranzen geblieben sind.

#### **Projekt BuildOut**

Das Team hat eine neue Lagerhalle gebaut, um die Lagerkapazität zu erhöhen. Der Projektumfang bzw. die Projektanforderungen wurden nicht geändert. Die frühe Lieferung belegt die Effizienz des Projektteams bescherte den Kunden aber unerwarteterweise einige logistische Herausforderungen.

- Ursprüngliches Budget: 200.000 USD
- Finale Kosten: 205.000 USD
- Liefertermin: Lieferung 3 Wochen vor dem ursprünglichen Liefertermin

#### **Projekt PayOut**

Das Team hat eine bestehende IT-Infrastruktur für die Finanzabteilung aktualisiert, um für mehr Sicherheit und eine höhere Verarbeitungsgeschwindigkeit zu sorgen. Der Umfang wurde angepasst, um weitere Sicherheitsprotokolle einzuschließen. Die Änderungen waren erforderlich, um die Einhaltung der neuen Sicherheitsvorschriften sicherzustellen und sensible Finanzdaten zu schützen.

- Ursprüngliches Budget: 50.000 USD
- Finale Kosten: 10.000 USD
- Liefertermin: Lieferung 2 Wochen nach dem ursprünglichen Liefertermin

#### **Projekt ReachOut**

Das Team hat ein neues Software-Tool zur Verbesserung der Fähigkeiten im Customer-Relationship-Management (CRM) entwickelt. Das neue Tool integriert bestehende Systeme und ergänzt Analysefunktionen. Der Projektumfang wurde verändert, um eine Anpassung der Datenvisualisierung mit aufzunehmen, die besser auf die Bedürfnisse der Nutzer abgestimmt ist. Diese Anpassung erfordert keine weiteren Ressourcen.

- Ursprüngliches Budget: 100.000 USD
- Finale Kosten: 109.500 USD
- Liefertermin: Lieferung 1 Woche nach dem ursprünglichen Liefertermin

#### **Projekt WorkOut**

Das Team hat eine mobile Fitness-App entwickelt, die schwerpunktmäßig Fitnessseinheiten aufzeichnet und personalisierte Coaching-Tipps gibt. Mehrere kritische Funktionen, wie zum Beispiel das Teilen in sozialen Medien und erweiterte Analysen wurden entfernt, um die Einhaltung des vereinbarten Starttermins zu priorisieren.

- Ursprüngliches Budget: 150.000 USD
- Finale Kosten: 140.000 USD
- Liefertermin: Lieferung 1 Woche vor dem ursprünglichen Liefertermin

Welches Projekt blieb innerhalb der vorgegebenen Zieltoleranzen?

- A)** Projekt BuildOut
- B)** Projekt PayOut
- C)** Projekt ReachOut
- D)** Projekt WorkOut

*Diese Frage wird auf der nächsten Seite fortgesetzt.*

- A) Falsch. Projekt BuildOut liegt 3 Wochen vor dem Zeitplan und damit außerhalb der definierten Toleranz von  $\pm 2$  Wochen. In diesem Fall führte dies sogar zu Problemen für die Kunden.
- B) Falsch. Projekt PayOut liegt 80 % unter dem Budget und damit außerhalb der Toleranzen. Dies kann darauf hindeuten, dass etwas übersehen wurde, insbesondere wenn Anpassungen am Umfang vorgenommen wurden.
- C) Richtig. Projekt ReachOut bleibt innerhalb aller Toleranzen: Das Budget liegt innerhalb von  $\pm 10$  %, der Zeitplan ist pünktlich und Umfangsänderungen hatten keine Auswirkungen auf kritische Leistungen oder erforderten zusätzliche Ressourcen. (Literatur: A, Kapitel 1.5)
- D) Falsch. Obwohl Projekt WorkOut dem Zeitplan voraus war, verletzt das Entfernen kritischer Funktionen die Umfangstoleranz, was nicht akzeptabel ist.

## 6 / 30

Ein Unternehmen startet ein Projekt, um seine betriebliche Effizienz zu steigern. Eine erste Analyse des Projektmanagers ergibt Folgendes:

- Eine vor kurzem durchgeführte Umstrukturierung führte zu einem neuen Organigramm.
- Die bestehenden Prozesse haben einen geringen Reifegrad.
- Der Betrieb leidet unter vielen kleinen Störungen und Unterbrechungen.
- Die Mitarbeitenden im Betrieb und in der Personalabteilung machen vielen Überstunden.
- Die Manager fühlen sich überarbeitet und melden sich krank.
- Die meisten Abteilungen schöpfen ihre Schulungsbudgets nicht vollständig aus.
- Für Instandhaltungsverträge wird ein großes Jahresbudget zur Verfügung gestellt.
- Der Liefertermin des Projekts darf nicht überschritten werden.

Welche Faktoren des McKinsey 7S-Modells sind bei diesem Projekt **am wichtigsten**?

- A) Werte (Shared values) und Kultur (Style)
  - B) Menschen (Staff) und Strukturen (Structures)
  - C) Strategie (Strategy) und Fähigkeiten (Skills)
  - D) Nachhaltigkeit (Sustainability) und Systeme (Systems)
- 
- A) Falsch. Ausgehend von diesem Szenario können keine Aussagen zu den Werten und der Kultur gemacht werden. Menschen und Strukturen sind darüber hinaus ein viel größeres Problem.
  - B) Richtig. Mitarbeiterentwicklung und -führung sowie das Wissen, die Fähigkeiten und die Erfahrung der Mitarbeitenden sind unzureichend. Die Prozesse sind nicht ausgereift. Dies sollte bei der Wahl der Projektrollen als besonders wichtig betrachtet werden. (Literatur: A, Kapitel 3.2)
  - C) Falsch. Die vor kurzem stattgefundenen Umstrukturierung hat wahrscheinlich die Probleme mit der Struktur gelöst. Darüber sind die Probleme mit Menschen und Strukturen größer als das Problem mit Fähigkeiten. Die Fähigkeiten sind wahrscheinlich gut, aber die Prozesse sind nicht ausgereift.
  - D) Falsch. Nachhaltigkeit kommt im 7S-Modell nicht vor. Die vielen Störungen und Unterbrechungen im Betrieb sind wahrscheinlich auf unzureichendes Wissen, unzureichende Fähigkeiten und zu wenig Erfahrung der Mitarbeitenden zurückzuführen. Mitarbeiter und Fähigkeiten sind darüber hinaus ein viel größeres Problem.

7 / 30

Eine Baufirma baut ein Bürogebäude. Das Gebäude ist fast fertiggestellt, aber es kommt durchgehend zu Verzögerungen. Hauptursache für diese Verzögerungen sind unklare und widersprüchliche Anweisungen an die Teammitglieder. Der Projektmanager geht der Sache nach und findet folgende Probleme:

- Das Team erhält bezüglich der Baupläne widersprüchliche Entscheidungen. Der Architekt hat den Gebäudeentwurf verändert, ohne die Baustellenleiter zu informieren. Deshalb waren die benötigten Materialien nicht rechtzeitig verfügbar.
- Einige Mitglieder des Teams, insbesondere die Unterauftragnehmer, fühlen sich von den wichtigsten Entscheidungsprozessen ausgeschlossen.
- Der Projektponsor, der für die Überwachung des Budgets verantwortlich ist, mischt sich in betriebliche Entscheidungen ein, was im Team zu Verwirrung und Diskrepanzen führt.

Welches DPMM®-Prinzip sollte der Projektmanager **am wichtigsten** anwenden?

- A) Das Prinzip Anpassen an den Projektkontext, um die Komplexität zu verringern und die Effizienz zu verbessern
  - B) Das Prinzip Kontinuierliche Verbesserung, um Prozesse zu straffen und Verzögerungen zu verhindern
  - C) Das Prinzip Definierte Rollen, um widersprüchliche Entscheidungen zu verhindern und die Kommunikation zu verbessern
  - D) Das Prinzip Governance, um die Kommunikation im Team zu verbessern und Konflikte zu vermeiden
- 
- A) Falsch. Das Problem sind die undefinierten Rollen, nicht die Komplexität des Projekts.
  - B) Falsch. Während kontinuierliche Verbesserung die Beseitigung von Ineffizienzen fördert, löst die Rationalisierung von Prozessen nicht unbedingt den offensichtlichen Mangel an definierten Rollen. Auch wenn die Verbesserung in der Definition der Rollen liegt, ist das Prinzip der definierten Rollen als Antwort besser geeignet.
  - C) Richtig. Das Prinzip der definierten Rollen betont die Bedeutung klarer Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflicht. Diese Lösung geht das Problem direkt an, indem sie widersprüchliche Nachrichten reduziert und die Kommunikation durch eine ordnungsgemäße Rollendokumentation und regelmäßige Abstimmungstreffen verbessert. (Literatur: A, Kapitel 4.4)
  - D) Falsch. Das Governance-Prinzip legt den Schwerpunkt auf strukturierte und formalisierte Prozesse zur Entscheidungsfindung, nicht auf informelle oder Ad-hoc-Kommunikationsmethoden.

