

**Deutsche Sprachhilfe für die**

# 175 Vorbereitungsfragen

Englische Originalfragen und -antworten unter:

[www.oliverlehmann.com/contents/free-downloads/175\\_PMP\\_Sample\\_Questions.pdf](http://www.oliverlehmann.com/contents/free-downloads/175_PMP_Sample_Questions.pdf)

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Kontakt: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

Autor der Testfragen:

**Oliver F. Lehmann, PMP**

Email: [oliver@oliverlehmann.com](mailto:oliver@oliverlehmann.com)

Telefon: (+49 89) 96 20 24 33  
Mobil: (+49 1 71) 7 96 99 29



Übersetzung und Lektorat:

**Antje Lehmann-Benz, M.A.**

Email: [antje@oliverlehmann.com](mailto:antje@oliverlehmann.com)

Mobil: (+49 1 51) 20 70 70 21



Dieses Dokument stellt eine Übersetzungshilfe dar für die 175 PMP<sup>®1</sup>-Vorbereitungs-Testfragen und -antworten unter

[www.oliverlehmann.com/contents/free-downloads/175\\_PMP\\_Sample\\_Questions.pdf](http://www.oliverlehmann.com/contents/free-downloads/175_PMP_Sample_Questions.pdf)

Um die Prüfungssituation mit Sprachhilfe möglichst realitätsnah zu simulieren, wurden viele Fachbegriffe ins Deutsche übertragen, eng angelehnt an die deutsche Version des PMBOK<sup>®</sup> Guide (erhältlich unter [pmi.org](http://pmi.org)). Es empfiehlt sich deshalb, mit beiden Dokumenten – englisch und deutsch – parallel zu arbeiten.

---

<sup>1</sup> PMP, PMI und PMBOK sind Marken des Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA, eingetragen in den USA und in anderen Ländern. Das PMI hat dieses Dokument nicht auf seine Inhalte geprüft.

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Kontakt: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

## Übersetzung der Fragen

1. Als verantwortlicher Manager eines Projekts haben Sie während dessen Ausführung festgestellt, dass Konflikte im Team sowohl auf technischer als auch auf persönlicher Ebene auftreten. Was wäre ein angemessener Umgang mit Konflikten?
- Konflikte lenken das Team ab und stören den Arbeitsrhythmus. Sie sollten immer entschärft werden, sobald sie auftreten.
  - Ein Konflikt sollte in einem Meeting besprochen werden, so dass sich das gesamte Team an der Lösungsfindung beteiligen kann.
  - Konflikte sollten früh und am besten privat angesprochen werden, direkt und mit einem kooperativen Ansatz.
  - Sie sollten Ihre Möglichkeiten der Druckausübung nutzen, um Konflikte schnell aufzulösen, und sich dann auf das Erreichen der Ziele konzentrieren.

*Being assigned as a project manager, you noticed during executing that conflicts arise in the team on both technical and interpersonal level. What is an appropriate way of handling conflicts?*

- Conflicts distract the team and disrupt the work rhythm. You should always smooth them when they surface.*
  - A conflict should be handled in a meeting so that the entire team can participate in finding a solution.*
  - Conflicts should be addressed early and usually in private, using a direct, collaborative approach.*
  - You should use your coercive power to quickly resolve conflicts and then focus on goal achievement.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Kontakt: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

2. Was ist der Zweck eines *Projektauftrags*?

- Ein Projekt oder eine Phase formal zu autorisieren und anfängliche Anforderungen zu dokumentieren, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder erfüllen sollen.
- Zu dokumentieren, wie das Projekt geplant, ausgeführt, überwacht/gesteuert und abgeschlossen werden soll.
- Das Projekt, das geplant, ausgeführt und überwacht/gesteuert werden soll, mit dem Tagesgeschäft innerhalb des Unternehmens zu verbinden.
- Den Prozess der Arbeitsdurchführung zu beschreiben, wie er im Projektmanagement-Plan festgelegt ist, um die Zielvorgaben des Projekts erfüllen zu können.

*What is the purpose of a project charter?*

- To formally authorize a project or a phase and document initial requirements which satisfy the stakeholder's needs and expectations.*
  - To document how the project will be planned, executed, monitored/controlled, and closed.*
  - To link the project, which is going to be planned, executed, and monitored/controlled to the ongoing work of the organization.*
  - To describe the process of performing the work defined in the project management plan in order to achieve the project's objectives.*
- 

3. Das als \_\_\_\_\_ bezeichnete Konzept besagt, dass Änderungen an einer Anforderung – Inhalt/Umfang, Zeit oder Kosten – mindestens ein anderes Element immer beeinflussen.

- Drei-Punkt-Schätzung
- Magisches Dreieck
- Drei weise Männer
- Theorie der drei Bedürfnisse

*The concept of (the) \_\_\_\_\_ states that changes related to one requirement—scope, time, or cost—will at least influence one other element.*

- Three-point estimation*
  - Triple constraint*
  - Three wise men*
  - Three needs theory*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

4. Ihr Unternehmen zieht ein Projekt in Betracht, das mit einer Investition von \$1.000.000 verbunden sein wird. Für das Produkt aus diesem Projekt werden Einnahmen von \$250.000 im ersten Jahr nach Beendigung des Projekts und von \$420.000 in den beiden Folgejahren vorhergesagt.

Was trifft auf den *Netto-Barwert* des Projekts über einen Zyklus von drei Jahren bei einem *Diskontsatz* von 10% zu?

- Der Netto-Barwert ist positiv, was das Projekt attraktiv macht.
- Der Netto-Barwert ist positiv, was das Projekt unattraktiv macht.
- Der Netto-Barwert ist negativ, was das Projekt attraktiv macht.
- Der Netto-Barwert ist negativ, was das Projekt unattraktiv macht.

*Your organization considers running a project which will entail an investment of \$1,000,000. The product from the project is forecasted to create revenues of \$250,000 in the first year after the end of the project and of \$420,000 in each of the two following years.*

*What is true for the net present value of the project over the three years cycle at a discount rate of 10%?*

- The net present value is positive, which makes the project attractive.*
  - The net present value is positive, which makes the project unattractive.*
  - The net present value is negative, which makes the project attractive.*
  - The net present value is negative, which makes the project unattractive.*
- 

5. Worauf bezieht sich der Begriff *best practice* häufig?

- Ein standardisiertes Paket von Deliverables, wie Pläne, Berichte und Checklisten.
- Ein Paket von *Werkzeugen und Methoden*, die ein Projektmanager beherrschen sollte.
- Das Konzept von *State of the Art* (~neuester Stand der Technik) auf Projektmanagement übertragen.
- Eine spezifische Arbeitsabfolge, in Begriffen der *weichen Logik* beschrieben.

*What does the term best practice often refer to?*

- A standardized set of deliverables, like plans, reports, and checklists.*
  - A set of tools and techniques that a project manager should master.*
  - The concept of state of the art applied to project management.*
  - A specific sequence of work, described in terms of soft logic.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

6. Der *Kommunikationsmanagement-Plan* ist ein Dokument, das Beschreibungen beinhaltet von
- Fortschrittsberichten auf Projektebene
  - Statusberichten auf Vorgangsebene
  - Kommunikationsanforderungen in Bezug auf die Stakeholder
  - Zuordnungen von Verantwortlichkeit

*The communications management plan is a document which includes descriptions of*

- Project level performance reports*
  - Activity level status reports*
  - Stakeholder communication requirements*
  - Responsibility assignments*
- 

7. \_\_\_\_\_ sind für gewöhnlich kein Ausdruck von einmaligen Organisationskulturen und -stilen.

- Gemeinsame Visionen, Werte, Normen, Überzeugungen und Erwartungen
- Individuelle Charakterzüge und Haltungen von Mitarbeitern
- Meinungen zu Autoritätsbeziehungen
- Vorschriften, Methoden und Verfahrensweisen

\_\_\_\_\_ are usually not a manifestation of unique organizational cultures and styles.

- Shared visions, values, norms, beliefs, and expectations*
  - Individual traits and attitudes of co-workers*
  - Views of authority relationships*
  - Policies, methods, and procedures*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

8. Welche der folgenden Handlungen wird im Allgemeinen nicht als Element des aktiven Zuhörens betrachtet?
- Augenkontakt herstellen
  - Paraphrasieren
  - Informationen interpretieren
  - Unterbrechen, wenn angebracht

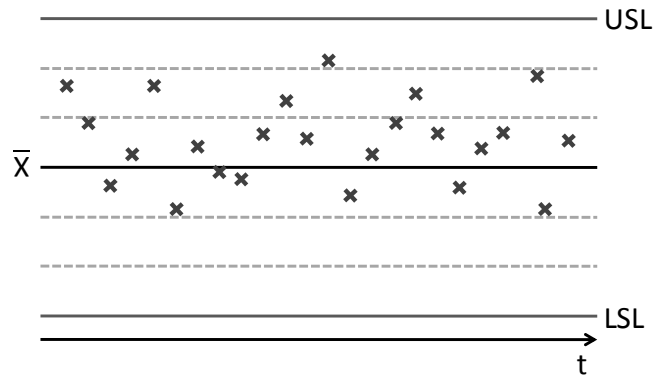
*Which of the following is generally not regarded as an element of active listening?*

- Making eye contact*
  - Paraphrasing*
  - Interpreting the information*
  - Interrupting when appropriate*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

9. Sie haben Messausrüstung mit sehr hoher Genauigkeit und Präzision erhalten. Sie haben sie verwendet, um eine Abfolge von Messungen direkt von den Ausgangswerten eines Produktionsprozesses zu erstellen und die Ergebnisse in der folgenden *Qualitätsregelkarte* festgehalten:



Welche Aussage ist die beste Schlussfolgerung aus diesen Ergebnissen?

- Der Prozess hat hohe Präzision, aber niedrige Genauigkeit. Er sollte justiert werden.
- Der Prozess hat hohe Präzision, aber niedrige Genauigkeit. Er sollte verbessert werden.
- Der Prozess hat hohe Genauigkeit, aber niedrige Präzision. Er sollte justiert werden.
- Der Prozess hat hohe Genauigkeit, aber niedrige Präzision. Er sollte verbessert werden.

*You could obtain measuring equipment with very high accuracy and precision. You used it to make a sequence of measurements directly at a production process output and depicted the results on the control chart above.*

*Which statement is the best conclusion from these results?*

- The process has high precision but low accuracy. It should be adjusted.*
- The process has high precision but low accuracy. It should be improved.*
- The process has high accuracy but low precision. It should be adjusted.*
- The process has high accuracy but low precision. It should be improved.*

Notizen \_\_\_\_\_



10. Wann sollten *Lessons Learned* organisiert werden?
- Während des Projekt-Lebenszyklusses und am Ende.
  - Am Ende des Projekts, während des Abschlusses.
  - Nach dem Abschluss eines Projekts bei einer Projekt-Obduktion (Post-Mortem).
  - Lessons learned können organisiert werden, sobald Zeit dafür da ist.

*When should lessons learned be organized?*

- During the project lifecycle and at the end.*
  - At the end of the project during closing.*
  - After the end of the project at a project post-mortem meeting.*
  - Lessons learned can be organized when there is time available.*
- 

11. Welches der folgenden Dokumente wird nicht als Eingangswert für den Prozess *Verifizieren von Inhalt und Umfang* verwendet?

- Der *Projektmanagement-Plan*, welcher die Inhalts- und Umfangs-Baseline beinhaltet, der wiederum aus dem Pflichtenheft und dem damit verbundenen Projektstrukturplan sowie dem PSP-Verzeichnis besteht.
- Die *validierten Deliverables*, abgeschlossen und durch den Prozess *Durchführen der Qualitätslenkung* auf Richtigkeit überprüft.
- Die *Anforderungsverfolgungs-Matrix*, welche Anforderungen mit deren Ursprung verknüpft und sie durch den Projekt-Lebenszyklus hindurch verfolgt.
- Die *RACI-Matrix*, welche die Verantwortlichkeiten im Falle einer Ablehnung des Produkts beschreibt.

*Which of the following documents is not used as input for the verify scope process?*

- The project management plan, containing the scope baseline consisting of the project scope statement and its associated WBS and WBS dictionary.*
  - The validated deliverables, completed and checked for correctness by the Perform quality control process.*
  - The requirements traceability matrix, linking requirements to their origin and tracing them throughout the project lifecycle.*
  - The RACI matrix, describing accountabilities in case of product rejection.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

12. Wie sollte Änderungsmanagement geplant werden?

- Änderungen sind generell nicht vorhersehbar, deshalb kann eine Planung von Änderungsmanagement nicht sinnvoll sein.
- Die Planung von Änderungsmanagement sollte unter Anwendung der verschiedenen Änderungssteuerungsprozesse gemacht werden.
- Änderungsmanagement kann mit mehreren Managementplänen oder mit einem spezifischen Änderungsmanagement-Plan geplant werden.
- Änderungen sind ein Zeichen von schlechter Planung. Änderungen während eines Projekts sollten vermieden und somit die Notwendigkeit der Beschäftigung mit ihnen eliminiert werden.

*How should change management be planned for?*

- Changes are generally not predictable, therefore planning for change management cannot be reasonable.*
  - Planning for change management should be done while the various change control processes are being applied.*
  - Change management can be planned in a set of management plans or a specific change management plan.*
  - Changes are a sign of bad planning. One should avoid changes during a project, thus eliminating the need to manage them.*
- 

13. Was sind nach Bruce Tuckman die Stadien von Teamentwicklung?

- Flitterwochen, Ablehnung, Rückzug, Annahme, Wiedereintritt
- Formierung, Aufregung, Einreihung, Leistung
- Mitteilen, Verkaufen, Beraten, Beitreten
- Leitung, Unterstützung, Training, Delegation

*According to Bruce Tuckman, which are the stages of team development?*

- Honeymoon, rejection, regression, acceptance, re-entry*
  - Forming, storming, norming, performing*
  - Tell, sell, consult, join*
  - Direct, support, coach, delegate*
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

14. Welches ist kein Grund für Unternehmen, *Lessons Learned* zu organisieren?
- Lessons-learned-Datenbanken sind ein grundlegendes Element des Prozessvermögens einer Organisation.
  - Lessons learned sollten sich darauf konzentrieren, die Personen zu identifizieren, die für Fehler und Niederlagen zur Rechenschaft gezogen werden können.
  - Lessons-learned-Besprechungen sollten Empfehlungen für die Verbesserung der zukünftigen Projektleistung hervorbringen.
  - Lessons-learned-Besprechungen am Ende einer Phase stellen eine gute Teambildungserfahrung für die Mitglieder eines Projektteams dar.

*What is not a reason for companies to organize lessons learned?*

- Lessons learned databases are an essential element of the organizational process assets.*
  - Lessons learned should focus on identifying those accountable for errors and failures.*
  - Lessons learned sessions should bring about recommendations to improve future performance on projects.*
  - Phase-end lessons learned sessions provide a good team building exercise for project staff members.*
- 

15. Wie kann ein Projektmanagement-Team über die Arbeit und die Stimmung der Mitglieder des Projektteams auf dem Laufenden bleiben?
- Durch Beobachtung und Kommunikation
  - Durch geschlossene Fragen bei Team-Meetings
  - Durch Drittparteien-Einschätzungen
  - Über die Linienmanager der Teammitglieder

*How does a project management team stay in touch with the work and the attitudes of project team members?*

- By observation and communication*
  - Using closed questions during team meetings*
  - Through third-party assessments*
  - Through the team members' functional managers*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

16. Welches Dokument wird während der Risikomanagement-Prozesse entwickelt, von *Risiken identifizieren* über *Risikobewältigungsmaßnahmen planen* bis hin zu *Risiken überwachen und steuern*?
- Liste von Risikoauslösern
  - Risikoregister
  - Risikominderung
  - Entscheidungsbaum

*Which document is developed along the risk management processes from identify risks through plan risk responses to monitor and control risks?*

- List of risk triggers*
  - Risk register*
  - Risk mitigation*
  - Decision tree*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

17. Ein Kunde fordert von Ihnen eine kleine Inhalts- und Umfangsänderung und erwartet, dass sie diese ohne Verzögerungen und zusätzliche Kosten durchführen. Sie glauben, dass Sie befugt sind, eine Entscheidung darüber alleine zu treffen, sind sich aber nicht ganz sicher. Wie sollten Ihre nächsten Schritte aussehen?