8 / 30

Ein Technologie-Startup startet ein Projekt zur Entwicklung einer neuen Software-Anwendung zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team. Das Projekt steht vor mehreren Issues:

- Das Projektteam hat keine formalen Rollen definiert, sodass sich die Mitglieder bezüglich ihrer Verantwortlichkeiten unsicher sind.
- Die Stakeholder fordern häufig Änderungen an den Anwendungsfunktionen. Das führt zu einer Ausweitung des Projektumfangs (Scope Creep).
- Es gibt keine klare Governance-Struktur, sodass sich notwendige Entscheidungen verzögern.

Eines der Prinzipien des DPMM®-Projektmanagements muss priorisiert werden, um diese Issues wirksam zu managen.

Um welches Prinzip handelt es sich?

- A) Kontinuierliche Verbesserung
  - B) Definierte Rollen
  - C) Governance
  - D) Fortwährende geschäftliche Rechtfertigung
- A) Falsch. Bei der kontinuierlichen Verbesserung geht es hauptsächlich um Prozessoptimierung und darum, aus Erfahrungen zu lernen. Dies ist zwar wertvoll, aber in diesem Zusammenhang gegenüber der Lösung von Problemen in den Bereichen Governance und Entscheidungsfindung nur zweitrangig.
- B) Falsch. Rollen zu definieren ist zwar wichtig, aber das primäre Issue ist das Fehlen einer klaren Entscheidungsstruktur, die zum DPMM®-Prinzip Governance gehört.
- C) Richtig. Das DPMM®-Prinzip Governance ist von entscheidender Wichtigkeit, um eine klare Struktur für die Entscheidungsfindung und die Verantwortlichkeiten zu schaffen. Dies behebt Verzögerungen und stellt sicher, dass die getroffenen Entscheidungen zu den Projektzielen passen. (Literatur: A, Kapitel 4.5)
- D) Falsch. Fortwährende geschäftliche Rechtfertigung sicherzustellen ist zwar wichtig, löst aber nicht direkt die in diesem Szenario hervorgehobenen Issues, die mit der Struktur und der Entscheidungsfindung zusammenhängen.

9 / 30

Ein Telekommunikationsunternehmen arbeitet an einem Großprojekt zur Erstellung und Einführung eines neuen Tools zur Optimierung des 5G-Netzes. Lisa ist die Projektmanagerin und Carlos ein leitender Ingenieur. Sie diskutieren, ob DPMM® eine Agile Methode ist.

- **Carlos** argumentiert, dass DPMM® nicht wirklich ein Agiles Framework ist, da ihre aktuelle Projekt-Roadmap einen festen Zeitplan und detaillierte Vorab-Anforderungen beinhaltet. Beides sind Eigenschaften, die er einer traditionellen Vorgehensweise zuordnet.
- **Lisa** ist anderer Meinung. Sie argumentiert, dass die von ihnen gewählte Vorgehensweise nach DPMM® selbstverständlich Agilen Vorstellungen entspricht. Ausschlaggebend sind ihrer Meinung nach die iterativen Sprints des Teams und das kontinuierliche Kundenfeedback.

Wer hat Recht?

- A) Carlos und Lisa haben beide Recht, denn bei DPMM® können Agile und nicht-Agile Techniken kombiniert werden.
  - B) Carlos hat Recht, denn DPMM® ermöglicht die Einbindung traditioneller Aspekte und kann daher nicht Agil sein.
  - C) Lisa hat Recht, denn DPMM® wurde entwickelt, um bei allen Anwendungen und Projekten Agil vorgehen zu können.
  - D) Keiner von beiden hat Recht, weil die Entwicklung von DPMM® nicht auf dem Agilen Manifest beruht.
- 
- A) Richtig. DPMM® ist ein flexibles Framework, das sich an die spezifischen Bedürfnisse eines Projekts anpasst. Lisa hat Recht, dass DPMM® iterative und Feedback-gesteuerte Praktiken (Merkmale von Agile) unterstützt. Carlos hat jedoch ebenso Recht mit seiner Aussage, dass die Methode strukturierte traditionelle Methoden wie feste Zeitpläne und detaillierte Pläne ermöglicht. (Literatur: A, Kapitel 5, 6)
  - B) Falsch. DPMM® kann zwar traditionelle Elemente beinhalten, dies bedeutet aber nicht, dass die Methode nicht auch Agile Praktiken unterstützen kann. DPMM® ist ein hybrides Framework, das beides kann.
  - C) Falsch. DPMM® ist nicht von Natur aus Agil. Es kann Agile Prinzipien übernehmen, ist aber nicht auf diese beschränkt.
  - D) Falsch. DPMM® ist mit Agile verwandt, denn es kann flexibel angepasst werden, um entsprechend den Bedürfnissen des jeweiligen Projekts, Agile Prinzipien wie Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und iterative Fortschritte zu übernehmen.

## 10 / 30

Ein Unternehmen entwickelt für einen Kunden aus dem Einzelhandel ein Customer-Relationship-Management-System (CRM-System). Projektfokus war ursprünglich die Lieferung einer Reihe vorab definierter Funktionen. Dazu gehörte unter anderem die Verwaltung der Kundendaten, die Verfolgung der Kaufhistorie sowie automatisiertes E-Mail-Marketing.

Mitten im Projekt fordert der Kunde mehrere zusätzliche Funktionen. Die neuen Anforderungen sind für die Geschäftsstrategie des Kunden von entscheidender Bedeutung, waren aber im ursprünglichen Projektumfang nicht enthalten. Das Entwicklungsteam hat Schwierigkeiten, die Änderungen in das Projekt einzubinden, ohne dass sich dies am Ende des Projekts auf die Lieferung des Projektprodukts auswirkt.

Darüber hinaus wünscht der Kunde häufige Updates zum Projekt und fordert mehr Transparenz bezüglich des Projektfortschritts.

Was sollte der Projektmanager tun, um die Agilität zu erhöhen?

- A) Sich enger an die ursprünglichen Phasenpläne halten, um die Kontinuität aufrechtzuerhalten, und sich auf den ursprünglichen Projektumfang konzentrieren, um Verzögerungen, die durch zusätzliche Funktionen verursacht werden, zu vermeiden
  - B) Die ursprüngliche Liefervereinbarung bekräftigen und betonen, dass zusätzliche, im ursprünglichen Projektumfang nicht enthaltene Anforderungen ausgeschlossen sind
  - C) Den aktuellen Lieferansatz durch einen iterativen Lieferansatz ersetzen, um so eine inkrementelle Lieferung der Funktionen und häufiges Kunden-Feedback zu ermöglichen
  - D) Den Planungshorizont verkürzen, um häufige Neubewertungen der Prioritäten und eine zügige Einbindung des Kundenfeedback zu neuen Anforderungen zu ermöglichen
- 
- A) Falsch. Das strikte Festhalten an den ursprünglichen Plänen widerspricht den Agile-Prinzipien und verhindert, dass sich das Projekt an die sich ändernden Anforderungen des Kunden anpasst. Dieser Ansatz würde die Unzufriedenheit des Kunden wahrscheinlich verschlimmern und den Projekterfolg verringern.
  - B) Falsch. Die Verstärkung der ursprünglichen Vereinbarung untergräbt die Agilität, indem vertragliche Verpflichtungen Vorrang, vor den sich entwickelnden Anforderungen des Kunden haben. Dieser Ansatz berücksichtigt nicht die dynamische Natur des Projekts.
  - C) Richtig. Ein iterativer Bereitstellungsansatz entspricht den Agile-Prinzipien. Dadurch werden die Probleme des Szenarios direkt angesprochen: sich ändernde Anforderungen und Unzufriedenheit des Kunden mit seltenen Updates. (Literatur: A, Kapitel 6.3, 9.3)
  - D) Falsch. Eine Verkürzung des Planungshorizonts kann zwar die Agilität verbessern, geht aber nicht direkt auf die Notwendigkeit einer iterativen Bereitstellung oder den Wunsch des Kunden nach häufigen Updates ein. Ohne eine Änderung der Bereitstellungsmethode für Funktionen wird die Agilität begrenzt bleiben.

## 11 / 30

Ein Unternehmen wurde vor kurzem verklagt, weil es urheberrechtlich geschützte Materialien ohne Wissen des Autors verwendet hatte. Das Unternehmen setzt ein Projekt auf, um Verstöße gegen das Urheberrecht künftig zu vermeiden.

Folgende mögliche Stakeholder werden identifiziert (in beliebiger Reihenfolge):

- Das **Application-Management Team**. Dieses Team entwickelt eine Sicherheitsapplikation zur Umsetzung der Änderungen.
- Das **Continual-Improvement Team**. Dieses Team lenkt die Änderungen, um sicherzustellen, dass die Leitlinien des Projekts befolgt werden.
- Das **Governance Team**. Dieses Team überwacht die Organisation, die Budgets und die Prozesse der anderen Abteilungen.
- Das **Rechtsteam**. Dieses Team stellt sicher, dass keine rechtlichen und vertraglichen Verstöße begangen werden.
- Der **Risikomanager**. Diese Person identifiziert und bewertet die wichtigen Risiken in Projekten.

Zwei Personen unterbreiten Vorschläge zur Verteilung der Stakeholder auf verschiedene Projektrollen.

**Christine** macht folgenden Vorschlag:

- Projekteigentümer: Leiter des Rechtsteams
- Benutzervertreter: Leiter des Rechtsteams (Rollenkombination)
- Projektmanager: Mitglied des Continual-Improvement Teams

**Mick** schlägt vor:

- Projekteigentümer: Leiter des Governance Teams
- Benutzervertreter: Application-Management Team
- Projektmanager: Risikomanager

Wer hat den **besten** Vorschlag gemacht?

- A)** Christine, weil die Rollen Projekteigentümer und Benutzervertreter kombiniert und von einer Person ausgeführt werden sollten.
  - B)** Christine, weil das Rechtsteam das Projekt versteht und unmittelbar profitiert.
  - C)** Mick, weil das Application-Management Team die Änderungen umsetzen wird.
  - D)** Mick, weil der Leiter des Governance Teams für das Budget verantwortlich ist.
- 
- A)** Falsch. Christines Vorschlag ist zwar der beste, der Grund dafür ist aber nicht, dass die Projektrollen Projekteigentümer und Benutzervertreter immer kombiniert und von einer Person ausgeführt werden sollten.
  - B)** Richtig. Christines Vorschlag ist der beste. Die Rollenkombination Projekteigentümer und Benutzervertreter passt zum Leiter des Rechtsteams, da die Änderung einen direkten Bezug zum Rechtsteam hat. Ein Mitglied des Continual-Improvement Teams eignet sich am besten als Projektmanager, weil dieses Team einen guten Überblick über die für das Projekt geltenden Leitlinien des Unternehmens hat. (Literatur: A, Kapitel 7.4 und 7.5)
  - C)** Falsch. Der Leiter des Governance Teams eignet sich aufgrund seiner Budgetverantwortung besser als Projektsponsor, die Rolle des Projekteigentümers passt allerdings auch ganz gut. Ein Mitglied des Application-Management Teams eignet sich besser für den Lenkungsausschuss. Der Risikomanager mag ein Manager sein, eignet sich aber nicht als Projektmanager.
  - D)** Falsch. Der Leiter des Governance Teams eignet sich aufgrund seiner Budgetverantwortung besser als Projektsponsor, die Rolle des Projekteigentümers passt allerdings auch ganz gut. Ein Mitglied des Teams Application Management eignet sich besser für den Lenkungsausschuss. Der Risikomanager mag ein Manager sein, eignet sich aber nicht als Projektmanager.

12 / 30

Ein externer Stakeholder bittet um regelmäßige Projekt-Updates, weil er für sein eigenes Unternehmen Entscheidungen in Echtzeit treffen muss.

Der aktuelle Kommunikationsplan sieht regelmäßige Status-Updates an den Lenkungsausschuss und die internen Stakeholder vor. Diese Stakeholder können alle das gleiche Status-Update erhalten, weil sie alle dieselben Business-Informationen sehen dürfen.

Der Projektmanager muss eine effiziente Strategie finden, um mit dieser Anfrage des externen Stakeholders umzugehen.

Was ist die **beste** Kommunikationsstrategie für diese Anfrage?

- A) Die Bitte des externen Stakeholders im Kommunikationsplan zu ergänzen, nachdem ihre Auswirkung überprüft wurde
  - B) Ad-hoc Updates zu erstellen, wann immer der externe Stakeholder um weitere Informationen bittet
  - C) Die Anfrage des externen Stakeholders an den Lenkungsausschuss weiterleiten, um eine Strategie zu entwickeln
  - D) Die Anfrage des externen Stakeholders ablehnen und am ursprünglichen Kommunikationsplan festhalten
- 
- A) Richtig. Die Bewertung der Anfrage und die entsprechende Aktualisierung des Kommunikationsplans stellen sicher, dass die Bedürfnisse der Stakeholder erfüllt und gleichzeitig die Projekteffizienz gewahrt wird. (Literatur: A, Kapitel 7.2)
  - B) Falsch. Ad-hoc Updates können Arbeitsabläufe stören und einen Präzedenzfall für unkontrollierte Kommunikation schaffen.
  - C) Falsch. Eine Eskalation ist für die Anpassung des Kommunikationsplans nicht erforderlich. Der Projektmanager ist für den Kommunikationsplan zuständig.
  - D) Falsch. Die Ablehnung der Anfrage kann die Beziehungen zu den Stakeholdern schädigen.

13 / 30

Ein Unternehmen entwickelt eine E-Commerce-Plattform. John, ein leitender Marketing-Manager, verfügt über 15 Jahre Erfahrung in Kundenbindung und Markenbildung. Er kennt sich gut mit Kundenbedürfnissen aus, sein technisches Wissen im Bereich der Softwareentwicklung ist jedoch begrenzt. Da John sehr viel zu tun hat, steht er für wöchentliche Besprechungen zur Verfügung, muss aber die täglichen Entscheidungen an den Projektmanager delegieren.

Ist der Marketing-Manager die richtige Person für die Rolle des Product Owners?

- A) Ja, denn dank des Delegierens der täglichen Entscheidungen an den Projektmanager kann sich John auf die wichtigen übergeordneten strategischen Entscheidungen konzentrieren.
  - B) Ja, denn Johns lange Erfahrung in der Kundenbindung stellt sicher, dass das Produkt den Kundenbedürfnissen und den Marktentwicklungen entspricht.
  - C) Nein, denn ein Product Owner muss aktiv an den täglichen Entscheidungen beteiligt sein, um die richtigen Prioritäten und Anforderungen sicherzustellen.
  - D) Nein, denn die Rolle des Product Owners erfordert gutes technisches Wissen, um die Kommunikation mit den Entwicklern zu erleichtern.
- 
- A) Falsch. Das Delegieren der täglichen Entscheidungen untergräbt die zentralen Zuständigkeiten des Product Owners, die unter anderem häufige und direkte Rückmeldungen an das Entwicklungsteam umfassen.
  - B) Falsch. Kundenbedürfnisse zu verstehen ist zwar wichtig, reicht aber nicht aus, wenn der Product Owner nicht aktiv in die tägliche Entscheidungsfindung eingebunden ist.
  - C) Richtig. Ein Product Owner muss sich aktiv an den täglichen Entscheidungen beteiligen, um sicherzustellen, dass das Projektprodukt gemäß den Prioritäten und Kundenbedürfnissen entwickelt wird. Dies ist von wesentlicher Bedeutung damit das Team effektiv und entsprechend den Projektzielen arbeiten kann. (Literatur: A, Kapitel 7.6, 7.7)
  - D) Falsch. Technisches Wissen ist zwar hilfreich, aber für die Rolle des Product Owners nicht zwingend erforderlich. Kommunikationsfähigkeiten und ein umfassendes Verständnis der Kundenbedürfnisse sind wichtiger.

#### 14 / 30

Ein Arzneimittelunternehmen arbeitet an einem neuen Medikament. Das Projekt für dieses neue Medikament verfügt über eine planbare und systematische Wertkette, die mehrere Phasen umfasst:

- Phase 1: Forschung & Entwicklung (F&E)
- Phase 2: Klinische Studien
- Phase 3: Zulassung
- Phase 4: Serienfertigung
- Phase 5: Verteilung
- Phase 6: Markteinführung

In Phase 2: Klinische Studien kommt es zu einem Issue: Unter Behandlung mit dem Medikament treten bei 15% der Probanden nicht vorhergesehene unerwünschte Nebenwirkungen auf. Dies veranlasst die zuständige Zulassungsstelle, die klinischen Studien vorübergehend auszusetzen.

Der Projektmanager muss die Auswirkungen des Issues reduzieren.

Welche Phase der Wertekette ist **am stärksten** betroffen und was sollte der Projektmanager unternehmen?

- A) Phase 1: F&E, weil das Issue darauf schließen lässt, dass in der ursprünglichen Rezeptur ein Fehler vorliegt. Der Projektmanager sollte das F&E-Team bitten, die Rezeptur schnellstmöglich zu ändern.
  - B) Phase 2: Klinische Studien, weil diese Phase ausgesetzt wurde. Der Projektmanager sollte die unerwünschten Arzneimittelreaktionen analysieren, um deren Ursache zu ermitteln, und das Studienprotokoll dann ändern.
  - C) Phase 4: Serienfertigung, weil die Produktionsplanung bereits in Gange ist. Der Projektmanager sollte die Produktionspläne jetzt ändern.
  - D) Phase 6: Markteinführung, weil die unerwünschten Nebenwirkungen sich negativ auf den Ruf des Produkts in der Öffentlichkeit auswirken werden. Der Projektmanager muss daher erste proaktive Maßnahmen im Bereich des Reputationsmanagements ergreifen.
- 
- A) Falsch. Die F&E spielt zwar bei der ursprünglichen Rezeptur eine Rolle, aber das Issue ist erst nach der F&E-Phase, nämlich in der Phase der klinischen Studien aufgetreten. Eine Änderung der Rezeptur mag ein mögliches Ergebnis sein, aber unmittelbare Priorität hat die Handhabung des Zulassungs- und Studienprozesses.
  - B) Richtig. Das Issue liegt in der Phase der klinischen Studien. Mit anderen Worten: Es gefährdet die Studienprotokolle und behördlichen Zulassungen. Störungen in dieser Phase können Verzögerungen entlang der gesamten Wertkette zur Folge haben. Der unmittelbare Fokus sollte daher auf der Ursachenanalyse, der Kommunikation mit den Zulassungsstellen und den Anpassungen der Studien liegen. (Literatur: A, Kapitel 8.2)
  - C) Falsch. Das Issue wirkt sich nur auf die Herstellung aus, wenn es fortbesteht. Dies ist in dieser Phase aber nicht die primäre Sorge. Bevor die Produktionsplanung wieder aufgenommen wird, muss das Projekt zuerst das Issue in der Phase der klinischen Studien lösen.
  - D) Falsch. Die Phase der Markteinführung erfolgt erst zu einem späteren Zeitpunkt in der Wertkette. Zwar kann sich der Fehler auf die öffentliche Wahrnehmung auswirken, aber unmittelbar sollte man sich darauf konzentrieren, das Issue in den klinischen Studien zu beheben. Sich bereits zu diesem Zeitpunkt auf das Marketing zu konzentrieren, wäre voreilig.