- Ein Änderungsantrag ist immer eine Möglichkeit, mehr Geld vom Kunden gezahlt zu bekommen und heimlich Planungs- und Qualitätsprobleme zu lösen. Sie sollten einige vernünftige Schätzungen hinsichtlich Zeit, Kosten, Risiken etc. durchführen und dann noch eine gute Marge daraufsetzen, um den neuen Preis zu berechnen.
- Kundenzufriedenheit ist Ihre höchste Priorität. Der Kunde gibt Ihnen eine Möglichkeit, seine Zufriedenheit zu erhöhen, was Sie zu seinem maximalen Vorteil nutzen sollten. Die meisten Projektmanager haben Rücklagen für die Risikodeckung. Diese können genutzt werden, um die zusätzlichen Kosten zu bezahlen.
- Bevor Sie eine Entscheidung treffen, sollten sie einen Blick auf den Kundenparkplatz werfen. Wenn sich dort viele teure, neue Modelle befinden, ist es wahrscheinlich, dass Sie die gewünschte Änderung nutzen können, um den Profit aus dem Vertrag zu erhöhen. Ansonsten sollten Sie die Anfrage zurückweisen.
- Gehen Sie mit dem Wunsch so um, wie es in den integrierten Änderungsmanagement-Prozessen in Ihren Managementplänen beschrieben wird. Dann treffen Sie zusammen mit der richtigen Änderungsmanagement-Instanz eine Entscheidung, ob die erhöhte Kundenzufriedenheit die zusätzliche Arbeit sowie die zusätzlichen Kosten, Risiken etc. wert sein wird.

*A customer is requiring a minor scope change and expects you to do this without delays and additional costs. You believe that you have adequate authorization to make the decision by yourself, but you are not quite sure.*

*What should be your next steps?*

- *A requested change is always an opportunity to get more money paid by the customer and to secretly solve schedule and quality problems. You should make some reasonable estimates on time, costs, risks etc. and then add a nice margin on top of that to calculate the new price.*
  - *Customer satisfaction is your top priority. The customer gives you an opportunity to increase their satisfaction, which you should use to the maximum benefit. Most project managers have contingencies to cover risks; these can be used to pay the additional costs.*
  - *Before making a decision you should have a look at the customer's parking lot. If you find there many expensive, new models, it is likely that you can use the requested change to increase the profit from the contract. Otherwise you should reject the request.*
  - *Handle the request according to the integrated change control processes described in your management plans. Then make a decision together with the appropriate change control body, whether the increased customer satisfaction will be worth the extra costs, work, risks etc.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

18. Ein Moderator sollte...

- ... die volle Kontrolle über die Diskussion und ihre Ergebnisse behalten.
- ... sich immer eigene Notizen machen.
- ... einen Flipchart-„Parkplatz“ vermeiden.
- ... das Gespräch so anleiten wie notwendig, ohne sich einzumischen.

*A facilitator should...*

- ...*be in full control of the discussion and its outcomes.*
  - ...*always take notes by herself.*
  - ...*avoid a flip chart parking lot.*
  - ...*give guidance as required without interfering.*
- 

19. Als Projektmanager in einem Software-Projekt, das gerade begonnen wird, wollen Sie Risiken auf hoher Ebene einschätzen. Was sollten Sie tun?

- Den *Projektauftrag* und einen *Risikomanagement-Plan* entwickeln, um mit der Identifikation von Risiken basierend auf diesen und anderen Dokumenten zu beginnen.
- Risikoereignisse anhand von qualitativen und quantitativen Methoden identifizieren und auswerten.
- Reserve- und Alternativpläne entwickeln, falls sich die ursprüngliche Planung als falsch herausstellt.
- Die Risiken, die in Ihrem *Risikoregister* aufgeführt sind, mit den wichtigen Stakeholdern des Projekts durchgehen.

*As the project manager in a software project which is currently initiated, you want to assess high-level risks. What should you do?*

- Develop the project charter and a risk management plan to start identifying risks based on those and other documents.*
  - Identify and analyze risk events using qualitative and quantitative techniques.*
  - Develop contingency plans and fallback plans in case the original plan proves wrong.*
  - Discuss the risks documented in your Risk register with the project key stakeholders.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

20. In den meisten Rechtssprechungen ist die gesetzlich erforderliche Reihenfolge von formalen Aussagen, die einen Vertrag konstituieren, die folgende:
- Freibleibendes Angebot, Angebot, Bestellung
  - Anfrage, Angebot, Auftrag
  - Angebot, Annahme
  - Absichtserklärung, geschäftliche Verpflichtungserklärung, endgültige Übereinkunft

*In most jurisdictions, a legally required order of formal statements establishing a contract is:*

- Invitation to treat, offer, PO*
  - Inquiry, bid, order*
  - Offer, acceptance*
  - MoU, LoI, final agreement*
- 

21. Was sollten Manager bedenken, bevor sie ein Gespräch zur Leistungsbeurteilung mit einem Projektteammitglied durchführen?
- Welche Management-Fehlleistungen können am leichtesten an den Mitarbeiter weitergegeben werden?
  - Wie kann eine Diskussion über den Führungsstil des Managers vermieden werden?
  - Ist der Mitarbeiter mit ausreichenden Anweisungen und Arbeitsmitteln ausgerüstet worden?
  - Wie können Streitigkeiten wegen nicht zufriedenstellender Leistung vermieden werden?

*What should managers consider before conducting a performance-evaluation interview with a project team member?*

- Which management fallacies can most easily be delegated to the worker?*
  - How can discussion of the manager's leadership style be avoided?*
  - Has the employee been provided with sufficient instructions and work tools?*
  - How can dispute related to unsatisfactory performance be avoided?*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

22. Welche Aussage beschreibt den besten Umgang mit Annahmen während der Initiierungs-Prozesse?
- Es ist die Verantwortung des zuständigen Verkäufers, alle Risiken in Verbindung mit einem Kundenprojekt zu identifizieren.
  - Annahmen zu managen und zu organisieren bedeutet Risiken gleich von Anfang an zu vermeiden.
  - Annahmen zur Organisation, zum Umfeld und zu externen Faktoren sollten im Projektauftrag benannt werden.
  - Risiken sind ein Zeichen von Unsicherheit. Alle Unsicherheiten ausschließen bedeutet, dass ein Projekt überhaupt keine Risiken haben sollte.

*Which statement describes best handling of assumptions during the initiating processes?*

- It is the responsibility of the sales person in charge to identify all risks related to a customer project.*
  - Managing and organizing assumptions means avoiding risks right from the start of the project.*
  - Organizational, environmental and external assumptions should be addressed by the project charter.*
  - Risks are a sign of uncertainty. Avoiding all uncertainties means that a project should have no risks at all.*
- 

23. Ein PSP-Verzeichnis ist ein Dokument, das...
- ... Fachbegriffe beschreibt, die für Inhalts- und Umfangsmanagement verwendet werden.
  - ... die Einzelheiten für jede Komponente des Projektstrukturplans festlegt.
  - ... die wesentlichen PSP-Begriffe für weltweite Projektteams übersetzt.
  - ... dabei hilft, funktionale Anforderungen in fachliche zu übersetzen.

*A WBS dictionary is a document which...*

- ... describes technical terms used for scope management.*
  - ... describes the details for each component in the WBS.*
  - ... translates essential WBS terms for global project teams.*
  - ... helps translate functional into technical requirements.*
-



24. Sie sind dabei, Anbieter zu kontaktieren, um Angebote einzuholen. Sie haben herausgefunden, dass es viel Zeit kosten könnte, diesen ein klares und übereinstimmendes Verständnis des Einkaufsprozesses und der Anforderungen Ihres Projekts zu geben. Welche Methode kann Ihnen dabei helfen, Zeit zu sparen?
- Bieterkonferenzen
  - Ausschreibung
  - Liste qualifizierter Verkäufer
  - Treffen unter vier Augen

*You are in the process of contacting sellers to obtain bids and proposals. You found out that it might become a time-consuming procedure to ensure that the sellers get a clear and common understanding of the procurement process and of the needs of your project. Which technique may help you save time?*

- Bidder conferences*
  - Advertising*
  - Qualified sellers list*
  - Four-eyes meetings*
- 

25. Wann sollten Sie als Projektmanager besonders auf kulturelle Unterschiede achten?
- Wenn Inhalt und Umfang in einem *Projektstrukturplan (PSP)* heruntergebrochen werden.
  - Wenn Sie für eine *Terminplan-Aktivität* einem Mitarbeiter Aufgaben zuweisen.
  - Wenn Sie Abnahmekriterien für die Ergebnisse festlegen, die von den Teammitgliedern erarbeitet werden sollen.
  - Wenn Sie während der *Teamentwicklung* über Anerkennung und Auszeichnungen entscheiden.

*As a project manager, when should you especially consider cultural differences?*

- When you break down scope to create a work breakdown structure (WBS).*
  - When you assign a human resources to do the work in a schedule activity.*
  - When you develop acceptance criteria for work results to be achieved by the team members.*
  - When you decide upon recognition and awards during team development.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

26. Zu Beginn der Projektausführung bemerken Sie unterschiedliche Meinungen zwischen Teammitgliedern über die Projektarbeit und die Deliverables sowie über das Maß der Gesamtkomplexität. Was sollten Sie jetzt tun?
- Ihren Teammitgliedern einige Zeit geben, um ein gemeinsames Verständnis von Inhalt und Umfang des Projekts sowie des Produkts zu erlangen. Auftretende Schnittstellenprobleme können später gelöst werden.
  - Risikomanagement*-Prozesse nutzen, um Risiken zu identifizieren und zu bewerten, die aus Missverständnissen entstehen sowie einen Plan mit Maßnahmen für den Umgang mit diesen Risiken entwickeln.
  - Meetings organisieren, um Missverständnisse zwischen Teammitgliedern zu identifizieren und zu lösen, mit dem Ziel, frühzeitig Schnittstellenprobleme, Zersetzung des Teams und teure Mehrarbeit zu vermeiden.
  - Mit jedem Teammitglied Gespräche unter vier Augen führen, um ihm/ihr Ihre Erwartungen und Anforderungen in einer vertraulichen Atmosphäre mitzuteilen.

*At the beginning of project execution, you notice different opinions between team members relating to project work and deliverables and to the level of overall complexity. What should you do right now?*

- Give your team members some time to develop a common understanding of the project scope and product scope. Upcoming interface problems may be resolved later.*
  - Use the risk management processes to identify and assess risks caused by misunderstandings and develop a plan with measures in order to respond to them.*
  - Organize meetings to identify and resolve misunderstandings between team members in order to avoid interface problems, disintegration and costly rework early in the project.*
  - Use interviews in private with each individual team member to inform them of your expectations and your requirements in an atmosphere of confidence.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

27. Sie haben gerade ein Projekt als Projektmanager übernommen, was viele Vorteile für die ausführende Organisation hervorbringen wird. Sie spüren jedoch von Anfang an hohen Widerstand von diversen Stakeholdern. Was ist die angemessenste Art und Weise, dem Problem zu begegnen?
- Eine *Verantwortlichkeitsmatrix (RAM)* erstellen, die neben der Zuständigkeit jedes Stakeholders für die verschiedenen Projektvorgänge klar zeigt, wer informiert und mit wem Rücksprache gehalten werden muss.
  - Ein Organisationsdiagramm erstellen, das jeden der Stakeholder auf einer geeigneten Position innerhalb des Projekts platziert und bestimmte Kommunikationswege erlaubt sowie andere untersagt.
  - Ein Meeting mit diesen Stakeholdern ansetzen, um das Projekt vorzustellen, Basisregeln zu formulieren und durchzugehen, ihr Engagement sicherzustellen und anfängliche persönliche Belange sowie solche des Unternehmens zu identifizieren.
  - Zu diesem Zeitpunkt mit solchen Stakeholdern nicht zuviel sprechen und sie statt dessen vor vollendete Tatsachen stellen, was sie später mangels Alternativen dazu zwingen wird, das Projekt zu unterstützen.

*You have just taken over as manager of a project which will create many benefits for the performing organization, but you sense a high level of resistance in various stakeholders right from the start. What is the most appropriate action to resolve the problem?*

- *Develop a responsibility assignment matrix (RAM) which clearly shows the responsibility of each stakeholder for the various project activities and who needs to be consulted and informed.*
  - *Develop an organization diagram, which places each of the stakeholders at an appropriate position inside the project and allows for certain lines of communication while disallowing others.*
  - *Schedule a meeting with these stakeholders to present the project, discuss and establish ground rules, ensure their involvement and identify initial personal and organizational issues.*
  - *Do not talk to these stakeholders too much at this time, instead create faits accomplis, which will later force the stakeholders to support the project due to a lack of alternatives for them.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

28. Sie sind dabei, ein Projekt zu planen und haben festgestellt, dass die Stakeholder häufig unterschiedliche Zielvorgaben und Anforderungen haben. Das erschwert es, einen Plan zu erstellen, mit dem alle Zielvorgaben erreicht werden. Was ist wahrscheinlich am hilfreichsten, um ein gemeinsames Verständnis zu erzielen?
- Die Stakeholder des Projekts bitten, Fokusgruppen zu bilden, um Interessensgegensätze zu besprechen und zu beseitigen.
  - Ein ausführliches Dokument mit der Beschreibung Ihres Standpunktes erstellen und die Stakeholder bitten, dieses durchzugehen.
  - Jeden Stakeholder ein Lastenheft schreiben lassen und die entstandenen Dokumente in einer Projektumfangs- und -inhaltsbeschreibung zusammenfassen.
  - Ihre Autorität als Projektmanager dazu nutzen, die verschiedenen Ziele klar zu priorisieren.