15 / 30

Ein digitales Unterhaltungsunternehmen möchte die Wirksamkeit seines Customer Supports erhöhen. Das Unternehmen beginnt ein Projekt zur Installation eines neuen Ticket-Systems für das Customer Support Team. Das Projekt wird in mehreren Phasen durchgeführt. Phase 2 konzentriert sich auf **Systemkonfiguration und Testen**.

In Phase 2 sind folgende Aktivitäten geplant:

- Erstellen der Nutzerrollen und Genehmigungen im Ticketsystem
- Ausarbeiten einer Schulung für das Customer Support Team
- Eingabe der aktuellen Kundeninformation in das neue System
- Ermöglichen von Systemtests durch das Customer Support Team, um Probleme aufzudecken und zu beheben

Welche weitere Aktivität würde die Effektivität der Phase 2 **am meisten** verbessern?

- A) Erstellen eines Plans, um die Veränderungen im Support-Prozess an die Kunden zu kommunizieren
  - B) Sich für eine Methode entscheiden, wie das Customer Support Team während der Testphase Feedback geben kann
  - C) Häufige Besprechungen mit Stakeholdern planen, um die Projektentwicklung zu diskutieren
  - D) Projektumfang und -ziele nach dem Kundenfeedback erneut spezifizieren
- 
- A) Falsch. Die Kommunikation mit den Kunden ist zwar wichtig, sollte aber erst später, nach dem Testen und der Konfiguration erfolgen.
  - B) Richtig. Eine effektive Phasenplanung beinhaltet die detaillierte Darstellung spezifischer Maßnahmen, die den Zielen der einzelnen Projektphasen entsprechen. Phase 2 konzentriert sich auf Systemkonfiguration und Testen und daher ist die Einbindung eines Feedback-Mechanismus für die Tester am relevantesten. (Literatur: A, Kapitel 9.1)
  - C) Falsch. Regelmäßige Besprechungen mit Stakeholdern sind während des gesamten Projektlebenszyklus von wesentlicher Bedeutung und nicht spezifisch für die Phase der Systemkonfiguration und des Testens.
  - D) Falsch. Das Festlegen des Projektumfangs und der Projektziele ist eine grundlegende Aktivität, die in der ersten Planungsphase und nicht in Phase 2 stattfinden sollte.

16 / 30

Ein Projektteam plant die Entwicklung eines neuen Portals zur Mitarbeiterschulung. Das Team unterteilt das Projektprodukt in verschiedene einzelne Produkte.

**Projektprodukt**

- Mitarbeiterschulungsportal

**Einzelne Produkte**

- Benutzerschnittstelle
- Kursmanagementsystem
- Modul zur Benutzerauthentifizierung
- Schulungsinhalt

Ist die Unterteilung der Projektprodukte für eine effektive Lieferplanung ausreichend?

- A) Ja, weil jedes Produkt klein genug ist, um verschiedenen, unabhängigen Lieferteams zugewiesen werden zu können.
  - B) Ja, weil die Produktliste einen Überblick über die wichtigsten technischen Bereiche des Portals bietet.
  - C) Nein, weil die Produktliste mehr technische Systemkomponenten als einzelne Produkte enthalten sollte.
  - D) Nein, weil die Produkte in weitere Einheiten unterteilt werden müssen, die innerhalb einer Phase fertiggestellt werden können.
- 
- A) Falsch. Die Projektprodukte in Produkte zu unterteilen, die verschiedenen Teams zugewiesen werden können, reicht nicht aus. Die Produkte müssen klein genug sein, um innerhalb einer Phase geliefert werden zu können.
  - B) Falsch. Die Darstellung der wichtigsten technischen Bereiche allein macht die Produkte noch nicht klein genug für eine effektive Planung und Lieferung. Die Produkte müssen klein genug sein, um innerhalb einer Phase geliefert werden zu können.
  - C) Falsch. Die Produkte sind zwar noch zu groß, aber dies liegt nicht daran, dass mehr technische Systemkomponenten erforderlich sind. Die Produkte müssen klein genug sein, um innerhalb einer Phase geliefert werden zu können.
  - D) Richtig. Die Produkte sind immer noch sehr groß und müssen noch weiter in kleinere Einheiten unterteilt werden, die unabhängig geliefert und innerhalb einer Phase fertiggestellt werden können sowie messbare Qualitätskriterien aufweisen. (Literatur: A, Kapitel 9.7)

17 / 30

Ein Software-Unternehmen entwickelt eine Mobile Banking App. Das Projektteam hat folgende übergeordnete Anforderungen entworfen:

- Die App sollte schnell und benutzerfreundlich sein.
- Die App sollte ein sicheres Login mit biometrischer Authentifizierung nutzen.
- Die App sollte es den Benutzern ermöglichen, Geld auf andere Bankkonten zu überweisen.

Der Projektmanager prüft diese Anforderungen.

Sind die Anforderungen ausreichend gut formuliert, um das Projekt zu beginnen?

- A)** Ja, weil übergeordnete Anforderungen sich auf allgemeine Ziele konzentrieren und Spielraum für Flexibilität während der Implementierung lassen.
  - B)** Ja, weil die Anforderungen spezifische Funktionen wie biometrische Authentifizierung und Geldüberweisungen umfassen.
  - C)** Nein, weil Anforderungen stets technische Einzelheiten zur Implementierung von Funktionen enthalten sollten, um Zweideutigkeit zu vermeiden.
  - D)** Nein, weil die erste Anforderung, die besagt, dass die App schnell und benutzerfreundlich sein muss, zu vage und subjektiv ist.
- 
- A)** Falsch. Übergeordnete Anforderungen können zwar Flexibilität ermöglichen, müssen aber dennoch spezifisch und umsetzbar sein. Die Anforderung, „Die App sollte schnell und benutzerfreundlich sein.“, ist zu vage und subjektiv.
  - B)** Falsch. Während spezifische Funktionen wie die biometrische Authentifizierung erwähnt werden, untergräbt die vage Anforderung an „schnell und benutzerfreundlich“ die allgemeine Klarheit der Anforderungen.
  - C)** Falsch. Details zur technischen Implementierung sind in der Designphase nicht immer erforderlich, da dies möglicherweise die Kreativität und Flexibilität einschränkt. Die Anforderungen müssen jedoch messbar sein.
  - D)** Richtig. Anforderungen sollten klar, spezifisch und messbar sein. Die Aussage „schnell und benutzerfreundlich“ ist zu subjektiv und bietet keine messbaren Erfolgskriterien. (Literatur: A, Kapitel 9.6)

18 / 30

Ein Robotik-Startup erstellt im Rahmen eines Projekts einen autonomen Liefer-Roboter. Der Projektmanager muss sicherstellen, dass das Projektprodukt die Kundenerwartungen und die Unternehmensstandards erfüllt. Zu diesem Zweck muss der Projektmanager eine Qualitätskontrolle implementieren. Die Qualitätskontrolle kann auf vier Arten implementiert werden:

- **Erstellen eines vollständigen Qualitätsmanagementplans:** Erstellen eines vollständigen Plans, der sowohl die Qualitätssicherung (QS) als auch die Qualitätskontrolle (QC) während des gesamten Projekts beinhaltet. Diese Art der Qualitätskontrolle ist gründlich, aber zeitaufwändiger.
- **Durchführen einer einzigen, finalen Qualitätsprüfung:** Planen von nur einer Besprechungsrunde zur umfassenden Qualitätsprüfung kurz vor der Freigabe des Projektprodukts. Diese Art der Qualitätskontrolle reduziert die Notwendigkeit regelmäßiger Besprechungen.
- **Ausschließliche Konzentration auf die Produktprüfung:** Konzentration auf das Testen des Projektprodukts, um vor dessen Freigabe, Unzulänglichkeiten aufzudecken und zu beheben. Diese Art der Qualitätskontrolle überspringt die Qualitätssicherung, weil die Prozesse weniger wichtig sind.
- **Nutzen der Fähigkeiten des Technik-Teams:** Vertrauen auf die Erfahrung des Technik-Teams, von dem man weiß, dass es Qualitätsstandards auch ohne formale Verfahren aufrechterhält. Diese Vorgehensweise spart Zeit, bietet jedoch keine strukturierten Prozesse.