*You are in the process of planning a project and found that stakeholders often have varying objectives and requirements. This makes it hard to come up with a plan with which all objectives will be met. What is probably most helpful to ensure common understanding?*

- Ask the project stakeholders to build focus groups in order to discuss and remedy conflicting interests.*
  - Create an exhaustive document describing your point of view and ask stakeholders to review it.*
  - Let each stakeholder write a statement of work, merge the documents to a project scope statement.*
  - Use your authorization as the project manager to clearly prioritize the different objectives.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

29. Aus welchem der folgenden Gründe können Projekte die Erwartungen von Kunden oft nicht erfüllen?
- Schlechtes Risikomanagement von Seiten des Auftragnehmers, der das Projekt durchführt
  - Mangelhafte fachliche Kenntnisse des Auftragnehmers, der das Projekt für den Kunden durchführt
  - Fachliche Unfähigkeit sowie schlechtes Risikomanagement durch den Auftragnehmer
  - Unklare *Inhalts- und Umfangsdefinition* von Seiten des Kunden, für den das Projekt durchgeführt wird

*Projects frequently do not meet customer expectations for which of the following reasons?*

- Poor risk management by the contractor running the project*
  - Poor technical ability of the contractor running the project for the customer*
  - Technical inability and poor risk management by the contractor*
  - Unclear scope definition by the customer for whom the project is performed*
- 

30. Was ist typisch für Projektmanagement nach der Methode der *kritischen Kette*?
- Puffer-Management
  - Management der gesamten und freien Zeitspielräume
  - Management von Vor- und Nachlaufzeiten
  - Management von Ressourcen-Überbelegung

*What is typical for critical chain project management?*

- Management of buffers*
  - Management of total floats and free floats*
  - Management of leads and lags*
  - Management of resource over-allocations*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

31. Sie sind der Projektmanager für die Entwicklung einer neuen Art von Kraftwerk. Ihr Projekt macht schnell Fortschritte und nähert sich dem Tag der Produktabnahme. Welche Methode wird dafür von höchster Wichtigkeit sein?
- Inspektion
  - Qualitätsaudit
  - Auswirkungsanalyse
  - Teambesprechung

*You are the project manager for the development of a new type of power plant. Your project is making fast progress, and it is getting nearer to the day of product acceptance. Which technique will be most important for product acceptance?*

- Inspection*
  - Quality audit*
  - Impact analysis*
  - Team review*
- 

32. Was sind die Kostentypen beim modernen Qualitätsmanagement?
- Kosten guter Qualität – Kosten schlechter Qualität
  - Planungskosten – Sicherungskosten – Lenkungskosten
  - Planungskosten – Durchführungskosten – Überprüfungskosten – Eingriffskosten
  - Präventionskosten – Beurteilungskosten – Fehlerkosten

*What are the cost types in modern quality management?*

- Costs of good quality – costs of bad quality*
  - Planning costs – assurance costs – control costs*
  - Planning costs – doing costs – checking costs – acting costs*
  - Prevention costs – appraisal costs – failure costs*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

33. Während der Durchführung eines Projekts zum Bau eines komplexen Verteidigungssystems ist Ihr Team in eine tiefe Krise geraten.

Das Gesamtziel und die einzelnen Zielvorgaben des Projekts waren von Anfang an eine Herausforderung gewesen, aber jetzt haben Sie festgestellt, dass Ihre Teammitglieder sie immer mehr aus dem Blick verloren haben. Sie sind so beschäftigt mit der Lösung von Detailfragen, dass sie oft die allgemeinen Anforderungen nicht verstehen. Dann entwickeln sie Lösungen für Belange in ihrem begrenzten Verantwortungsbereich, während sie gleichzeitig neue Probleme an den Schnittstellen zu anderen Systemkomponenten schaffen.

Unterdessen zeigen die Teammitglieder Anzeichen von wachsender Frustration, und die Zeit läuft davon. Wie können Sie Ihrem Team in dieser Situation helfen?

- Ihre Teammitglieder entlang einer Abfolge von Reifegraden begleiten, von Abhängigkeit über Unabhängigkeit bis zur wechselseitigen Abhängigkeit.
- Die unwichtigeren Themen ignorieren und sich darauf konzentrieren, die allgemeinen Anforderungen zu erfüllen. Details können während Test und Übergabe angegangen werden.
- Wenn jeder einfach seine Arbeit macht, sollte es kein Problem geben – also sicherstellen, dass die Teammitglieder sich ihrer Verantwortlichkeit voll bewusst sind.
- Probleme dieser Dimension haben ihren Ursprung in grundlegenden persönlichen Unverträglichkeiten zwischen Teammitgliedern. Sie sollten alle austauschen.

*During the execution of a project to build a complex defense system, your team has run into a deep crisis.*

*The project's goal and objectives have been challenging right from the start, but now you have discovered that your team members have become increasingly unaware of them. Being busy solving detail problems, they often fail to understand the overall requirements. Then they develop solutions which resolve issues in their area of limited responsibility, while causing new problems at the interfaces with other system components.*

*Meanwhile, the team members show signs of growing frustration, and time is running away. How can you help your team in this situation?*

- Accompany your team members along a sequence of maturity levels from dependence through independence to interdependence.*
  - Ignore the low-level issues and focus on achieving the overall requirements, details can be sorted out during test and handover.*
  - If everybody simply does their jobs, then there should be no problem. Make sure that team members are fully aware of their accountability.*
  - Problems of this dimension have their origin in fundamental personal incompatibilities between team members. You should replace them all.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

34. Für ein Projekt wurden die folgenden Daten für die *Fertigstellungswert-Methode* berechnet:

AC:	\$	4.000.000
CV:	\$	-500.000
SPI:		1,12
BaC:	\$	9.650.000

Was ist der *Fertigstellungswert* des Projekts?

- \$3.000.000
- \$3.500.000
- \$4.480.000
- \$5.650.000

*For a project, the following earned value data have been assessed:*

AC:	\$	4,000,000
CV:	\$	-500,000
SPI:		1.12
BaC:	\$	9,650,000

*What is the earned value of the project?*

- \$3,000,000
  - \$3,500,000
  - \$4,480,000
  - \$5,650,000
-



35. Während der Ausführung eines Projekts zum Bau einer größeren Straßenbrücke hat Ihr Team einen schwerwiegenden Fehler in den technischen Zeichnungen gefunden. Sie mussten ad-hoc eine Ausweichmaßnahme finden und anwenden, um Verspätungen zu vermeiden und technische Probleme abzuschwächen. Was sollten Sie als nächstes tun?
- Das Problem und die Ausweichmaßnahme sorgfältig dokumentieren, um einen Änderungsantrag für den Projektmanagementplan zu erstellen. Dieser wird dann zu der für die Änderungssteuerungsentscheidung verantwortlichen Instanz geleitet.
  - Die Ausweichmaßnahme wurde nur auf technischer Ebene ausgeführt. Solange die Funktion der Brücke oder die organisatorische Konfiguration des Projekts nicht durch sie beeinflusst werden, wird kein Änderungsantrag notwendig sein.
  - Ein rückwirkender formaler Änderungsantrag ist nicht sinnvoll. Sie erstellen einige zusätzliche Dokumente, welche die Ausweichmaßnahme beschreiben und unterschreiben diese selbst, um sie während des nächsten regulären CCB-Meetings zu präsentieren.
  - Dass während der Ausführung von Projekten Inkonsistenzen zwischen Planungsdokumenten und tatsächlicher Implementierung entstehen, ist normal. Solange der funktionelle Status des Produkts erhalten bleibt, ist das kein Problem.

*During execution in a project to build a major road bridge, your team found a major flaw in the technical drawings. On an ad-hoc base, they had to find and implement a workaround to avoid delays and mitigate technical problems. What should you do next?*

- *Meticulously document the problem and the workaround to create a requested change to the project management plan, which will then be passed to the body responsible for the change control decision.*
  - *The workaround was performed on a technical level only. As long as it does not influence the function of the bridge or the organizational configuration of the project, a change request will not be necessary.*
  - *A retroactive formal change request side is not reasonable. Create some additional documents describing the workaround and sign them by yourself, you can present them during the next regular CCB meeting.*
  - *It is normal in projects that during project execution inconsistencies arise between planning documents and actual implementation. This is no problem as long as the functional status of the product is maintained.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

36. Sie haben kürzlich die Verantwortung für ein Projekt übernommen. Der Projektauftrag ist schon erstellt worden. Welcher nächste Schritt ist für Sie angebracht?
- Das Risikoregister entwickeln.
  - Den Meilenstein-Terminplan entwickeln.
  - Die verschiedenen Management-Pläne entwickeln.
  - Die Genehmigung für den Projektmanagement-Plan einholen.

*You recently took over the assignment for a project. The project charter has been developed. What is an appropriate next step for you?*

- Develop the risk register.*
  - Develop the project milestone schedule.*
  - Develop management plans.*
  - Get approval for the project management plan.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

37. Sie haben ein Kick-Off-Meeting angesetzt, um den Beginn Ihres Projekts anzukündigen, den Plan dafür zu präsentieren und Konsens darüber herbeizuführen. Ein weiterer Punkt wird die Klärung der Rolle jedes Teammitglieds sein. Außerdem haben Sie einige Zeit für Diskussionen eingeplant.

Sie haben die Agenda des Kick-Off-Meetings vor einigen Wochen an alle eingeladenen Teilnehmer herausgegeben.

Jetzt, kurz vor der Veranstaltung, erhalten Sie verschiedene Stornierungen von Teammitgliedern. Diese sagen, dass sie nicht teilnehmen können, aber für Sie da sein werden, wenn die Projektarbeit beginnt.

- Das Kick-Off-Meeting ist zweitrangig. Sie sind froh, wenn die Teammitglieder ihre Arbeit erledigen werden.
- Sie sollten auf der Anwesenheit der Teammitglieder an dem vereinbarten Datum bestehen.
- Wenn Sie die Anwesenheit der Teammitglieder erzwingen, wären diese ohnehin durch ihre derzeitigen Probleme abgelenkt.
- Wahrscheinlich wäre es besser, die Besprechung auf einen Tag zu verschieben, an dem alle Teammitglieder teilnehmen können.

*You scheduled a kick-off meeting in order to announce the start of your project, present the plan and develop consensus on it. Another topic will be explanation of each team member's role. In addition, you planned some time for discussions.*

*You published the agenda of the kick-off meeting some weeks ago to all invited attendees.*

*Now, short term before the event, you receive various cancellations by team members, who say that they cannot join the meeting. But they will be with you when project work will start.*

- The kick-off meeting is secondary, you are happy if the team members will do their jobs.*
  - You should insist on the presence of the team members to the appointed date.*
  - If you force team members' presence, they would anyway be distracted by their current problems.*
  - It is probably a good idea to reschedule the meeting to a day, when all team members can attend.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

38. Während einer Teambesprechung ist eine Diskussion entstanden, bis zu welchem Grad Ihr Projekt den im *PMBOK® Guide* aufgelisteten Prozessen folgen muss. Was sollte das vorherrschende Prinzip sein, um diese Frage zu beantworten?
- Die Prozesse sind als grobe Richtlinien gedacht, an die sich ein Team nur halten sollte, wenn es genügend Übereinstimmung gibt.
  - Je mehr Prozessen das Projektteam folgt, desto besser wird die Leistung im Projekt sein.
  - Der Projektmanager muss allen 42 Prozessen für Projektmanagement ohne Abweichungen folgen.
  - Das Projektteam muss die geeigneten Prozesse auswählen, die erforderlich sind, um die Anforderungen des Projekts zu erfüllen.

*During a meeting, a discussion came up: To which degree does your project have to be compliant to the processes enumerated in the PMBOK® Guide? What should be the guiding principle to answer this question?*

- The processes are meant as rough guidelines to which a team should only adhere if there is enough consensus.*
  - The more processes the project team follows, the better the project's performance will be.*
  - The project manager must follow all 42 processes for project management without alterations.*
  - The project team must select appropriate processes required to meet the project requirements.*
- 

39. Produktabnahme-Kriterien sollten in welchem Dokument festgelegt werden?
- Projektpflichtenheft
  - Projektstrukturplan
  - Ressourcenzuordnungen
  - Projektinhalts- und -umfangs-Managementplan

*Product acceptance criteria should be laid down in which document?*

- Project scope statement*
  - Work breakdown structure*
  - Resource assignments*
  - Project scope management plan*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

40. Während welches Prozesses wird die *Kosten-Baseline* entwickelt?

- Integrierte Änderungssteuerung durchführen
- Kosten schätzen
- Terminplan entwickeln
- Budget bestimmen

*The cost baseline is developed during which process?*

- Perform integrated change control*
  - Estimate costs*
  - Develop schedule*
  - Determine budget*
- 

41. Während der Projektausführung haben Sie festgestellt, dass anfallende Arbeit oft nicht zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Reihenfolge ausgeführt wird. Deliverables werden von einem Teammitglied erzeugt, die von einem anderen nicht weiterverarbeitet werden können. Das führt bereits zu zeitaufwändiger Nacharbeit und schlechter Stimmung bei den Teammitgliedern.

Welche Projektmanagement-Methode ist am besten geeignet, um mit Problemen wie diesem umzugehen?

- Organigramm
- RACI-Matrix
- Kommunikationsmanagementplan
- Arbeitsfreigabesystem

*During project execution you found out that work is often not performed at the right time and in the right order. Deliverables are made by one team member that cannot be processed by another one. This already leads to timely rework and bad morale among team members.*

*Which project management tool is most appropriate to deal with problems like this?*

- Organization chart*
  - RACI matrix*
  - Communications management plan*
  - Work authorization system*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

42. Ihr Management wendet die *10-Prozent-Lösung* an: Es hat angefordert, dass Sie das Budget für das Projekt, das Sie gerade beginnen, um 10% kürzen. Was wird das für Ihr Projekt wahrscheinlich bedeuten?
- Wenn das Budget um 10% gekürzt wird, wird dies von einer Qualitätsminderung von 10% in dem Projekt begleitet werden.
  - Bei einem ehrlichen Projekt-Budget wird eine Budgetkürzung von einem Abstrich bei Zeit oder Leistung begleitet werden.
  - Eine Reduzierung des Budgets um 10% wird viel eher von einem Leistungsabfall begleitet werden, als die gewünschte Kostenreduzierung zu erreichen.
  - Die meisten Projekte haben Schätz-“Polster“, und die Budgetkürzung wird dieses Polster vernichten.

*Your management applies the 10 percent solution: It has requested that you reduce the budget for the project which you are currently initiating by 10%. What will this probably mean for your project?*

- If the budget is cut by 10%, then the project will have an accompanying degradation of quality by 10%.*
  - If the project budget is an honest one, then a reduction in budget must be accompanied by a trade-off in either time or performance.*
  - A 10% reduction in budget will be accompanied by a loss of performance much less than the target reduction in cost.*
  - Most projects have "padded" estimates, and the budgetary reduction will force out the padding from the project.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

43. Während der Anwendung von Beschaffungsmanagement-Prozessen in ihrem Projekt haben Sie das Bedürfnis ausgemacht, ein objektiveres Verständnis über die Fähigkeiten der Anbieter zu erlangen, um Angebote einzuordnen und eine Abfolge für die Verhandlungen zu entwickeln.

Welches Verfahren kann am besten dabei helfen, Vorurteile und subjektive Entscheidungen zu vermeiden?

- Bieterkonferenz
- Gewichtungssystem
- Mündlicher Vertrag
- Letter of Intent

*While applying procurement management processes in your project you have identified the need to gain a more objective understanding of sellers' capabilities in order to rank proposals and develop a negotiating sequence.*

*Which technique may help avoid bias and subjective decisions best?*

- Bidder conference
  - Weighting system
  - Oral contract
  - Letter of intent
- 

44. Ein *Run Chart* ist ein nützliches Hilfsmittel, um...

- ...Muster und Trends in einer Reihe von Datenpunkten darzustellen.
- ...Verhalten von Datenpunkten im Vergleich mit Eingriffskriterien aufzuzeigen.
- ...Verhalten von Datenpunkten im Vergleich mit Spezifikationen aufzuzeigen.
- ...die Fehlerspanne einer Stichprobe im Vergleich zu einer Grundgesamtheit zu zeigen.