Welche Art, die Qualitätskontrolle zu implementieren ist bei diesem Projekt **am besten**?

- A) Erstellen eines vollständigen Qualitätsmanagementplans
  - B) Durchführen einer einzigen, finalen Qualitätsprüfung
  - C) Ausschließliche Konzentration auf die Produktprüfung
  - D) Nutzen der Fähigkeiten des Technik-Teams
- 
- A) Richtig. Die effektivste Vorgehensweise ist eine umfassende Qualitätsmanagementstrategie, die während des gesamten Projekts sowohl QS- als auch QC-Maßnahmen einbaut. Die QS umfasst dabei die Fehlervermeidung durch systematische Aktivitäten, während sich die QC auf die Prüfung des Endprodukts konzentriert, um Fehler zu identifizieren und zu beheben. (Literatur: A, Kapitel 10)
  - B) Falsch. Die Durchführung von nur einer Qualitätsprüfung am Projektende ist unzureichend, denn dann kann es bereits zu spät sein, um signifikante Issues zu beheben, ohne dass sich dies auf die Planung und das Budget auswirkt.
  - C) Falsch. Bei dieser Vorgehensweise wird die Qualitätskontrolle betont, die Qualitätssicherung jedoch vernachlässigt. Nur auf die Prüfung des Endprodukts zu bauen kann zu höheren Kosten und zu Verzögerungen führen, da Fehler erst spät im Prozess identifiziert werden. Die Einbindung von QS-Aktivitäten trägt dazu bei, Fehler erst gar nicht entstehen zu lassen.
  - D) Falsch. Die Kompetenz des Technikteams ist zwar wertvoll, aber das Fehlen formalisierter Qualitätsmanagementprozesse kann zu Unstimmigkeiten und Versäumnissen führen. Strukturierte QS- und QC-Aktivitäten sorgen für die systematische Einhaltung von Qualitätsstandards.

## 19 / 30

Ein Unternehmen startet ein neues Projekt, obwohl mehrere andere Projekte noch nicht abgeschlossen sind. Um in all diesen Projekten Überraschungen zu vermeiden, beschäftigt das Unternehmen eine Risikomanagerin, die das allgemeine Risikomanagement für das gesamte Unternehmen überwacht.

Das neue Projekt fällt unter das allgemeine Risikomanagement, aber der Projektmanager möchte über die für das Projekt relevanten Risiken, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit haben, informiert werden.

- Der **Projektmanager** möchte diese Risiken im Rahmen des Projekts als Issues behandeln.
- Die **Risikomanagerin** dagegen möchte alle Risiken überwachen und beherrschen.

Wer hat laut DPMM® Recht?

- A) Der Projektmanager, weil Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit sich direkt auf das Projekt auswirken können und umgehende Risikominderungsmaßnahmen erfordern.
  - B) Der Projektmanager, weil der Projektmanager die Risikomanagerin über die identifizierten Risiken informieren und ihr das Risikomanagement überlassen muss.
  - C) Die Risikomanagerin, weil sie für die Überwachung aller Risiken und der dazugehörigen Risikominderungsmaßnahmen zuständig ist. Dies gilt auch für die Risiken und Risikominderungsmaßnahmen im Rahmen dieses Projekts.
  - D) Die Risikomanagerin, weil sie alle Risiken, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit haben, auf der Programmebene als Issues managen und mindern sollte.
- 
- A) Richtig. Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit müssen selbst dann, wenn sie nicht eintreten, als Issues behandelt werden. (Literatur: A, Kapitel 11.1)
  - B) Falsch. Die Risikomanagerin sollte zwar informiert werden, aber der Projektmanager sollte die Risiken als Issues behandeln und sie nicht an die Risikomanagerin übergeben.
  - C) Falsch. Die Risikomanagerin überwacht Risiken auf Programmebene, aber Risiken, die für ein Projekt von unmittelbarer Relevanz sind, müssen im Rahmen des Projekts als Issues behandelt werden.
  - D) Falsch. Selbst wenn die Risikomanagerin alle Risiken auf Programmebene behandelt, sollte der Projektmanager die Risiken innerhalb eines bestimmten Projekts doch überwachen, um die Folgen für dieses Projekt im Blick zu haben.

**20 / 30**

Ein kleines Projekt von hoher Priorität muss im nächsten Monat fertig gestellt werden. Folgendes ist bereits fertiggestellt:

- Das Projekt ist auf Unternehmensebene definiert.
- Eine Projektorganisation wurde aufgesetzt.
- Ein Projektmanager wurde ernannt.
- Ein Entwurf der Produktbeschreibung ist fertig.

Der Projektmanager arbeitet an der, für die Genehmigung des Projektstarts erforderlichen, Dokumentation. Der Projektmanager muss die Risiken dokumentieren und hat von einem früheren Projekt eine bereits fertige, umfassende Risikoliste. Da das aktuelle Projekt oberflächlich ähnlich ist und so schnell durchgeführt werden muss, möchte der Projektmanager diese Risikoliste unverändert übernehmen.

Ist dies ein guter Weg, um die mit diesem Projekt verbundenen Risiken zu managen?

- A)** Ja, weil der Projektmanager durch die Wiederverwendung der Liste den Zeitrahmen einhält.
  - B)** Ja, weil das andere Projekt ähnlich ist und somit auch die Risiken ähnlich sind.
  - C)** Nein, weil zwei Projekte niemals gleich sind und die Risiken daher untersucht werden sollten.
  - D)** Nein, weil der Projektmanager keine Methode für das Risikomanagement beschrieben hat.
- 
- A)** Falsch. Die Untersuchung der Risiken für dieses Produkt ist unerlässlich, da selbst in einem bekannten Geschäftsumfeld und bei ähnlichen Projekten der Projektkontext immer unterschiedlich ist.
  - B)** Falsch. Pünktlichkeit ist nicht wichtiger als ein angemessenes Risikomanagement, das ohne Untersuchung der projektspezifischen Risiken nicht möglich ist.
  - C)** Richtig. Die unveränderte Wiederverwendung einer Risikoliste aus einem früheren Projektkontext ist keine gute Praxis. Selbst in einem bekannten Geschäftsumfeld und bei ähnlichen Projekten ist der Projektkontext immer unterschiedlich. (Literatur: A, Kapitel 12)
  - D)** Falsch. Obwohl die vorgeschlagene Methode kein guter Weg zum Risikomanagement ist, hat das Unternehmen in der Regel eine bevorzugte Risikomanagementmethode, sodass diese nicht für jedes Projekt beschrieben werden muss.

21 / 30

Ein in der Hausgerätebranche tätiges Unternehmen entwickelt einen neuen Staubsauger. Die Projektidee für den Staubsauger enthält folgende Informationen:

- Die Markteinführung neuer Produkte gehört historisch zum operativen Geschäft und hat zu Umsatzsteigerungen geführt.
- Ob es einen guten Business Case für einen Saugroboter gibt, ist unklar.
- Viele Anforderungen an den neuen Staubsauger stehen zueinander in Konkurrenz.
- Die Auswirkungen dieser Anforderungen und die resultierenden Kosten sind unbekannt.
- Das Projekt muss sich finanziell selbst tragen und dazu beitragen, die finanziellen Risiken des Unternehmens zu senken.
- Die Risikobereitschaft des Unternehmens ist gering. Das Unternehmen bevorzugt ein moderates, beherrschbares Risiko.

Der Projektmanager identifiziert folgende Lösungsmöglichkeiten:

- **Nulloption:** Das Unternehmen produziert weiterhin seine aktuelle Staubsaugerlinie und führt keine neuen Modelle ein. Diese Option vermeidet die mit der Entwicklung eines neuen Produkts einhergehenden Kosten und Risiken, vergibt aber gleichzeitig auch die Chance auf eine mögliche Marktexpansion.
- **Minimaloption:** Entwicklung eines einfachen, wirtschaftlichen Saugroboters mit grundlegenden Funktionen wie automatisches Aufladen und einfache Navigation im Raum. Diese Option erfordert moderate Investitionen und ist mit den bestehenden Produktionskapazitäten vereinbar. Sie ermöglicht die Einführung eines neuen Produkts zur Gewinnung kostenbewusster Kunden bei gleichzeitig überschaubarem Risiko.
- **Plusoption:** Entwicklung eines innovativen, mit fortschrittlicher Künstlicher Intelligenz (KI) ausgestatteten Saugroboters für optimale Reinigungsmuster, Sprachsteuerung und Selbstreinigungsfunktionen. Diese Option erfordert signifikante Investitionen in den Bereichen Forschung und Produktion und bietet die Möglichkeit, das Unternehmen als einen der Marktführer in einem Premiumsegment zu etablieren.

Welche Option sollte der Projektmanager ausgehend von diesen Informationen im Business Case detailliert beschreiben?