*A run chart is a useful tool to show...*

- ...patterns and trends in a row of data points.
  - ...behavior of data points against control criteria.
  - ...behavior of data points against specifications.
  - ...the error margin of a sample versus a whole population.
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

45. Der Begriff *Baseline* wird sowohl im *Projekt-* als auch im *Konfigurationsmanagement* benutzt. Welche Aussage trifft nicht zu?
- Baselines in Systemkonfigurationen werden oft auch *Deltas* genannt.
  - Beim Konfigurationsmanagement werden Baselines für die Änderungssteuerung verwendet.
  - Projektmanagement-Baselines werden für Fortschrittsmessung verwendet.
  - Beim Projektmanagement helfen Baselines, Abweichung und Trends zu erfassen.

*The term baseline is used in both the project management and the configuration management discipline. Which statement is not true?*

- Baselines in system configurations are often also referred to as deltas.*
  - In configuration management, baselines are used to control change.*
  - Project management baselines are used for performance measurement.*
  - In project management, baselines help assessing variance and trends.*
-



46. In einem Projekt wurde mit einem Auftragnehmer ein *Kostenanreiz*-Vertrag abgeschlossen, mit den folgenden Parametern:

Zielkosten:	\$1.000.000
Zielhonorar für Lieferanten:	\$100.000
Kosten-/Nutzenverteilung:	80%/20%
Preisobergrenze:	\$1.200.000

Was ist der Punkt der Übernahme des gesamten Risikos (*Point of Total Assumption – PTA, Breakpoint*) des Projekts?

- \$1.000.000
- \$1.100.000
- \$1.125.000
- \$1.200.000

*In a project, a cost incentive contract has been awarded to a contractor with the following parameters:*

Target cost:	\$1,000,000
Target contractor fee:	\$100,000
Cost benefit sharing ratio:	80%/20%
Price ceiling:	\$1,200,000

*What is the point of total assumption (PTA, breakpoint) of the project?*

- \$1,000,000
  - \$1,100,000
  - \$1,125,000
  - \$1,200,000
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

47. Die Inhalts- und Umfangsbaseline beinhaltet\_\_\_\_\_.
- Die verschiedenen Management-Pläne des Projekts
  - Termin-Baseline und Kosten-Baseline
  - Produktkonfigurations-ID und Lastenheft
  - PSP-Verzeichnis, PSP, Pflichtenheft

*The scope baseline includes\_\_\_\_\_.*

- The various management plans of the project*
  - Schedule baseline and cost baseline*
  - Product configuration ID and statement of work*
  - WBS dictionary, WBS, scope statement*
- 

48. Während der *Personalbedarfsplanung* haben Sie herausgefunden, dass Ihre Teammitglieder nicht ausreichend für deren Aufgaben qualifiziert sind. Wie könnte eine passende Lösung für dieses Problem aussehen?

- Die Unterstützungsfunktion reduzieren
- Einen Trainingsplan entwickeln
- Qualitätsaudits planen
- Qualitätsinspektionen planen

*During human resource planning you identified that your team members are not sufficiently qualified for their tasks. Which may be an appropriate solution to this problem?*

- Reduce level of effort*
  - Develop a training plan*
  - Plan quality audits*
  - Plan quality inspections*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

49. Was ist typisch für High-Context-Kulturen?

- Technische Kommunikationsmittel können sich auf die Übertragung von gesprochener und geschriebener Sprache konzentrieren.
- Kommunikation, bei der die Weitergabe von vielen Zusatzinformationen vermieden wird, wird bevorzugt.
- Eine Nachricht hat wenig Bedeutung ohne ein Verständnis des sie umgebenden Zusammenhangs.
- Um eine Nachricht zu verstehen, werden keine Informationen über die Vergangenheit oder über persönliche Meinungen benötigt.

*What is typical for high-context cultures?*

- Technical means for communications can focus on transfer of spoken and written language.*
  - Communication is preferred which avoids passing over a great deal of additional information.*
  - A message has little meaning without an understanding of the surrounding context.*
  - To understand a message, no information on history or personal opinions is needed.*
- 

50. Konfigurationsmanagement-Prozesse beinhalten für gewöhnlich nicht...

- ...die Identifizierung und Dokumentation von System- oder Elementeigenschaften.
- ...die integrative Steuerung von Änderungen an diesen Eigenschaften.
- ...die Dokumentation und den Audit von Änderungen und deren Implementierungsstatus.
- ...die Vergabe von Zuständigkeiten für Änderungssteuerung und Dokumentation.

*In general, processes of configuration management do not include...*

- ...identification and documentation of system or item characteristics.*
  - ...controlling changes to these characteristics in an integrative fashion.*
  - ...documenting and auditing changes and the implementation status.*
  - ...assigning responsibilities for change control and documentation.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

51. Der/das \_\_\_\_\_ ist ein Dokument, das beschreibt, wie das Projektmanagementteam die Qualitätspolitik der ausführenden Organisation umsetzen wird.

- Qualitätssicherungsplan
- Qualitätsmanagementplan
- Qualitätsbekenntnis
- Qualitätsaudit

*The \_\_\_\_\_ is a document which describes how the project management team will implement the performing organization's quality policy.*

- Quality assurance plan*
  - Quality management plan*
  - Quality commitment*
  - Quality audit*
- 

52. Was erwarten Sie, wenn Sie an Verkäufer eine *Gebotsausschreibung* übermitteln?

- Angebote, die sich im Lösungsansatz und im Preis bedeutend unterscheiden.
- Angebote, die sich ähnlich genug sind, um eine Auswahl auf Preisbasis zu treffen.
- Angebote, die nicht vorrangig dafür gemacht werden, gegen den Wettbewerb zu gewinnen.
- Generelle Informationen über die Fähigkeit des Verkäufers, die Waren oder Dienstleistungen zu liefern.

*What do you expect when you are submitting an invitation for bid to sellers?*

- Offers which will differ significantly in solution approach and price.*
  - Offers which are similar enough to allow a selection based on price.*
  - Offers which are not primarily written to win against competition.*
  - General information on a seller's ability to provide the goods or services.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

53. Was ist wichtig für *Qualitätsauditoren*?
- Sie müssen zur internen Belegschaft gehören.
  - Sie müssen von einer dritten Partei sein.
  - Sie müssen vom Auditierten beauftragt worden sein.
  - Sie müssen richtig geschult sein.

*What is important for quality auditors?*

- They must be in-house personnel.*
  - They must be third-party staff.*
  - They must be mandated by the auditee.*
  - They must be properly trained.*
- 

54. Was wird am besten verwendet, um den *Gewinn* aus einem internen Projekt zu berechnen?
- Das diskontierte Nettoeinkommen aus dem Produkt über n Jahre minus Projektkosten für interne Verrechnungsforderungen
  - Die diskontierten Nettoeinsparungen aus dem Produkt über n Jahre minus Projektkosten für interne Verrechnungsforderungen
  - Der *Economic Value Added (EVA)* für das Unternehmen, Steuern und Kapitalkosten mit einbezogen
  - Die Reduzierung der *gesamten Betriebskosten* des gegenwärtigen Produkts verglichen mit dem Vorgängerprodukt

*What is best used to calculate the profit from an internal project?*

- Discounted net revenues from the product over n years minus project costs for internal charges*
  - Discounted net savings from the product over n years minus project costs for internal charges*
  - The economic value added (EVA) to the organization taking into account taxes and capital costs*
  - The reduction in total cost of ownership (TCO) of the current product compared with its predecessor product*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

55. Sie führen derzeit ein großes Projekt mit vier Teilprojekten durch. Jeder der Teilprojektmanager hat einen Risikomanagementplan entwickelt, viele Risiken identifiziert und analysiert sowie den Umgang mit ihnen geplant.

Es ist jetzt zwei Monate später. Was sollten Sie nicht tun?

- Sicherstellen, dass sie sich um alle Risiken kümmern, um Ihnen die Risikenüberwachung und -steuerung auf Projektebene zu ersparen.
- Sicherstellen, dass die Teilprojektmanager ihre Projektarbeit hinsichtlich neuer und sich verändernder Risiken überwachen.
- Sicherstellen, dass sich die Teilprojektmanager auf dem Laufenden halten über die identifizierten Risiken und jenen auf der Beobachtungsliste.
- Sicherstellen, dass die Teilprojektmanager auf Auslösebedingungen für Notfallpläne achten.

*You are running a major project with four sub-projects. Each of the sub-project managers has developed a risk management plan, identified many risks, analyzed them and planned for risk response.*

*It is now two months later. What should you not do?*

- Ensure that they handle all risks to save you from project level risk monitoring and control.*
  - Make sure that the sub project managers monitor their project work for new and changing risks.*
  - Make sure that the sub project managers keep track of the identified risks and those on the watch list.*
  - Make sure that the sub-project managers monitor trigger conditions for contingency plans.*
-

56. Was gilt für statistische Stichprobenprüfung?

- Statistische Stichprobenprüfung kann eingesetzt werden, um für jedes einzelne Stück aus einer Gesamtheit zu verifizieren, ob es angenommen werden kann oder abgelehnt werden muss.
- Attributive Stichprobenprüfung bedeutet, quantitative Daten zu sammeln, die das Maß an Konformität von jedem Stück einer Stichprobe aufzeigen.
- Variable Stichprobenprüfung beinhaltet die Sammlung quantitativer Daten hinsichtlich Konformität für jedes Stück einer Stichprobe.
- Statistische Stichprobenprüfung wird für gewöhnlich in der *Qualitätssicherung* angewendet, um zu untersuchen, ob Stücke einer Gesamtheit vorgegebenen Qualitätsstandards entsprechen.

*What is true for statistical sampling?*

- *Statistical sampling can be used to verify for each individual item in a lot, whether it can be accepted or must be rejected.*
  - *Attribute sampling means collection of quantitative data showing the level of conformity for each item of a sample.*
  - *Variables sampling includes collection of quantitative data on the degree of conformity for each item of a sample.*
  - *Statistical sampling is commonly used in quality assurance to examine if items of a lot conform to quality standards.*
- 

57. Geert Hofstedes kulturelle Dimension von *Individualismus* bezieht sich auf...

- ... den Grad von Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Individuen.
- ... die Bedeutung der Person gegenüber jener der Gruppe.
- ... die Identifizierung mit der Geschlechterrolle einer Person.
- ... Toleranz gegenüber Ungewissheit oder Unsicherheit am Arbeitsplatz.

*Geert Hofstede's cultural dimension of individualism refers to...*

- *...the degree of dependence relationships between individuals.*
  - *...the significance of the person versus that of the group.*
  - *...the identification with the gender role of an individual.*
  - *...the tolerance for ambiguity or uncertainty in the workplace.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

58. Was gilt nicht für *Änderungswünsche*?

- Mit Änderungswünschen sollte immer in einer gesteuerten und integrativen Art und Weise umgegangen werden.
- Änderungswünsche, die die formalen Änderungssteuerungsprozesse umgehen, können zu einer schleichenden Veränderung von Projektkinhalt und -umfang führen.
- Wenn mit Änderungswünschen professionell umgegangen wird, können sie helfen, ein Projekt zu verbessern und auftretende Probleme zu lösen.
- Änderungswünsche sind immer ein Zeichen schlechter Planung und sollten deshalb vermieden werden.

*What is not true for change requests?*

- Change requests should always be handled in a controlled and integrative fashion.*
  - Change requests surpassing the formal change control processes can lead to scope creep.*
  - Professionally managed, change requests can help improving a project and resolving emerging problems.*
  - Change requests are always a sign of bad planning and should be avoided therefore.*
- 

Notizen

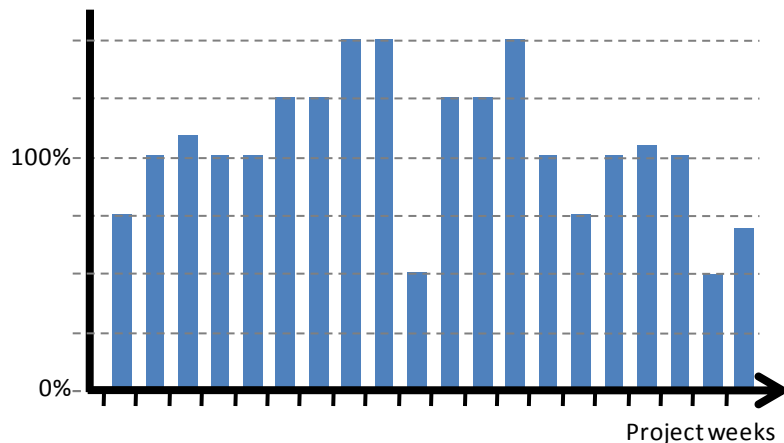
---

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*



59. Sie haben Mitarbeiter für Projektvorgänge eingeteilt, die Projektarbeit eingeschätzt und einen Zeitplan erstellt. Danach haben Sie Ihren Mitarbeitern das folgende Einsatzmittel-Histogramm gezeigt:



Was sagt das Diagramm aus?

- Das Projekt kann wahrscheinlich nicht wie geplant fertiggestellt werden.
- Sie könnten das Projekt früher als geplant fertigstellen, wenn Sie die Arbeit neu verteilen.
- Sie sollten für die Zeitplanung ein Netzplandiagramm vermeiden.
- Sie könnten Probleme mit doppelter Berichtspflicht bekommen.

*You recently assigned staff members to activities, estimated work and scheduled your project. You then created a resource histogram for your staff (see above).*

*What does this diagram tell you?*

- The project can probably not be finished as scheduled.*
- You may be able to finish the project early by reassigning work.*
- You should avoid network logic diagramming for scheduling.*
- You may run into problems with dual reporting relationships.*

Notizen \_\_\_\_\_

60. Welche Aussage beschreibt am besten den Ausdruck *Sink Node*?
- Das ist ein Knotenpunkt in einem *Projektstrukturplan*, an dem verschiedene Zweige wieder zurück zueinander geführt werden.
  - Das ist ein Knotenpunkt in einem *bedingten Netzplan*, an welchem dieses deterministisch wird.
  - Das ist ein Knotenpunkt in einem *Entscheidungsbaum*, der mehrere Zweige mit derselben Möglichkeit anzeigt.
  - Das ist ein Knotenpunkt in einem *Netzplandiagramm*, der verschiedene Vorgänger hat.

*Which statement describes best the term sink node?*

- It is a node in a WBS, where several branches are brought back together.*
  - It is a node in a conditional network diagram, at which it becomes deterministic.*
  - It is a node in a decision tree, showing various branches with the same chance.*
  - It is a node in a network logic diagram which has multiple predecessors.*
-

61. Die Mitglieder Ihres Projektteams sind Ihrem Projekt mit einer allgemeinen Verfügbarkeit von 50% zugeordnet worden.

Gestern haben sie Ihnen mitgeteilt, dass bedeutende Abweichungen während der Projektausführung aufgetreten sind. Sie haben beobachtet, dass die Teammitglieder weniger als 50% ihrer Zeit mit der Arbeit an Ihrem Projekt verbringen. Ihr Zeitplan verschiebt sich momentan deutlich, Abgabetermine sind in Gefahr. Was sollten Sie tun?

- Mit Ihrem Sponsoren reden und versuchen, mehr Personal zu ähnlichen Bedingungen wie die des bereits vorhandenen zugeordnet zu bekommen.
- Mit den Linienmanagern reden. Klare und schriftlich festgehaltene Zuordnungen mit zuverlässigen Terminplanungsprioritäten aushandeln.
- Die Unterschiede ignorieren, Ihren Zeitplan anpassen und neue Abgabetermine entsprechend dem langsameren Fortschritt aushandeln.
- Auf die internen Leistungsverrechnung konzentrieren. Sicherstellen, dass für Ihr Projekt nicht mehr als die tatsächliche Arbeit in Rechnung gestellt wird.

*The members of your project team have been assigned to your project with general availability levels of 50%.*

*Yesterday, they reported to you that significant variances occurred during project execution. You have noted that the team members have been spending less than 50% of their time working on your project. Your project schedule is about to become heavily delayed, and deadlines are in jeopardy. What should you do?*

- Talk to your sponsor and try to get more resources assigned on similar conditions as the existing ones.*
  - Talk with functional managers. Negotiate clear and written assignments with reliable scheduling priorities.*
  - Ignore the difficulties, adjust your schedule and negotiate new deadlines according to the slower progress.*
  - Focus on internal charges. Make sure that your project is not getting charged for more than the actual work.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

62. Was bedeutet die Abkürzung CSOW?

- Ein *Lastenheft*, das Teil eines Notfallplans ist. Sie wird für gewöhnlich mit Rückstellungen verbunden.
- Ein *Lastenheft*, das von beiden Parteien formal verabschiedet wurde und somit Teil eines *Vertrags* ist.
- Ein derzeit gültiges *Lastenheft* im Gegensatz zur Inhalts- und Umfangs-Baseline, einem früher gültigen Lastenheft.
- Ein Lastenheft auf Projektebene, das Lastenheften auf Ebene der *Projektkostenstellen* verdichtet.

*What is the meaning of the acronym CSOW?*

- A statement of work that is part of a contingency plan; it is commonly linked with contingency reserves.*
  - A statement of work that has been formally agreed upon by both parties and is therefore part of a contract.*
  - A statement of work that is currently valid; this contrasts with the scope baseline, a formerly valid SOW.*
  - A statement of work on project level that cumulates statements of work on cost account level*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

63. Sie haben die Zahlen für Kosten und für den Plan-/Fertigstellungswert in jeder einzelnen Projektwoche überwacht, bis zum Statusdatum am Ende der sechsten Woche. Was ist der Status des Projekts zu diesem Zeitpunkt?

Projekt- woche	Ist-Kosten	Fertigstellungs- wert	Geplanter Wert
1	\$65.000	\$61.000	\$67.000
2	\$85.000	\$79.000	\$89.000
3	\$100.000	\$102.000	\$110.000
4	\$125.000	\$124.000	\$121.000
5	\$135.000	\$133.000	\$139.000
6	\$125.000	\$120.000	\$131.000

- Das Projekt ist dem Zeitplan voraus und über dem Budget.
- Das Projekt ist dem Zeitplan voraus und unter dem Budget.
- Das Projekt ist hinter dem Zeitplan hinterher und über dem Budget.
- Das Projekt ist hinter dem Zeitplan hinterher und unter dem Budget.

*You monitored figures on cost and planned/earned value for each individual project week until the data date at the end of the sixth week. What is the status of this project at this date?*

<i>Project week</i>	<i>Actual costs</i>	<i>Earned value</i>	<i>Planned value</i>
-------------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------------

*See figures above*

- The project is ahead of schedule and over budget.*
- The project is ahead of schedule and under budget.*
- The project is behind schedule and over budget.*
- The project is behind schedule and under budget.*

Notizen \_\_\_\_\_

64. *Verdichtung* beschreibt eine Methode, um ein Projekt zu beschleunigen anhand von...
- ... Neueinteilung vorhandener Einsatzmittel oder Einteilung zusätzlicher Mittel für das Projekt.
  - ... Überschneidung von Vorgängen, die ursprünglich nacheinander geplant waren.
  - ... Reduzierung der Anzahl von Produkteigenschaften, um die Arbeit an der Entwicklung zu verringern.
  - ... Reduzierung von Vorgangsdauer-Schätzungen, um den Druck zu erhöhen, der auf die Mitarbeiter ausgeübt wird.

*Crashing describes a technique to speed up a project by...*

- *...reallocating existing resources or assigning additional resources to the project.*
  - *...overlapping activities which were originally planned to be done in sequence.*
  - *...reducing the number of features of the product in order to reduce development work.*
  - *...reducing the duration estimates for activities to increase the pressure applied to the staff.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

65. Bei *Risikoidentifikations*-Besprechungen haben Sie und Ihr Team über 150 Risiken für Ihr Projekt ausgemacht. Sie fürchten, dass Sie die quantitative Bewertung jedes dieser Risiken sehr viel Zeit kosten wird, wobei auch nicht alle wirklich relevant und wichtig genug sind, um eine solche Maßnahme zu rechtfertigen. Was sollten Sie als nächstes tun?
- Risikoauslöser* wo möglich identifizieren. Nur solche Risiken quantitativ analysieren, für die kein Auslöser gefunden werden konnte.
  - Qualitative Risikoanalyse* anwenden, um Risiken für weitere Vorgehensweisen zu gewichten – wie etwa die *quantitative Risikoanalyse*.
  - Die Wahrscheinlichkeit jedes Risikos qualitativ einschätzen und nur solche Risiken mit hoher Wahrscheinlichkeit weiter analysieren.
  - Die potentielle Auswirkung jedes Risikos qualitativ einschätzen und nur solche Risiken mit hoher Auswirkung weiter analysieren.

*During risk identification sessions, you and your team identified more than 150 risks for your project. You are afraid that evaluating each of these risks quantitatively will cost you an enormous amount of time, while not all of them are really relevant and important enough to justify such a measure. What should you do next?*

- Identify risk triggers where possible. Analyze only those risks quantitatively for which no trigger could be found.*
  - Use qualitative risk analysis in order to prioritize risks for further action, such as quantitative risk analysis.*
  - Assess the probability of each risk qualitatively and further analyze only those risks with high probability.*
  - Assess the potential impact of each risk qualitatively and further analyze only those risks with high impact.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

66. Während der Ausführung eines Projekts beobachten Sie, dass die Leistung einiger Ihrer Teammitglieder nachlässt, während andere fortwährend gute Arbeit leisten. Was sollten Sie zuerst versuchen, um das Team als Ganzes zurück zu guter Leistung zu bewegen?
- Ein Team-Meeting organisieren und die schlechte Leistung der schwachen Mitglieder offen zur Sprache bringen. Während des Meetings versuchen, eine gemeinsame Lösung zu finden.
  - Ein wettbewerbsförderndes Anreizsystem schaffen mit einem Bonus für diejenigen 20% Ihres Teams, die eine bessere Leistung zeigen als die übrigen 80%.
  - Gar nicht einschreiten, dem Team jedoch einige Zeit geben, um sich selbst zu organisieren und das Problem anhand von Konfliktmanagement auf niedrigerer Ebene zu bewältigen.
  - Ein System von formalen und informellen Bewertungen guter Leistung einführen, Ursachen für schlechte Leistung erforschen und gegenseitige Rückmeldung herbeiführen.

*During execution of a project, you observe that the performance of some of your team members is dropping, while others are doing a consistently good job. What should you try first to bring the team as a whole back to performance?*

- Organize a team meeting and discuss openly the bad performance of the weak team members. Try to find a joint solution during the meeting.*
  - Introduce a competitive incentive system with a bonus for the 20% of your team which is performing better than the other 80%.*
  - Do not interfere, but give the team some time to organize, and sort the problem out by low-level conflict management.*
  - Introduce a system of formal and informal performance appraisals, research causes for bad performance and solicit mutual feedback.*
-



67. Ihr Management hat angekündigt, dass Sie bei einem *Stretch Assignment* (=eine Ihre Befähigungen überschreitende Aufgabe) eingesetzt werden sollen. In dieser Situation sollten Sie beachten, dass...
- ... ein Stretch Assignment von Anfang an jenseits Ihrer Qualifikationen liegt. Was immer auch Ihre Ausbildung, Ihr Können und Ihre Fähigkeiten sind, Sie können nicht persönlich scheitern. Glückwunsch.
  - ... die wichtigen Stakeholder zügig und vollständig über Ihre Qualifikationen informiert werden müssen, damit sie über Ihre Eignung für die Aufgabe entscheiden können.
  - ... Stretch Assignments ein erhöhtes Misserfolgsrisiko bergen, und dass dies selten von der Lern- und Entwicklungserfahrung, welche die Tätigkeit erwartungsgemäß mit sich bringt, überwogen wird.
  - ... Sie den vielen Ärger, den die Tätigkeit mit sich bringt, vermeiden sollten. Es wird nicht genügen, wenn Sie einfach nur Anforderungen erfüllen und Ziele erreichen. Sie werden viel lernen müssen.

*Your management announced that they want to put you on a stretch assignment. In this situation, you should consider that...*

- *...a stretch assignment is going beyond your qualifications right from the start. Whatever your education, knowledge and skills are, you cannot fail personally. Congratulations.*
  - *...key stakeholders must have timely and complete information regarding your qualifications to make decisions regarding your suitability for the assignment.*
  - *...stretch assignments bear an increased risk of failure, and this is rarely outweighed by the learning and development experience expected to come with the assignment.*
  - *...you should avoid the increased hassle coming with the assignment. It will not be enough for you to simply satisfy requirements and achieve objectives. You will have to learn a lot.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

68. Sie beginnen gerade damit, für eine Firma ein Projekt zu managen. Dem unternehmenskulturellen Ansatz der Firma folgend, führen Sie Ihr Projektteam durch die erste Lebenszyklus-Phase der *Konzeptentwicklung*. Ihr nächster Schritt ist die Einberufung eines Team-Meetings, um Ideen in einem uneingeschränkten Kreativprozess entstehen zu lassen. Wie genau sollte das vor sich gehen?
- Ideen von Teammitgliedern werden dabei schriftlich festgehalten und eingeordnet in die Kategorien Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Gefahren.
  - Gedanken und Ideen werden dabei auf kreative Weise gesammelt, ohne jegliche Diskussion oder Stirnrunzeln. Diese Ideen werden erst am Ende der Brainstorming-Runde gefiltert und strukturiert.
  - Teammitglieder tragen dabei verschiedenfarbige Hüte, von denen jeder eine Denkweise repräsentiert. Sie diskutieren Themen, indem jeder seinen Standpunkt dazu einnimmt.
  - Sie versuchen, abweichende Ideen und Konzepte von Teammitgliedern zu eliminieren, so dass das gesamte Team Ihren Prinzipien folgt.

*Following the cultural approach of the corporation for which you are starting to manage a project, you are guiding your project team through the first life-cycle phase of conceptualization. Your next step is to call for a team meeting to let ideas emerge in an unrestricted creative process. What exactly should that look like?*

- You write down the ideas of team members and structure them into categories of strengths, weaknesses, opportunities and threats during the session.*
  - You creatively gather thoughts and ideas without any discussion or frowning. These ideas are only filtered and structured after the end of the brainstorming session.*
  - Your team members wear hats with different colors, each of which stands for a way of thinking. Each member discusses topics from the viewpoint of their thinking.*
  - You try to eradicate deviating ideas and concepts of team members during the meeting, so that the entire project team follows your principles.*
-

69. Was ist im *Konfigurationsmanagement* notwendig, um die Integrität von *Baselines* aufrechtzuerhalten?
- Abweichungen analysieren, indem Baselineinformationen mit tatsächlichen Projektdaten verglichen werden.
  - Nur genehmigte Änderungen zur Umsetzung bei Produkten oder Dienstleistungen weitergeben.
  - Sicherstellen, dass Teammitglieder bestimmten ethischen Verhaltensregeln folgen.
  - Transparenz für alle Projektmanagementprozesse und -vorgänge sicherstellen.

*In configuration management, which of the following is necessary to maintain the integrity of baselines?*

- Analyzing variances by comparing baseline information with actual project data.*
  - Releasing only approved changes for incorporation into products or services.*
  - Ensuring that team members adhere to a code of ethical conduct and behavior.*
  - Ensuring transparency across all project management processes and activities.*
- 

70. Welche Aussage beschreibt am besten den Zweck eines *Kommunikationsmanagementplans*?
- Der Projektmanagementplan ist ein Zusatzdokument des allgemeinen Kommunikationsmanagementplans.
  - Der Kommunikationsmanagementplan beschreibt Regeln für Verhalten und gegenseitigen Respekt bei der Kommunikation in kulturübergreifend besetzten Teams.
  - Der Kommunikationsmanagementplan beschreibt die Anforderungen an den Informationstransfer einschließlich der Formate und des Detaillierungsgrads.
  - Im Mittelpunkt des Kommunikationsmanagementplans steht die Anwendung von Kommunikationstechnologien durch das Projektmanagementteam.

*Which statement describes best the purpose of the communications management plan?*

- The project management plan is a subsidiary document of the overall communications management plan.*
  - The communications management plan describes rules of behavior and respect for communications in cross-cultural teams.*
  - The communications management plan describes the information delivery needs including format and level of detail.*
  - The communications management plan focuses on the use of communications technologies by the project management team.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

71. Welches ist kein Punkt, der bei der *Dreipunktschätzung* verwendet wird?

- Optimistische Schätzung
- Wahrscheinlichste Schätzung
- Budgetschätzung
- Pessimistische Schätzung

*Which is not a point used for three-point estimation?*

- Optimistic estimate*
  - Most likely estimate*
  - Budget estimate*
  - Pessimistic estimate*
- 

72. Welches der folgenden sind keine häufig vorkommenden *Barrieren für den Aufbau eines Projektteams*?

- Unterschiedliche Aussichten, Prioritäten und Interessen
- Rollenkonflikte
- Übermäßiges Engagement durch Teammitglieder
- Unklare Projektzielvorgaben/-ergebnisse

*Which of the following are not common barriers to project team building?*

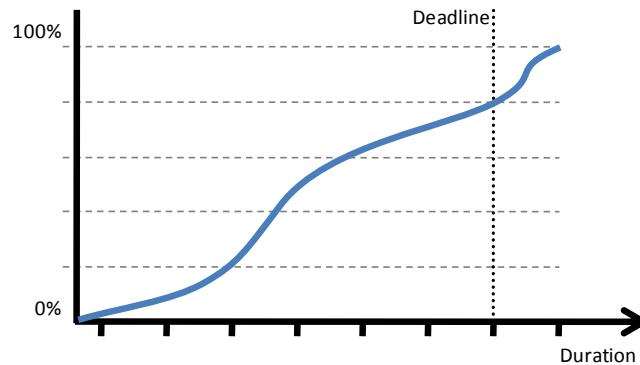
- Differing outlooks, priorities, and interests*
  - Role conflicts*
  - Excessive team member commitment*
  - Unclear project objectives/outcomes*
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

73. Während der Projektplanung wird Ihnen das folgende Diagramm gezeigt, welches die folgende kumulative Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Dauer eines Projekts darstellt:



Welche Schlussfolgerung können Sie aus der Information darin ziehen?

- Die Wahrscheinlichkeit, dass das Projekt genau zu dem Zeitpunkt fertiggestellt wird, der mit "Deadline" markiert ist, beträgt 80%.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass das Projektteam den Zeitpunkt überschreiten wird, der mit "Deadline" markiert ist, liegt bei 80%.
- Wenn das Projektteam die Deadline erreicht, werden die Projektkosten 80% der Budgetkosten betragen.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass das Projektteam die Deadline einhält oder früher fertiggestellt wird, beträgt 80%.