- A) Die Nulloption, da die Kosten wahrscheinlich höher sind als der potenzielle Nutzen und die Risikobereitschaft des Unternehmens für Innovationen zu gering ist.
- B) Die Minimaloption, da sie ein neues Produkt mit moderatem Risiko bietet, zu dem operativen Geschäft passt und nur geringe Investitionen erfordert.
- C) Die Plusoption, da diese die beste Möglichkeit bietet, um die bestehenden finanziellen Risiken des Unternehmens zu reduzieren, indem sie dem Unternehmen eine führende Marktposition sichert.
- D) Alle Optionen, da die Entscheidung für eine bestimmte Lösung erst nach der Designphase getroffen, und der Business Case schon früher erstellt wird.

*Diese Frage wird auf der nächsten Seite fortgesetzt.*

- A) Falsch. Die Entscheidung, nichts Neues zu unternehmen, würde die finanziellen Risiken, denen sich das Unternehmen gegenüber sieht, nicht beheben. Ohne die Einführung neuer Produkte riskiert das Unternehmen sinkende Verkaufszahlen sowie einen Verlust an Marktrelevanz.
- B) Richtig. Diese Option kombiniert ein moderates Risiko mit den vom Unternehmen bevorzugten überschaubaren Investitionen. Sie entspricht dem operativen Geschäft und bietet ein wirtschaftliches Produkt, das den Marktanforderungen gerecht wird und dazu beiträgt, die finanziellen Risiken zu senken. (Literatur: A, Kapitel 8.4; B, Kapitel 1 und 2)
- C) Falsch. Diese Option hat zwar das Potenzial, dem Unternehmen eine führende Marktposition zu sichern, erfordert aber erhebliche Investitionen und birgt ein höheres Risiko, was nicht zu der geringen Risikobereitschaft des Unternehmens passt.
- D) Falsch. Ein Business Case sollte sich auf eine spezifische Lösungsoption konzentrieren und eine detaillierte Analyse der Nutzen und der Machbarkeit dieser Option enthalten. Andere Optionen können zwar kurz erwähnt werden, aber der Business Case sollte eine bestimmte Entscheidung untermauern.

## 22 / 30

Ein Unternehmen entwickelt ein neues umweltfreundliches Gerät. Das Projekt befindet sich am Ende der Designphase. Der Lenkungsausschuss trifft sich, um die nächste Phase freizugeben. Bei der Besprechung präsentiert der Projektmanager einen Projektstatus-Update mit folgendem Inhalt:

- Die Designphase wurde erfolgreich abgeschlossen.
- Mehrere Risiken wurden identifiziert und Vorschläge zur Risikominderung aufgelistet.
- Der Gesamtprojektplan wird um eine Zeit- und eine Ressourcenplanung ergänzt.
- Der Business Case wird aktualisiert und die potenziellen Kosten und Nutzen ergänzt.

Der Lenkungsausschuss kann die nächste Phase nicht freigeben, weil in diesem Bericht eine wichtige Information fehlt.

Was sollte ergänzt werden?

- A) Eine Planung für die erste Lieferphase
  - B) Ein Ausnahmeplan für die Risiken
  - C) Eine schriftliche Liefervereinbarung
  - D) Die wichtigsten Projektprodukte
- 
- A) Richtig. Die Planung für die nächste Phase, genauer gesagt die erste Lieferphase, ist ein entscheidender Input, der vom Lenkungsausschuss freigegeben werden muss, bevor das Projekt fortgesetzt werden kann. Ohne diese Planung kann der Lenkungsausschuss nicht beurteilen, ob das Projekt für die nächste Phase bereit ist und ob die nächste Phase machbar ist. (Literatur: A, Kapitel 14.1 und 16.2; B, Kapitel 1.15)
  - B) Falsch. Ein Ausnahmeplan wird nur dann erstellt, wenn in einer Phase eine Ausnahme auftritt. Zu Beginn einer Phase wird ein solcher Plan nur dann erstellt, wenn bereits spezifische Issues aufgetreten sind.
  - C) Falsch. Die Dokumentation von Liefervereinbarungen ist zwar eine wichtige Aufgabe, erfolgt aber in der Regel erst nach Freigabe der nächsten Phase durch den Lenkungsausschuss. Sie zählt zu den Verantwortlichkeiten des Projektmanagers in den Lieferphasen.
  - D) Falsch. Die Festlegung der wichtigsten Produkte erfolgt in der Regel in der Konzeptphase und sollte in einer früheren Phase des Projektlebenszyklus abgeschlossen sein.

### 23 / 30

Ein kleines Community-Tech-Projekt wurde gerade abgeschlossen: die Entwicklung einer mobilen App, die lokalen Landwirten hilft, ihre Ernteerträge zu verfolgen und zu verwalten. Der Projektmanager bereitet sich auf den Projektabschluss vor und hält ein Meeting mit dem Lenkungsausschuss, um die letzten Schritte zu besprechen. Während des Meetings werden folgende Punkte besprochen:

- Der Lenkungsausschuss fordert einen abschließenden Projektstatus-Update an, der eine Bewertung des Erfolgs der App basierend auf dem Feedback der Landwirte und der finanziellen Entwicklung enthalten sollte.
- Es sind noch einige Rechnungen des App-Entwicklungsteams offen, die bearbeitet und genehmigt werden müssen.
- Alle Projektdokumente, wie Verträge, Entwicklungsvereinbarungen und Aufzeichnungen zum Risikomanagement, müssen fertiggestellt und archiviert werden.
- Eine Übergabe an die lokale Landwirtschaftsberatung ist notwendig, um die Wartung und den Support der App sicherzustellen.

Zusätzlich möchte der Lenkungsausschuss, dass der Projektmanager eine Retrospektive veranstaltet, um Erkenntnisse und gewonnene Erkenntnisse zu sammeln, auch wenn er sich bereits sehr beschäftigt fühlt.

Sollte der Projektmanager im Rahmen des Projektabschlusses eine Retrospektive abhalten?

- A) Ja, weil ein Retrospektive-Meeting dazu beiträgt, die Kontinuität des Projekts zu wahren und aus dem Projekt zu lernen.
  - B) Ja, weil wenn der Lenkungsausschuss ein Retrospektive-Meeting wünscht, es empfehlenswert ist, diese im Anschluss durchzuführen.
  - C) Nein, weil es wichtiger ist, alle Finanzprozesse und die Projektdokumentation abzuschließen.
  - D) Nein, weil nur die Projektdokumentation vom Product Owner erstellt wird, der Rest wird ausgelagert.
- 
- A) Richtig. Ein ordnungsgemäßer Projektabschluss erfordert einen abschließenden Projektstatus-Update, eine Retrospektive, finanzielle Transparenz, vollständige Dokumentation und eine strukturierte Übergabe an den operativen Betrieb, um Kontinuität zu gewährleisten und aus dem Projekt zu lernen. (Literatur: A, Kapitel 15.1)
  - B) Falsch. Obwohl die Dokumentation der gewonnenen Erkenntnisse unerlässlich ist, liegt der Grund nicht allein darin, dass der Lenkungsausschuss dies verlangt.
  - C) Falsch. Die ausschließliche Konzentration auf Finanz- und Dokumentationsaspekte ohne Durchführung einer Retrospektive oder ordnungsgemäßen Übergabe vernachlässigt die Bedeutung von Reflexion und Kontinuität.
  - D) Falsch. Die Delegation von Finanzprozessen und Übergaben an das Operations Team ohne Aufsicht des Projektmanagers kann zu Inkonsistenzen und Verantwortlichkeitsproblemen führen.

## 24 / 30

Ein Projektmanager betreut das Renovierungsprojekt der Stadtbibliothek. Das Projekt befindet sich in der zweiten Phase, und es werden folgende Probleme gemeldet:

- Verschiedene Teams (Bau, Innenarchitektur, Technik) haben ein unterschiedliches Verständnis der Qualitätsanforderungen.
- Ähnliche Fehler treten immer wieder bei verschiedenen Produkten auf, die von verschiedenen Teams geliefert werden.
- Termine werden aufgrund unerwarteter Koordinationsprobleme zwischen Bau- und Technikanforderungen nicht eingehalten.
- Wissenstransfer zwischen Bibliotheksmitarbeitern und technischen Beratern ist eingeschränkt.
- Feedback von Bibliotheksbesuchern wurde erst nach der vollständigen Entwicklung der Entwurfspläne eingeholt.

Wie lassen sich diese Probleme **am besten** angehen?