*During project planning, you are presented with the following diagram that depicts a cumulative likelihood distribution for the duration of a project.*

*What kind of conclusion can you draw from the information depicted in it?*

- The likeliness that the project will finish exactly at the date marked with "Deadline" is 80%.*
- The likeliness that the project team will exceed the date marked with "Deadline" is at 80%.*
- If the project team will meet the deadline, project costs will be 80% of the budgeted costs.*
- The likeliness that the project team will meet the deadline or will finish earlier is at 80%.*

Notizen \_\_\_\_\_

74. Während Sie ein Projekt ausführen, spüren Sie eine etwas ablehnende Haltung in Ihrem Team. Welche Art von Dokument brauchen Sie jetzt, unter anderen, um die Situation besser verstehen und dann verbessern zu können?

- Projektauftrag
- Feststellung der Teamleistung
- Kosten-Baseline
- Lastenheft

*While executing a project, you sense a slightly negative attitude in your team. Which type of document do you now need, among others, to better understand and then be able to improve the situation?*

- Project charter*
  - Team performance assessments*
  - Cost baseline*
  - Statement of work*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

75. Der Verantwortliche für den Vertrieb in Ihrer Firma ist kürzlich auf Sie zugekommen. Sie haben einige Schätzungen über die direkten Kosten für ein Angebot auf Festpreis-Vertragsbasis angestellt. Da die indirekten Kosten als Anteil der direkten Kosten berechnet werden sollen, hat die Summe beider Kostentypen ihn einen viel zu hohen Preis berechnen lassen. Wie sollten Sie nicht reagieren?
- Sie reduzieren die Schätzungen der direkten Kosten, indem Sie den Arbeitsaufwand sowie die dafür angesetzten Kostensätze verringern. Das führt zu einer Reduzierung der indirekten Kosten und zu einem niedrigeren Preis.
  - Fixe Kosten als einen Anteil der direkten Kosten zu berechnen, ist einfach ein Modell, das die Berechnungen erleichtert. Eine spezifischere Analyse dieser Kosten kann zu einem realistischeren Projektpreis führen.
  - Kostenschätzungen sind quantitative Feststellungen der Kosten, die wahrscheinlich notwendig werden, um die Projektarbeit fertigzustellen. Diese werden vom Projektteam festgelegt. Es ist hingegen Aufgabe des Verkäufers, den Preis festzulegen.
  - Sie machen den Angebotsmanager darauf aufmerksam, dass eine Reduzierung der direkten Kosten die Zahlen für die angesetzten indirekten Kosten verringern könnte, die tatsächlichen indirekten Kosten aber nicht beeinflussen wird.

*The sales representative of your company recently contacted you. You made some estimates on direct costs for an offer on a firm fixed-price contract. According to company policies, indirect costs (overheads) are to be calculated as a percentage of the direct costs, the sum of both cost types caused him to calculate a far too high price. How should you not react?*

- You reduce your direct cost estimates by reducing the amount of work and the rates allocated to them. This allows a reduction of the overhead costs and a lower price.*
  - Calculating overheads as a percentage of direct costs is just a model to simplify calculations. A more specific analysis of these costs may lead to a more realistic project price.*
  - Cost estimates are quantitative assessments of the probable costs required to complete project work. These are made by the project team. It is the sales person's job to make the price.*
  - You make the sales person aware that a reduction of direct costs may reduce the numbers for overhead cost allocation, but will not influence the actual overheads.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

76. Ein *Projektauftrag* ist ein Dokument, das...
- ... Inhalt und Umfang sowohl des Projekts als auch des Produkts detailliert beschreibt.
  - ... das Projekt und die Verwendung von Unternehmensressourcen zur Umsetzung von Projektanforderungen autorisiert.
  - ... den Projektkinhalt und -umfang in mehreren Schritten zerlegt, um das Projekt auf der Ebene von Arbeitspaketen zu beschreiben.
  - ... alle Vorgänge beschreibt, die notwendig sind, um die Deliverables des Projekts zu erzeugen.

*A project charter is a document that...*

- ...describes both the project scope and the product scope at detail level.
  - ...authorizes the project and the use of organizational resources to meet project requirements.
  - ...breaks down the project scope over several steps to describe the project on work package level.
  - ...describes all activities which are necessary to create the project deliverables.
- 

77. Sie haben ein technisches Risiko in Ihrem Projekt identifiziert und dafür eine *Risikoreserve* bereitgestellt. Zu welcher Risikobewältigungsstrategie gehört die Planung von Rückstellungen?
- Aktive Risikominderung
  - Passive Risikovermeidung
  - Passive Risikoakzeptanz
  - Aktive Risikoakzeptanz

*You identified a technical risk in your project and assigned a contingency for that. Planning contingency reserves is part of which risk response strategy?*

- Active risk mitigation
  - Passive risk avoidance
  - Passive risk acceptance
  - Active risk acceptance
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*



78. Welches Konzept zur Platzierung von Team-Mitgliedern kann ihnen bei der Verbesserung ihrer Zusammenarbeit im Team am besten helfen?
- Zusammenlegung der Arbeitsplätze
  - Verteilung über mehrere funktionale Einheiten hinweg
  - Virtuelle E-Teams
  - Globale Teamverteilung

*Which concept of locating team members can help them best to enhance their performance as a team?*

- Co-location*
  - Cross-functional dispersion*
  - Virtual e-teams*
  - Global team dispersion*
- 

79. Welche Aussage trifft nicht auf *Constructive Changes* (=Vertragsänderungen durch konkludentes Verhalten) zu?
- Änderungen in Projekten unter Vertrag werden *Constructive Changes* genannt, wenn sie Vorteile für beide Parteien hervorbringen.
  - Constructive Changes* sind auf die Ausführungsprozesse begrenzt, wenn gerade das Produkt aus dem Projekt erstellt wird.
  - Constructive Changes* sind eine häufige Ursache von Streitigkeiten und Ansprüchen einer Vertragspartei gegenüber der anderen.
  - Ad-hoc-Änderungen sollten sorgfältig dokumentiert werden, um eine Interpretation als *Constructive Change* zu vermeiden.

*Which statement on constructive changes is false?*

- Constructive changes are contract changes which are construed from actions taken by either party, not from a change document.*
  - Changes in projects under contract are called Constructive changes if they yield benefits for both parties.*
  - Constructive changes are a frequent cause of disputes and claims of one contract party against the other.*
  - Field changes should be meticulously documented to avoid an interpretation as constructive change.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

80. Sie sind als Manager eines internen Projekts beauftragt. Während der Kostenplanung und der Budgetierung haben Sie herausgefunden, dass es für die Kosten während des Projekts Spitzenzeiten gibt und zu anderen Zeitpunkten die Ausgaben eher gering sind. Was könnte das für das Projekt bedeuten?
- Der Fiskalbudget-Mechanismus, der von der ausführenden Organisation angewandt wird, könnte Kostenhöchststände in Ihrem Projekt nicht zulassen, und Sie werden eventuell die Ausgabenkurven über die Zeit glätten müssen.
  - Sie können während der Zeitabschnitte mit niedrigen Ausgaben stillschweigend Budgetreserven schaffen und auf diese später wieder zurückgreifen, wenn hohe Projektkosten gedeckt werden müssen.
  - Sie könnten einen anderen Projektmanager finden mit einem Projekt, das einen unterschiedlichen Rhythmus von hohen und niedrigen Kosten hat. Dann könnten Sie die Budgets beider Projekte entsprechend schieben.
  - Sie sind Projektmanager und arbeiten mit einem Lebenszyklus-Budget für Ihr Projekt. Fiskalbudgets sind Angelegenheit der Linienorganisation, und Sie müssen sich generell nicht um sie kümmern.

*You are assigned as a project manager for an internal project. During cost planning and budgeting you discovered that there are peak times of costs during the project and other times when costs are fairly low. What could this mean for the project?*

- *The fiscal budget mechanism which is used by the performing organization may not allow for cost peaks in your project, and you may have to level out expenditures over time.*
  - *You can silently create budget contingencies during low-cost periods and re-use them later during those periods when you have to cover peak levels in project costs.*
  - *You may find another project manager with a project that has a different rhythm of high and low costs. Then, you may be able to move budget during one project's low cost periods to the other project.*
  - *You are a project manager and work with a lifecycle budget for your project. Fiscal budgets are a matter of the functional organization, and you have generally not to care about them.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

81. Sie übernehmen ein neues Projekt als Projektmanager in einem Unternehmen, welches Ihnen noch unbekannt ist. Was sollten Sie während des Beauftragungsprozesses beobachten?

- Faktoren der Unternehmensumwelt
- Projektmanagementplan
- Projektrisikoregister
- Teamleistungsberichte

*You are going to take over a new project as the project manager in an enterprise unknown to you. What should you investigate during the chartering process?*

- Enterprise environmental factors*
  - Project management plan*
  - Project risk register*
  - Team performance reports*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

82. Ein Projekt war mit einem Budget von \$1.000.000 angesetzt worden. Es wird gerade ausgeführt, und die folgenden Zahlen sind erhoben worden:

PV: \$500.000  
EV: \$450.000  
AC: \$550,000

Angenommen, dass die Kostenabweichung von einmaligen, nicht mehr wirksamen Kostentreibern verursacht wurde, welche *Schätzung bei der Fertigstellung (EaC)* können Sie aus diesen Zahlen ableiten?

- \$900.000
- \$1.000.000
- \$1.100.000
- \$1.222.222

*A project was budgeted at \$1,000,000. The project is meanwhile being executed, and the following current figures have been assessed:*

*PV: \$500,000  
EV: \$450,000  
AC: \$550,000*

*Assuming that the cost variance was caused by one-time cost drivers, which are no more effective, what estimate at completion (EaC) can you derive from these figures?*

- \$900,000
  - \$1,000,000
  - \$1,100,000
  - \$1,222,222
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

83. Eine Organisation denkt verschiedene Vertragstypen durch, um Anbieter zu motivieren und bevorzugte Behandlung sicherzustellen. Was sollten sie beachten, bevor sie sich dazu entschließen, einen Vertrag mit Zufriedenheitsprämie zu verwenden?
- Die Zahlung einer Zufriedenheitsprämie würde mit dem Erreichen objektiver Leistungskriterien zusammenhängen.
  - Jeglicher ungelöste Konflikt in Bezug auf die Zahlung einer Zufriedenheitsprämie könnte ein mögliches Gerichtsverfahren nach sich ziehen.
  - Die Zahlung einer Zufriedenheitsprämie würden der Auftraggeber und der Auftragnehmer miteinander vereinbaren.
  - Über die Zahlung einer Zufriedenheitsprämie würde der Auftraggeber entscheiden, je nachdem, wie zufrieden er wäre.

*An organization is considering various contract types in order to motivate sellers and to ensure preferential treatment. What should they consider before deciding to use an award fee contract?*

- Payment of an award fee would be linked to the achievement of objective performance criteria.*
  - Any unresolved dispute over the payment of an award fee would be subject to remedy in court.*
  - Payment of an award fee would be agreed upon by both the customer and the contractor.*
  - Payment of an award fee is decided upon by the customer based on the degree of satisfaction.*
- 

84. Was ist bei der Archivierung von Projektaufzeichnungen am wenigsten wichtig?
- Ein gut organisiertes Aufzeichnungsmanagementsystem
  - Die Integration des Archivs mit Business-Software
  - Aktualisierte Aufzeichnungen, die Endergebnisse wiedergeben
  - Schnelle Verfügbarkeit von Informationen für zukünftige Verwendung

*What is least important when it comes to archiving project records?*

- A well-designed records management system*
  - Integration of the archive with business software*
  - Updated records reflecting final results*
  - Easy availability of information for future use*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

85. \_\_\_\_\_ werden nicht unbedingt verwendet, um die *Kosten-Baseline* eines Projekts zu erstellen.

- Kostenschätzungen* zu Terminplan-Aktivitäten oder Arbeitspaketen
- Der *Projektstrukturplan* und das *PSP-Verzeichnis*
- Der *Projektterminplan* und die *Ressourcenkalender*
- Der *Risikostrukturplan* und das *Risikoregister*

\_\_\_\_\_ are not necessarily used to establish the cost baseline of a project.

- Schedule activity or work package cost estimates
  - The work breakdown structure and WBS dictionary
  - The project schedule and resource calendars
  - The risk breakdown structure and the risk register.
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

86. Sie haben ein Kundenprojekt für Ihre Firma übernommen. Aus den verfügbaren Dokumenten wie *Vertrag*, *Lastenheft* und *Projektauftrag* haben Sie einen *Projektmanagementplan* erstellt.

Sie haben Ihren Plan in einem Meeting mit den wichtigen Stakeholdern einschließlich Ihres Projektponsors und einiger Repräsentanten der Kundenorganisation vorgestellt. Während des Meetings haben Sie einen hohen Grad von Unzufriedenheit bei den Führungskräften des Kunden wahrgenommen, die signalisiert haben, dass das Projekt nicht die Ergebnisse liefern könnte, mit denen die Firma gerechnet hat. Nach Ihrer Einschätzung sind alle nötigen Vorkehrungen getroffen worden, um die Anforderungen des Kunden zu erfüllen.

Was sollten Sie als nächstes tun?

- Ein schriftliche Beschreibung vom Kunden anfordern, in denen die Anforderungen aufgeführt sind, die der Meinung des Kunden nach nicht in Ihrem Plan berücksichtigt werden. Dieses Dokument verwenden, um den Projektplan zu überarbeiten.
- Meetings mit dem Kunden ansetzen, um dessen Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen an das Projekt zu identifizieren. Dann eine *Pflichtenheft* in Textform aus diesen Informationen erstellen, um den vereinbarten Inhalt und Umfang des Projekts zu dokumentieren.
- Ein formales Meeting auf höchster Führungsebene beantragen, um die Missverständnisse zu klären, dann einen Änderungsantrag stellen, das Projekt wo nötig neu planen und mit der Projektarbeit fortfahren.
- Nicht überreagieren. Wenn es nach Ihrem Plan durchgeführt wird, wird das Projekt ein überzeugendes Produkt für den Kunden hervorbringen. Sobald die Führungskräfte das sehen, werden sie wahrscheinlich ihre Meinung ändern und das Produkt annehmen.

*You took over a customer project for your company. From the inputs available, including contract, statement of work and project charter, you have developed a project management plan.*

*You already presented that plan in a meeting with key stakeholders including your project sponsor and some representatives from the customer organization. During the meeting you sensed a high level of dissatisfaction by the customer executives, who signaled that the project might not produce the results that their company had expected. In your understanding, all necessary actions have been planned to meet the customer's requirements.*

*What should you do next?*

- Request a written statement from the customer detailing the requirements which they believe are not addressed by your plan. Use this statement to update the project plan.*
- Arrange meetings with the customer to identify their needs, wants and expectations for the project. Then create a narrative Scope statement from this information to document the agreed upon project scope.*
- Request a formal meeting on top executive level to get the misunderstandings sorted out, then arrange a change request, re-plan your project where necessary and go ahead with the project work.*
- Do not overreact. Performed according to your plan, the project will produce a convincing product for the customer. As soon as the executives will see it, they will probably change their opinion and accept it.*

---

Notizen \_\_\_\_\_

---

87. Ein Projekt ist ausgewertet worden, wobei die folgenden *Earned-Value*-Daten erhoben wurden:

PV: \$750.000  
EV: \$750.000  
AC: \$900.000

Was ist die *Burn Rate* des Projekts?