- A) Entwicklung eines strengeren Phasenplanungsprozesses und Durchsetzung längerer Testzyklen vor der Komponentenlieferung
  - B) Implementierung kontinuierlicher Verbesserungen durch Erstellung eines Verbesserungs-Backlogs und regelmäßige Retrospektiven
  - C) Ersetzung von Teamleitern, die Termine nicht einhalten, und Erhöhung der Dokumentationsanforderungen für alle Teams
  - D) Antrag auf zusätzliches Budget beim Projektträger für die Beauftragung externer Projektmanagementberater zur Lösung der Probleme
- 
- A) Falsch. Die Implementierung einer strengeren Planung und längerer Testzyklen ist ein kontrollbasierter Ansatz. Er schafft kein lernendes System, das sich an Erfahrung anpasst, wie es DPMM® betont.
  - B) Richtig. Dieser Ansatz behebt Qualitätsinkonsistenzen, identifiziert wiederkehrende Fehler, verbessert die Koordination, fördert den Wissenstransfer und integriert frühere Feedback-Zyklen. (Literatur: A, Kapitel 4.3, 16.2, und 18.21; B, Kapitel 1.18)
  - C) Falsch. Der Austausch von Teammanagern und die Ausweitung der Dokumentation wirken strafend und widersprechen dem DPMM®-Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Dies fördert keine lernende Umgebung, sondern verhindert offene Kommunikation und erhöht den Verwaltungsaufwand.
  - D) Falsch. Die Beantragung zusätzlicher Budgets für externe Berater ist eine einmalige Maßnahme. DPMM® legt Wert darauf, Verbesserungen in das Projekt zu integrieren und alle Teammitglieder am lernenden Prozess zu beteiligen.

25 / 30

Ein Projektmanager koordiniert in einem komplexen Projekt die Arbeit mehrerer Liefertteams und deren Linienmanager. In DPMM® müssen Projektmanager die Grenzen zwischen den Verantwortlichkeiten des Projektmanagers und den Verantwortlichkeiten der Teams und deren Vorgesetzten respektieren.

Wie sollte der Projektmanager diese Anforderung umsetzen?

- A) Aufgaben den Teammitgliedern direkt zuweisen und deren tägliche Arbeit überwachen, um sicherzustellen, dass diese aufeinander abgestimmt ist
  - B) Die Liefervereinbarung festlegen und die Planung der Arbeit dem Liefertteam und den Vorgesetzten überlassen
  - C) Sowohl die Projekt- als auch die Arbeitsplanung detailliert steuern, um über alle Projektaktivitäten hinweg Konsistenz sicherzustellen
  - D) Den Fokus auf die zeitliche Planung und das Budget legen und alle produktbezogenen Entscheidungen den Linienmanagern überlassen
- 
- A) Falsch. Der Projektmanager ist für das Management des Projekts verantwortlich, die Zuweisung der täglichen Aufgaben jedoch fällt in die Verantwortlichkeit des Liefertteams und dessen Linienmanager.
  - B) Richtig. Der Projektmanager ist für die Festlegung der Liefervereinbarung verantwortlich, aber nicht dafür zuständig, wie das Liefertteam seine Arbeit organisiert und ausführt. Dies bleibt die Verantwortlichkeit des Liefertteams und dessen Linienmanager. (Literatur: A, Kapitel 17.1 B, Kapitel 1)
  - C) Falsch. Das Mikromanagement der Lieferplanung übersteigt die Rolle des Projektmanagers und beeinträchtigt die Autonomie des Liefertteams.
  - D) Falsch. Der Projektmanager ist nicht nur für die zeitliche Planung und das Budget verantwortlich, sondern auch für die Produktqualität und die Abstimmung der Projektziele.

## 26 / 30

Ein Health-Tech-Unternehmen entwickelt ein System für die elektronische Patientenakte (EPA). Da es sich um eine Softwareentwicklung handelt, rechnet der Projektmanager mit zahlreichen Änderungen der Anforderungen im Projektverlauf.

Das Lieferteam muss einen Lieferansatz wählen. Der Projektmanager muss entsprechend mit dem Lieferteam arbeiten.

Welche Kombination funktioniert bei diesem Projekt **am besten**?

- A) Ein Timebox-basierter Lieferansatz, damit der Projektmanager die Änderungen während der Entwicklung auf ein Minimum beschränken kann und so einen besseren Überblick behält.
  - B) Ein Timebox-basierter Lieferansatz, damit der Projektmanager Stakeholder-Feedback konsistent nutzen und das Team schnell auf Veränderungen reagieren kann.
  - C) Ein produktbasierter Lieferansatz, damit der Projektmanager sich schneller auf die sich ändernden Anforderungen seitens des Entwicklungsteams einstellen kann.
  - D) Ein produktbasierter Lieferansatz, damit der Projektmanager mehr Einfluss auf die Verfahren und Entscheidungen des Teams behält.
- 
- A) Falsch. Dieser Ansatz widerspricht den Agilen Prinzipien: Flexibilität, Feedback und Teambefähigung. Detaillierte Vorab-Anforderungen und minimale Änderungen passen besser zu einem produktbasierten Lieferansatz.
  - B) Richtig. Zu dieser Art von Projekten, bei denen Anforderungen, die sich weiterentwickeln, und Stakeholder-Feedback eine zentrale Rolle spielen, passt ein Timebox-basierter Lieferansatz. Der Projektmanager sollte iterative Zyklen mit regelmäßigem Feedback ermöglichen, um das Produkt an die Bedürfnisse der Benutzer und Vorschriften anzupassen und praxisnahe Anpassungen zu ermöglichen. (Literatur: A, Kapitel 17)
  - C) Falsch. Die iterative Entwicklung und die Befähigung von Teams passen zu einem Timebox-basierten Lieferansatz. Der produktbasierte Lieferansatz dagegen ist stärker strukturiert. Sie umfasst Vorab-Anforderungen und weniger Iterationen. Dies macht die Kombination weniger kohärent.
  - D) Falsch. Dies entspricht eher einem produktbasierten Lieferansatz, bei dem der Fokus auf Planung und Kontrolle sinnvoll ist. Bei der Entwicklung eines EPA-Systems, bei der sich die Bedürfnisse der Benutzer und die Vorschriften ändern können, kann sich ein solch starres Vorgehen eher die Anpassung und Effektivität hindern.

27 / 30

Bei einem Unternehmen im Gesundheitssektor wurde eine neue Projektidee eingereicht. Der Projektsponsor hat ein Dokument bereitgestellt, das folgende Informationen enthält:

- Hintergrund und Grund für das Projekt: Steigerung der Patientenzufriedenheit
- Die vorgeschlagenen übergeordneten Ziele
- Eine Grobschätzung des erforderlichen Budgets und der benötigten Zeit
- Eine Liste der möglichen Stakeholder und involvierten Abteilungen

Was sollte der Projektmanager **zuerst** tun?

- A)** Den Beginn der ersten Lieferphase genehmigen, da das Projektziel klar festgelegt ist
  - B)** Bewerten, ob die im Dokument enthaltenen Informationen ausreichen, um mit der Konzeptphase zu beginnen
  - C)** Ausgehend von den im Dokument enthaltenen Informationen mit der Festlegung detaillierter Produkthanforderungen beginnen
  - D)** Das Dokument nutzen, um gemeinsam mit dem Lieferteam eine vollständige Liefervereinbarung zu entwerfen
- 
- A)** Falsch. Die Lieferphase kann erst beginnen, wenn sowohl die Konzept- als auch die Designphase abgeschlossen ist.
  - B)** Richtig. Das Projektideendokument dient als Grundlage für die Einleitung der Konzeptphase. Der Projektleiter muss beurteilen, ob es eine ausreichende Grundlage für die weitere Vorgehensweise bietet. (Literatur: A, Kapitel 18.4; B, Kapitel 1.4)
  - C)** Falsch. Die detaillierte Produkthanforderungen werden zu einem späteren Zeitpunkt in der Designphase entwickelt. Das Dokument mit der Projektidee enthält nicht die notwendigen Einzelheiten.
  - D)** Falsch. Die Liefervereinbarung wird erst nach der Designphase, nach Finalisierung der Lieferstrategie und der Produktspezifikationen, erstellt.

28 / 30

Ein Projekt baut eine neue interne Kommunikationsplattform auf. Der Projektmanager erstellt bereits in der frühen Planungsphase ein Risikoregister. Ein Auszug aus der aktuellen Version des Risikoregisters enthält folgende Einträge:

Risiko ID	Beschreibung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung	Risiko-eigentümer	Risikominderung
R-001	Die technische Integration der neuen Plattform mit den bestehenden E-Mail-Systemen könnte fehlschlagen	mittel	hoch	IT-Lead	Durchführung von Systemkompatibilitätstests vor dem vollständigen Rollout
R-002	Geringe Mitarbeiterakzeptanz aufgrund unbekannter Benutzeroberfläche	hoch	mittel	Kommunikationsmanager	Planung von Schulungen und frühzeitige Einbeziehung der Benutzer
R-003	...	...	...	...	...

Ist das Risikoregister aus Sicht von DPMM® ausreichend vollständig?

- A) Ja, weil es die Risiken ausreichend identifiziert und sowohl die Risikoeigentümer als auch Risikominderungsmaßnahmen umfasst.
  - B) Ja, weil die enthaltenen Risiken sowohl technische als auch organisatorische Dimensionen umfassen.
  - C) Nein, weil eine Spalte für die Notwendigkeit der Prüfung durch den Lenkungsausschuss fehlt.
  - D) Nein, weil Spalten für den Risikostatus und das Restrisiko nach Risikominderung fehlen.
- 
- A) Falsch. Obwohl diese Elemente wichtig sind, empfiehlt DPMM®, den Risikostatus im Zeitverlauf zu verfolgen und Folgebewertungen wie das Restrisiko zu dokumentieren. Ohne diese ist eine vollständige Risikokontrolle nicht möglich.
  - B) Falsch. Der Risikoumfang ist realistisch, aber das strukturelle Element der Risikoauswirkungen fehlt, das für die Risikoverfolgung und das Lebenszyklusmanagement unerlässlich ist.
  - C) Falsch. Eine Spalte für die Überprüfung durch den Lenkungsausschuss ist nicht erforderlich. Der Risikoverantwortliche kümmert sich um die Notwendigkeit und die Genehmigung.
  - D) Richtig. Laut DPMM® muss ein vollständiges Registerdokument wie das Risikoregister nicht nur aktuelle Risiken und Maßnahmen, sondern auch Mechanismen zur laufenden Risikoüberwachung, wie z. B. Überprüfungstermine und Restrisikoverfolgung, enthalten. (Literatur: A, Kapitel 18.16 und 12.3.4)

## 29 / 30

Ein Projektmanager überwacht ein Projekt zur Steigerung der Effizienz eines Gewächshauses. Das Ziel ist, ein neues automatisiertes Bewässerungssystem und eine energieeffiziente Beleuchtung zu implementieren. Der Projektmanager bereitet ein Projektstatus-Update vor, um diese dem Lenkungsausschuss zu präsentieren. Der aktualisierte Status enthält folgende Informationen:

### Zusammenfassung des Projektfortschritts

- Die Installation eines neuen Bewässerungssystems ist zu 80% abgeschlossen
- Die Vertragsverhandlungen mit Beleuchtungslieferanten laufen
- Die Mitarbeiterschulungen für das neue System haben begonnen und 60% der Mitarbeiter wurden bereits geschult

### Issues und Risiken

- Risiko, dass sich die Verbesserung des Systems verzögert, falls die Schulung nicht intensiviert wird
- Verzögerungen bei der Lieferung von Beleuchtungseinrichtungen aufgrund von Lieferkettenunterbrechungen

### Finanzüberblick

- Die aktuellen Ausgaben liegen innerhalb des Budgets
- Gesicherte Finanzierung aus drei Umweltförderungen

### Geplante nächste Schritte

- Abschluss der Installation des Bewässerungssystems innerhalb des nächsten Monats
- Finalisierung der Verträge mit den Beleuchtungslieferanten
- Start der zweiten Phase der Mitarbeiterschulung, um eine vollständige Optimierung des Systems sicherzustellen

Der Projektmanager legt diesen Status-Update dem Lenkungsausschuss vor. Eines der Mitglieder des Lenkungsausschusses beschwert sich jedoch darüber, dass der Zeitplan nicht klar sei, was es schwierig mache, den Gesamtstatus des Projekts zu bewerten und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Was sollte diesem Projektstatus hinzugefügt werden?

- A) Ein umfassender Plan zur Minimierung der identifizierten Risiken und der Risiken der potenziellen Verzögerungen
  - B) Eine detaillierte Aufschlüsselung des Schulungsfortschritts nach Abteilung und Rolle
  - C) Eine visuelle Übersicht über die Zeitachse mit den Start- und Endterminen der Aktivitäten
  - D) Ein Überblick über das Feedback und die Zufriedenheit der Stakeholder bis zu diesem Termin
- 
- A) Falsch. Ein Risikominimierungsplan ist zwar wichtig, doch das bestehende Update weist bereits auf Risiken und Probleme hin. Der Lenkungsausschuss benötigt eine visuelle Zeitleiste, um den Fortschritt und die verbleibenden Aufgaben besser zu verstehen.
  - B) Falsch. Eine detaillierte Aufschlüsselung des Schulungsfortschritts könnte hilfreich sein, ist aber für die Bewertung des Gesamtprojektstatus nicht entscheidend. Der Fokus sollte auf der Verfolgung des Fortschritts und der verbleibenden Aufgaben liegen.
  - C) Richtig. Eine aktualisierte Projektzeitachse ist entscheidend, um dem Lenkungsausschuss einen klaren visuellen Überblick über abgeschlossene und verbleibende Aufgaben zu geben und so den Gesamtfortschritt des Projekts besser zu verstehen. (Literatur: A, Kapitel 18.22)
  - D) Falsch. Stakeholder-Feedback ist zwar wertvoll, aber für die aktuelle Projektstatus-Update, die sich auf den operativen Fortschritt konzentriert, nicht unbedingt erforderlich.

30 / 30

Ein Unternehmen entwickelt für eine auf Katzen spezialisierte Tierklinik einen neuen Prozess für das Onboarding von Kunden. Das Projekt umfasst den Build eines Customer-Relationship-Management-Systems (CRM-Systems) zur Pflege der Kundenbeziehungen. Für das System ist eine neu entwickelte Benutzerschnittstelle (UI) erforderlich. Ein Update des Teamstatus vom Scrum-Team gestaltet sich wie folgt:

#### Fertiggestellt

- Workflow-Automatisierung für die Dokumentenerfassung und Validierung von Kundendaten
- Erste Integration in das interne CRM-System

#### in Arbeit

- Design der Benutzerschnittstelle für das Onboarding Dashboard

#### Hindernisse

- Die Ergebnisse der Benutzerumfrage wurde von den Stakeholdern des Krankenhauses noch nicht analysiert
- Mehrere Kriterien für die CRM-Abnahme sind weiterhin unklar
- Ein Frontend-Entwickler ist für die kommende Woche krank gemeldet, wodurch sich das Design der Benutzeroberfläche verzögert

#### Angeforderte Unterstützung

- Hilfe bei der Eskalation der erforderlichen Feedback-Analyse und Klärung der CRM-Kriterien
- Entscheidung, ob der Umfang des Sprints aufgrund begrenzter Entwicklungskapazitäten geändert werden soll

Welche Maßnahmen eignen sich **am besten** zur Beseitigung der Hindernisse und Bearbeitung der angeforderten Unterstützung?

- A)** - Die Abnahmekriterien für das CRM in einer Umfrage erheben
  - Die Feedback-Analyse in der nächsten Sitzung des Lenkungsausschusses ansprechen
  - Dem Team nach der nächsten Sitzung des Lenkungsausschusses Bericht erstatten
- B)** - Das Fehlen der Feedback-Analyse an den Lenkungsausschuss eskalieren
  - Die Entwicklung der Benutzerschnittstelle verschieben
  - Die Arbeit am CRM bis zur Klärung der Abnahmekriterien aufschieben
- C)** - Die Kommunikation mit den Stakeholdern des Krankenhauses unterstützen
  - Einen Workshop organisieren, um die Akzeptanzkriterien des CRM zu klären
  - Den Sprint-Umfang in seiner aktuellen Form beibehalten
- D)** - Den Sprintumfang umgehend ändern
  - Die verbleibenden Teammitglieder anweisen, sich auf die Aufgaben rund um die Benutzerschnittstelle zu konzentrieren
  - Die Lösung der CRM-Abnahmekriterien abwarten

*Diese Frage wird auf der nächsten Seite fortgesetzt.*

- A) Falsch. Das Aufschieben von Maßnahmen bis zur nächsten Sitzung des Lenkungsausschusses verursacht unnötige Verzögerungen. DPMM® fördert die kontinuierliche Zusammenarbeit und reaktionsschnelles Handeln.
- B) Falsch. Eine Eskalation ist möglicherweise verfrüht. Der Projektmanager sollte das Issue zuerst auf der operativen Ebene ansprechen, indem er die Kommunikation initiiert und das Team unmittelbar unterstützt. Eine Verzögerung der Arbeit am CRM und der Benutzerschnittstelle gefährdet die Gesamtdynamik.
- C) Richtig. Der Projektmanager sollte als Vermittler zwischen dem Team und den Stakeholdern agieren, um die Zusammenarbeit zu unterstützen, Hindernisse zu beseitigen und den Projektfortschritt zu ermöglichen. Die Klärung der CRM-Anforderungen und eine verbesserte Bearbeitung der Rückmeldungen aus der Umfrage sorgen sowohl für eine bessere Fokussierung als auch für eine bessere Qualität der Arbeit. (Literatur: A, Kapitel 17.2 und 16.2)
- D) Falsch. Dem gesamten Team eine andere Aufgabe zu geben, ohne die zugrundeliegenden Issues bezüglich der Stakeholder-Kommunikation zu lösen, ist eine taktische Reaktion und trägt nichts zur Lösung der eigentlichen Ursache bei. Dies könnte zu einer Fehlanpassung der Lieferprioritäten führen.

# Beurteilung

Die richtigen Antworten auf die Fragen in dieser Musterprüfung finden Sie in nachstehender Tabelle.

Frage	Antwort	Frage	Antwort
1	B	16	D
2	D	17	D
3	C	18	A
4	B	19	A
5	C	20	C
6	B	21	B
7	C	22	A
8	C	23	A
9	A	24	B
10	C	25	B
11	B	26	B
12	A	27	B
13	C	28	D
14	B	29	C
15	B	30	C





Driving Professional Growth

**Kontakt EXIN**

[www.exin.com](http://www.exin.com)