- 1,20
- 1,10
- 1,00
- 0,83

*A project was assessed and the following earned value data have been found:*

*PV: \$750,000  
EV: \$750,000  
AC: \$900,000*

*What is the burn rate of the project?*

- 1.20
  - 1.10
  - 1.00
  - 0.83
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*



88. Was trifft auf Projekt-Deliverables nicht zu?

- Projekt-Deliverables sollten so früh im Projekt wie möglich identifiziert, beschrieben und vereinbart werden.
- Projekt-Deliverables können Produkte, Befähigkeiten zur Dienstleistung oder andere Arten von Ergebnissen sein.
- Sobald Projekt-Deliverables identifiziert wurden, sollte deren Beschreibung nicht mehr verändert werden.
- Der Abnahmeprozess für Deliverables und der Umgang mit einer Verweigerung umgegangen wird, sollte in dem Vertrag beschrieben werden.

*What is not true for project deliverables?*

- Project deliverables should be identified, described and agreed upon as early in the project as possible.*
  - Project deliverables may be products, capabilities for services or other kinds of results.*
  - Once project deliverables have been identified, their description should not be changed any more.*
  - The acceptance process for deliverables and how rejection will be addressed should be described in the contract.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Kontakt: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

89. Ihr Projekt für einen Kunden nähert sich seinem Ende. Mit dem Kunden wurde eine dreijährige Gewährleistungszeit für das Produkt aus dem Projekt vereinbart. Was sollten Sie zuerst tun?
- Alle relevanten Dokumente der Organisationseinheit übergeben, die für den Umgang mit der Gewährleistung verantwortlich ist.
  - Es muss keine zusätzliche Arbeit erledigt werden. Der Vertrag sollte alle Prozesse ausreichend detailliert beschreiben.
  - Änderungen am Produkt können Gewährleistungsklauseln beeinflussen. Sie sollten sicherstellen, dass diese Klauseln mit den endgültigen Spezifikationen übereinstimmen.
  - In vielen Rechtssprechungen können Sie ein Projekt nicht formal abschließen, bevor die Gewährleistungszeit endet.

*Your project, run for a customer, is coming to an end. The customer has been contractually granted a three years warranty period for the product of the project. What should you do first?*

- Hand all relevant documentation over to the organizational unit responsible for handling the warranty.*
  - There is no additional work to be done. The contract should describe all processes in sufficient detail.*
  - Changes on the product can affect warranty clauses. Ensure that these clauses are aligned with the final specifications.*
  - According to many legislations, you cannot formally close a project before the end of the warranty period.*
-

90. Als Projektmanager in einem risikoreichen Elektronikprojekt mit vielen neuen Technologien haben Sie einen *Risikomanagementplan* entwickelt und Risiken identifiziert, die Sie in einem *Risikoregister* festgehalten haben. Dann wurden die Risiken analysiert und der Umgang mit ihnen geplant.

Bei *Risikoüberwachungs-* und *-steuerungs-*Meetings wird offensichtlich: Die Dokumente, die Sie erstellt haben, sind nicht besonders hilfreich. Was haben Sie wahrscheinlich falsch gemacht?

- Sie haben versäumt, einen *RSP* einzusetzen.
- Sie haben die ersten Prozesse alleine ausgeführt.
- Sie haben keine *Auslöser* identifiziert.
- Sie haben keine *EMVs* berechnet.

*Being the project manager in a high-risk electronics project with a lot of new technologies, you developed a risk management plan and identified risks which you documented in a risk register. Then, the risks were analyzed and response planned.*

*It is getting obvious during risk monitoring and control meetings that the documents you created are not very helpful. What have you probably done wrong?*

- You failed to use an RBS.*
  - You did the first processes alone.*
  - You did not identify triggers.*
  - You did not calculate EMVs.*
- 

91. Was wird generell nicht als eine der drei Kategorien von Kulturen betrachtet, mit denen Manager umgehen können sollten?

- Landeskultur
- Organisationskultur
- Projektkultur
- Funktionale Kultur / Linienkultur

*Which is generally not regarded as one of the three categories of culture that managers should master?*

- National culture*
  - Organizational culture*
  - Project culture*
  - Functional culture*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

92. Eine Obduktion nach dem geplanten Abschlusstermin eines Projekts zeigt einen Kostenentwicklungsindex von 0,8 und einen Terminentwicklungsindex von 1,25. Wie lautet eine plausible Erklärung dafür?
- Das Projekt wurde frühzeitig abgebrochen. Zu diesem Zeitpunkt war es über dem Budget und dem Terminplan voraus.
  - Das Projekt hat zusätzliche Deliverables hervorgebracht, die ursprünglich nicht angefordert waren.
  - Das Projekt wurde offensichtlich unter seinem Budget und mit Rückstand gegenüber dem Terminplan beendet.
  - Das Projekt wurde offensichtlich über dem Budget und dem Terminplan voraus beendet.

*Post-mortem analysis after scheduled finish date of a project shows a CPI of 0.8 and an SPI of 1.25. What is a plausible explanation for that?*

- The project was terminated early. At that time, it was over budget and ahead of schedule.*
  - The project has produced additional deliverables which were originally not required.*
  - The project has evidently been finished under budget and behind of schedule.*
  - The project has evidently been finished over budget and ahead of schedule.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

93. Einige Kollegen haben Ihnen erzählt, dass sie ein Projekt planen, ausführen sowie überwachen und steuern, indem sie nur Meilensteine mit einer Zeitdauer zwischen einer und vier Wochen anwenden. Was denken Sie darüber?
- Der Ansatz ist falsch. Ein Meilenstein ist ein wichtiger Punkt mit der Dauer Null, um erreichte Ziele hervorzuheben.
  - Der Ansatz ist gut, solange die Meilensteine feste oder auferlegte Daten während des Projekt-Lebenszyklusses wiedergeben.
  - Der Ansatz ist gut, wenn die Meilensteine ausschließlich für Reviews zwischen aufeinanderfolgenden Projektphasen eingesetzt werden.
  - Der Ansatz ist gut, weil man sich die Fortschrittsmessung für Vorgänge und Arbeitspakete erspart.

*Some colleagues told you that they are planning, executing, monitoring and controlling a project by use of milestones only with durations between 1 and 4 weeks. What do you think?*

- The approach is erroneous. A milestone is a significant point with zero duration to highlight achievements.*
  - It is a good approach as long as the milestones reflect fixed or imposed dates during the project lifecycle only.*
  - It is a good approach if the milestones are used for reviews between consecutive project phases only.*
  - It is a good approach because it saves from progress measurement on activities and work packages.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

94. Zusammen mit Ihrem Team haben Sie eine Drei-Punkt-Schätzung auf einen kritischen Weg angewendet, der aus zwei Vorgängen besteht.

Die folgenden Zeitdauer-Unsicherheiten werden alle unter Annahme eines  $\pm 3$ -Sigma-Konfidenzintervalls berechnet.

Die Zeitdauer-Unsicherheit – definiert als pessimistische minus optimistische Schätzung – des ersten Vorgangs beträgt 18 Tage, die zweite Schätzung hat eine Unsicherheit von 24 Tagen. Wie hoch ist unter Anwendung der PERT-Formel für Pfade die Zeitdauer-Unsicherheit des gesamten Pfads?

- 21 Tage
- 30 Tage
- 42 Tage
- Anhand der angegebenen Informationen ist keine Aussage möglich.

*Together with your team, you applied three-point estimation on a critical path which consists of two activities.*

*The following duration uncertainties are all calculated assuming a  $\pm 3$ sigma confidence interval.*

*The duration uncertainty—defined as pessimistic minus optimistic estimate—of the first activity is 18 days; the second estimate has an uncertainty of 24 days. Applying the PERT formula for paths, what is the duration uncertainty of the entire path?*

- 21 days
  - 30 days
  - 42 days
  - No statement is possible from the information given.
-

95. Sie verlassen gerade ein Meeting, in dem Sie als Projektmanager berufen wurden für ein Projekt, in dessen Rahmen eine Nebenstelle für ein großes Stromverteilersystem gebaut werden soll. Die Entscheidung, das Projekt durchzuführen, war vor Ihrer Beauftragung und ohne Ihre Beteiligung getroffen worden. Einige grundlegende Entscheidungen über Deliverables, Personaleinsatz, Budgetierung und Fertigstellungszeitpunkt sind ebenfalls bereits getroffen. Was sollten Sie als erstes tun?
- Einen *Projektauftrag* einholen, welcher das Projekt mit der Strategie und dem Tagesgeschäft der Organisation verbindet sowie die anfänglichen Entscheidungen dokumentiert.
  - Einen *Projektterminplan* für Ihr Projekt erstellen, der alle wichtigen Meilensteine und mit ihnen verknüpften Abgabetermine zeigt. Dann versuchen, für den Terminplan Zustimmung einzuholen.
  - Mit der Entwicklung eines detaillierten *Risikoregisters* beginnen, das identifizierte Risiken mit ihren qualitativen und quantitativen Schätzungen sowie einen Bewältigungsplan beinhaltet.
  - Mit dem *Qualitätssicherungsprozess* beginnen durch Entwicklung von Testvorgängen für den endgültigen Liefergegenstand und Definition von Metriken, anhand derer die Tests ausgeführt werden.

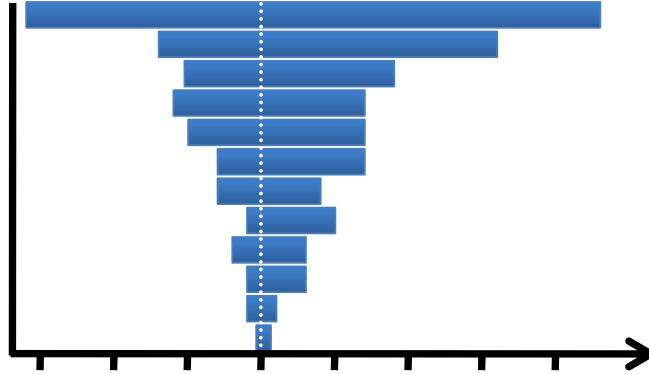
*You are just leaving a meeting during which you have been assigned as the manager of a project to build a sub-station that is part of a major electric power distribution system. The decision to run the project has been made before your assignment and without your involvement. Some basic decisions on deliverables, staffing, budgeting and on the completion date have already been made as well. What should you do first?*

- *Obtain a project charter which links the project to the strategy and ongoing work of the organization and documents the initial decisions.*
  - *Create a project schedule for your project which shows all major milestones and deadlines linked with them. Then try to obtain approval for the schedule.*
  - *Start developing a detailed risk register which includes identified risks with their qualitative and quantitative assessments and a response plan.*
  - *Start the quality assurance process by developing test procedures for the final deliverable and defining metrics against which the tests will be performed.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

96. Was ist der Zweck des folgenden Diagramms?



- Den Einfluss extremer Wetterbedingungen auf den Fortschritt und auf das Erreichen von Projektzielen darzustellen.
- Die relative Wichtigkeit von Variablen mit einem hohen Grad an Unsicherheit zu vergleichen mit solchen, die stabiler sind.
- Teamleistung zu bewerten und Teammitglieder mit niedriger Produktivität und Arbeitseffektivität auszumachen.
- Zu bewerten, inwieweit Projektarbeit und Deliverables den Erwartungen der wichtigen Stakeholder entsprechen.

*What is the purpose of the diagram (see above)?*

- Describing the influence of extreme weather conditions on progress and on the achievement of project objectives.*
- Comparing the relative importance of variables that have a high degree of uncertainty with those that are more stable.*
- Evaluating team performance and identifying team members with low productivity and work effectiveness.*
- Evaluating the degree to which project work and deliverables conform to the expectations of key stakeholders.*

Notizen



97. Was ist weder im *Projekt-* noch im *Qualitätsmanagement* ein Ziel?

- Vorsorge vor Inspektion
- Kundenzufriedenheit
- Management-Verantwortung
- Magisches Dreieck

*Which is not a goal in both project management and quality management?*

- Prevention over inspection*
  - Customer satisfaction*
  - Management responsibility*
  - Triple constraint*
- 

98. Sie haben eine *Baseline* Ihrer *Systemkonfiguration* erstellt und mehrere Änderungen als Ergänzung hinzugefügt. Nun fürchten Sie, dass die große Anzahl an *Deltas* Inkonsistenzen hervorrufen könnte und ein gutes Verständnis der derzeitigen Systemkonfiguration eventuell verhindert. Was sollten Sie tun?

- Einen Konstruktionsstillstand veranlassen.
- Mit den Ergänzungen weitermachen.
- Die Baseline erneuern.
- Eine ganz neue Konfiguration erstellen.

*You created a baseline of your system configuration and added several changes to that as amendments. Meanwhile you are afraid that the big number of deltas may cause inconsistencies and make you unable to understand the current system configuration. What should you do?*

- Proclaim a design freeze.*
  - Go on with amendments.*
  - Revise the baseline.*
  - Create an entirely new configuration.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

99. Ein Antrag, eine Forderung oder eine Zusicherung eines Vertragspartners in Bezug auf das Eingehen einer Verpflichtung, eine Kompensation oder eine Zahlung unter einem rechtlich bindenden Vertrag, wie etwa eine umstrittene Änderung, wird oft bezeichnet als\_\_\_\_\_.

- Claim
- Verhandlung
- Verfeinerung
- Audit

*A request, demand or assertion of a contract partner for consideration, compensation or payment under a legally binding contract, such as a disputed change, is often referred to as a\_\_\_\_\_.*

- Claim*
  - Trial*
  - Refinement*
  - Audit*
- 

100. Projekte können von jeder der folgenden Instanzen in Auftrag gegeben werden, außer\_\_\_\_\_.

- dem Projektteam
- einem Sponsoren
- einem PMO
- einem Portfolio Review Board

*Projects may be authorized by all of the following except\_\_\_\_\_.*

- the project team*
  - a sponsor*
  - a PMO*
  - a portfolio review board*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

101. Während der *Planungsprozesse* haben Sie die *Monte-Carlo-Simulation* angewandt, um Kosten- und Terminplanrisiken Ihres Projekts quantitativ zu bewerten. Jetzt, während der *Risikoüberwachung und -steuerung*, wiederholen Sie die Methode, und sie führt zu anderen Ergebnissen. Was sollte dafür kein Grund sein?
- Manche Annahmen während der Planung sind zwischenzeitlich auf Fakten basierendes Wissen geworden, so dass die Risiken, die mit ihnen verbunden sind, verschwunden oder sichere Probleme geworden sind.
  - Neue Risiken können identifiziert worden sein. Diese beeinflussen die Eingangsdaten für die Monte-Carlo-Simulation in einer Art und Weise, die nicht vorhersehbar war, als die Simulation durchgeführt wurde.
  - Manche Einschränkungen waren von Anfang an zwar identifiziert, aber ihr Einfluss auf das Projekt war unklar, als die Simulation das erste Mal durchgeführt wurde. Mittlerweile versteht das Team diese Einschränkungen viel besser und hat die Simulation entsprechend anpassen können.
  - Manche Scheinvorgänge in der Netzplanlogik beinhalten etwas, das unsicher ist und mit der Zeit größer wird. Während das Projekt weitergeht, wird es immer schwieriger vorherzusagen, welche Leistung die zugewiesenen Teammitglieder bringen werden.

*During planning processes, you used Monte Carlo simulation to quantitatively assess cost and schedule risks of your project. Now, during risk monitoring and control, you repeat the technique, and it leads to different results. What should not be the reason for that?*

- Some assumptions during planning have meanwhile become fact-based knowledge, so that the risks related to them have vanished or have become certain problems.*
  - New risks may have been identified. These influence the input data used for Monte Carlo simulation in a way which was not predictable at the time when the simulation was run.*
  - Some constraints have been identified originally, but their influence on the project was unclear when the simulation was run for the first time. By now, the team understands these constraints much better and has been able to adjust the simulation.*
  - Some dummy activities in the network logic have an element of uncertainty, which gets bigger over time. While the project proceeds, it is getting even harder to predict how the team members assigned to them will perform.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

102. Als Projektmanager können Sie einem von zwei Teammitgliedern eine von beiden begehrte Aufgabe zuweisen. Beide sind auch gleichermaßen fähig dazu, aber einer von ihnen gehört zu Ihrem engeren Zirkel. Zu dem anderen haben Sie viel mehr Distanz.

Wie sollten Sie sich verhalten?

- Sie offenbaren die Situation gegenüber den Stakeholdern und führen eine gemeinsame Entscheidung herbei.
- Sie entscheiden sich für die Person, die nicht zu Ihrem engen Zirkel gehört, um Missverständnisse zu vermeiden.
- Sie wählen die Person aus Ihrem engen Zirkel aus, denn die vertrauensvolle Beziehung zwischen Ihnen wird dem Projekt gut tun.
- Sie delegieren die Entscheidung an ein drittes Teammitglied, um den Konflikt zu vermeiden.

*As a project manager you can assign any one of two team members to a highly coveted task. Both are equally capable, but one of them is a member of your in-group. To the other one, you have far more distance.*

*How should you behave?*

- You disclose the situation to stakeholders and solicit a joint decision.*
  - You take the person not in your in-group to avoid misunderstandings.*
  - Chose the in-group person. The trustful relation will benefit the project.*
  - You delegate the decision to a third team member to avoid the conflict.*
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

103. Sie benötigen eine Charge von 100 identischen, sondergefertigten Ventilen, um eine Lebensmittelverarbeitungsanlage zu bauen. Wegen des Risikos, dass Lebensmittel bei der Verarbeitung verderben können, haben Sie Anforderungen an die Qualität der Rohmaterialien für die Ventile gestellt, welche die Produktion kostspielig machen. Leider müssten die Ventile bei der Materialprüfung zu diesen Anforderungen zerstört werden. Außerdem haben Sie überhaupt keine Erfahrungen mit den Lieferanten. Was sollten Sie tun?
- 0% Inspektion durchführen. Sie müssen dem ausgewählten Lieferanten vertrauen, dass dieser sich beim Einsatz der Materialien an Ihre Spezifikation hält.
  - Einen Vertrag über mehr als 100 Stück aushandeln und mit dem Überschuss der Charge eine Abnahmestichprobenprüfung bei der Anlieferung durchführen.
  - Den Verkäufer verpflichten, die Ventile zusammen mit entsprechenden Zertifikaten von deren Rohmaterialzulieferern zu beziehen.
  - Eine 100%ige Inspektion bei der Anlieferung durchführen und dann eine weitere Charge von 100 Ventilen bestellen.

*You need a batch of 100 identical valves which will be custom made for your project to build a food processing plant. There is a risk of deterioration of victuals during processing; therefore you placed requirements on the quality of the raw materials for the valves, which will make production very costly.*

*Unfortunately, in order to test the valves against these requirements, you would have to destroy them. And you have no experience with the vendors at all. What should you do?*

- Do 0% inspection. You have to trust the selected supplier that they will use the materials according to your specification.*
  - Negotiate a contract over more than 100 items and perform acceptance sampling for the surplus of the batch on delivery.*
  - Require the seller to supply the valves together with appropriate certificates from their raw materials suppliers.*
  - Do 100% inspection on delivery to your premises, then order another batch of 100 valves.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

104. Welche Aussage ist falsch? Die fortschreitende Ausarbeitung des Projektinhalts- und -umfangs...
- ... ist ein Merkmal von Projekten, das mit den Konzepten von zeitlicher Befristung und Einzigartigkeit einhergeht.
  - ... stellt eine schrittweise erfolgende Entwicklung dar. Sie sollte nicht mit der schleichenden Veränderung von Projektinhalt und -umfang (Scope Creep) verwechselt werden.
  - ... signalisiert einen schwachen Punkt in den Inhalts- und Umfangsdefinitionsprozessen, verursacht von unvollständigen Verträgen und Spezifikationen.
  - ... integriert die Ausarbeitung von Spezifikationen über das Projekt und die Deliverables, wenn mit ihnen richtig umgegangen wird.

*Which statement is false? Progressive elaboration of project scope...*

- ...is a characteristic of projects that accompanies the concepts of temporary and unique.*
  - ... means developing in steps. It not should be confused with scope creep.*
  - ...signals a weak spot in the scope definition process, caused by incomplete contracts and specifications.*
  - ...when properly managed, integrates elaboration of project and deliverable specifications.*
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

105. Sie leiten ein Projektteam, das über verschiedene Länder verteilt ist. Die Mitglieder Ihres Teams haben verschiedene kulturelle Hintergründe und Muttersprachen, sind aber alle der englischen Sprache mächtig und kommunizieren darin auch sehr gut miteinander. Sie sollten dennoch im Hinterkopf behalten, dass...

- ... es kulturelle Unterschiede gibt. Sie sollten für jede Nationalität einen *Verhaltenskodex* erstellen. Sie sollten den Zugang dazu dann einschränken.
- ... Sie eventuell akzeptieren müssen, dass Teammitglieder eines Landes nicht dazu bereit sind, mit Kollegen aus bestimmten anderen Ländern zusammenzuarbeiten.
- ... die gesprochene Kommunikation Missverständnisse verursachen kann, welche nicht in der schriftlichen Kommunikation auffindbar sind. Diese können schwer auszumachen sein.
- ... manche Gruppen gerne einmal nachts wach bleiben, um an Telefon- und Videokonferenzen während der Arbeitszeit anderer Teammitglieder teilzunehmen.

*You are managing an internationally dispersed project team. The members of your team have different cultural backgrounds and primary languages, but all are educated and able to communicate eloquently in English. You should nevertheless bear in mind that...*

- *...there are cultural differences. You should write one code of conduct for each nationality. You should then limit access to these codes.*
  - *...you may have to accept that team members from one country may not be prepared to work with colleagues from certain other countries.*
  - *...spoken communications can cause misunderstandings you may not find in written communications. These may be hard to identify.*
  - *...certain groups will be happy to stay awake over night to join telephone and video conferences during other members' working time.*
- 

106. Auf welche Faktoren sollten Sie bei Abschluss eines Projekts achten, die den größten Einfluss auf Kundenzufriedenheit haben?

- Ein attraktiver Projektpreis und niedrige Betriebskosten des Produkts
- Freundliche Projektmanager und effektiver Service nach dem Projekt
- Effizienz des Projekts und Fähigkeiten des Projektmanagers
- Übereinstimmung bei den Anforderungen des Projekts und Tauglichkeit der Deliverables

*When finishing a project, which factors that influence customer satisfaction the most should you be aware of?*

- *Attractive price of the project and low running costs of the product*
  - *Friendly project manager and effective after-project service*
  - *Efficiency of the project and skills of the project manager*
  - *Conformance to requirements of the project and fitness for use of the deliverables*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

107. Wenn Geschäftsbedürfnisse für ein Projekt ausgemacht werden, können alle folgenden Punkte beachtet werden, außer\_\_\_\_\_.

- regelmäßiger Anlagenwartung
- Marktnachfrage
- technischer Fortschritt
- gesetzliche Vorgaben

*When identifying the basis of the business need for a project all of the following can be considered except\_\_\_\_\_.*

- regular plant maintenance*
  - market demands*
  - technological advances*
  - legal requirements*
- 

108. Ihr Projekt hat wegen Unterschätzung der Ressourcenkosten im Kosten-Baseline in der Vergangenheit die Kosten überschritten:

PV: \$1.200.000, EV: \$1.000.000, AC: \$1.200.000

Sie gehen davon aus, dass die Unterschätzung in Zukunft genauso Auswirkungen haben wird wie bereits in der Vergangenheit.

Wenn der Wert der noch offenen Arbeiten ( $BAC - EV$ ) bei \$1.000.000 liegt, wie hoch sollte Ihr neuer EAC (*Erwartete Gesamtkosten*) sein?

- \$1.800.000
- \$2.000.000
- \$2.200.000
- \$2.400.000

*Your project exceeded costs in the past caused by an underestimation of resource costs in the cost baseline:*

*PV: \$1,200,000, EV: \$1,000,000, AC: \$1,200,000*

*You expect the underestimation to influence the future as much as it did in the past.*

*If the value of the remaining work ( $BAC - EV$ ) is at \$1,000,000, what should be your new EAC (estimate at completion)?*

- \$1,800,000*
  - \$2,000,000*
  - \$2,200,000*
  - \$2,400,000*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*



109. Was trifft auf den Prozess *Verifizieren von Inhalt und Umfang* zu?

- Unzureichende Dokumentation ist kein Grund, Deliverables abzulehnen, solange sie in jeder anderen Hinsicht den vereinbarten Spezifikationen entsprechen.
- Die Projektteammitglieder müssen die Abnahme der Deliverables erreichen. Dieser Prozess wird koordiniert und dokumentiert vom Projektmanagementteam.
- Es liegt in der Verantwortung des Projektmanagementteams, die formale Abnahme des fertiggestellten Projektinhalts und -umfangs sowie der Deliverables durch die Stakeholder zu erlangen.
- Die formale Abnahme wird am Ende alle Inkonsistenzen bei den Deliverables und Dokumenten bereinigen, die durch schlechte Änderungskontrolle sowie schleichende Inhalts- und -umfangsveränderungen hervorgerufen wurden.

*What is true for the process of scope verification?*

- *Insufficient documentation is not a reason to reject deliverables, as long as in all other respects they are built according to specifications agreed upon.*
  - *The project team members must achieve acceptance of the deliverables. This process is coordinated and documented by the project management team.*
  - *It is the project management team's responsibility to obtain stakeholder's formal acceptance of the completed project scope and deliverables.*
  - *Formal acceptance will finally reconcile all inconsistencies among deliverables and documents that were caused by bad change control and scope creep.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

110. Sie haben Ihr Projekt für einen Kunden beendet, bei dem eine Businesssoftware-Lösung implementiert wurde. Alle Deliverables sind übergeben worden und sind innerhalb der Firma bereits in Verwendung. Der Kunde hat bei Vertragsabschluss eine kleinere letzte Zahlung zu leisten. Sie glauben, dass es jetzt an der Zeit ist, den Vertrag mit dem Kunden zum Abschluss zu bringen und dann das Projekt administrativ zu beenden.

Sie haben den Kunden diesbezüglich heute Morgen angesprochen und festgestellt, dass dieser zögert, den Vertrag zu beenden. Sie verstehen allerdings nicht genau, warum. Was sollten Sie nicht tun?

- Alle Dokumente im Zusammenhang mit dem Projekt und dem Produkt aktualisieren, so dass diese die endgültigen Spezifikationen und den Status sowohl des Projekts als auch des Produkts wiedergeben. Die Dokumente leicht zugänglich ablegen.
- Sich auf Ihr nächstes Projekt konzentrieren und dem Kunden Zeit geben, sich mit der Software vertraut zu machen. Er wird ohnehin nach ein paar Wochen wieder auf Sie zukommen, um den Vertrag zu beenden und die letzte Zahlung zu begleichen.
- Basierend auf dem Vertrag und allen Dokumenten, die für das formale Verhältnis zum Kunden relevant sind, einen Abschlussbericht schreiben, was vertraglich erforderlich war und was davon erreicht wurde.
- Sicherstellen, dass es keine aktiven Bestellungen aus dem Vertrag oder irgendwelche anderen ausstehenden Verpflichtungen, Anträge oder Ansprüche von einer der beiden Parteien gibt, die noch erledigt werden müssen. Dann auf formaler Vertragsbeendigung bestehen.

*You finished your project for a customer to implement a business software solution. All deliverables have been handed over and are already in use by the company. There is a minor last payment to be made by the customer on contract closure. You believe that it is now getting time to finally close the contract with the customer and then administratively close down the project.*

*You approached the customer this morning and found that they are reluctant to finally close the contract. But you do not exactly understand why. What should you not do?*

- Update all documents related to the project and the product so that they reflect the final specifications and the status of both the project and the product. Organize them in a fashion for easy access.*
  - Focus on your next project and leave the customer the time to get familiar with the software. They will come back to you anyway after some weeks to terminate the contract and make the last payment.*
  - Based on the contract and all documents which are relevant for the formal relationship with the customer, write a close-out report describing what was contractually required and what was obtained.*
  - Make sure that there are no active purchase orders against the contract or any other pending obligations, requests or claims from either party which need to be resolved. Then insist on formal contract closure.*
-

111. Am Ende eines internen Projekts stellen Sie fest, dass mehrere wichtige Stakeholder – einschließlich des Sponsors – zögern, die Deliverables abzunehmen und das Projekt daraufhin abzuschließen. Wie sollte Ihr nächster Schritt in dieser Situation nicht aussehen?
- Alle noch offenen Sachverhalte identifizieren und Lösungen herbeiführen. Dann auf formalem Abschluss bestehen.
  - Das Projekt formal abschließen. Die Stakeholder werden selbst einen Weg finden, alles in Ordnung zu bringen.
  - Persönliche Gründe, die dem Widerstand zugrundeliegen könnten, identifizieren und offen ansprechen.
  - Alle Seiten zu aufrichtigen Rückmeldungen ermuntern und versuchen, Missverständnisse zu identifizieren.

*At the end of an internal project, you find several key stakeholders including the sponsor reluctant to finally accept all deliverables and then close the project. What should not be your next step in this situation?*

- Identify any open issues and get them solved. Then be firm on formal closure.*
  - Formally close the project. Stakeholders will find a way by themselves to sort things out.*
  - Identify and openly discuss personal rationales underlying the reluctance.*
  - Invite earnest feedback from all sides and try to identify misunderstandings.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

112. Ein Projektmanager hat die folgenden *Fertigstellungswert*-Analysedaten mitgeteilt:

PV: \$12.400.000  
EV: \$14.500.000  
AC: \$14.500.000

Was bedeutet das?

- Das Projekt ist über seinem Budget und liegt im Zeitplan.
- Das Projekt ist unter seinem Budget und liegt im Zeitplan.
- Das Projekt ist innerhalb seines Budgets, aber dem Zeitplan hinterher.
- Das Projekt ist innerhalb seines Budgets, aber dem Zeitplan voraus.

*A project manager reported the following earned value data:*

*PV: \$12,400,000  
EV: \$14,500,000  
AC: \$14,500,000*

*What does this mean?*

- The project is over budget and on schedule.*
  - The project is under budget and on schedule*
  - The project is on budget, but behind schedule.*
  - The project is on budget and ahead of schedule.*
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

113. Ihr Projekt hatte einen Kostenüberlauf in der Vergangenheit, und Sie haben versucht, zusätzliche Geldmittel zu den *ursprünglich geplanten Gesamtkosten (BAC)* zu erhalten. Das Management hat Ihnen gesagt, dass sie keine weiteren Geldmittel bereitstellen können. Sie müssen die Kosten-Performance steigern, so dass das Projekt fertiggestellt werden kann, ohne dass die Kosten das ursprüngliche BAC übersteigen. Welche Metrik beschreibt die zukünftige Performance, um diese Zielvorgabe zu erreichen?
- TCPI gerechnet als  $BAC / CPI$
  - TCPI gerechnet als  $(BAC - EV) / (EAC - AV)$
  - TCPI gerechnet als  $(BAC - EV) / (BAC - AC)$ .
  - Der TCPI kann in dieser Situation nicht berechnet werden.

*Your project had a cost overrun in the past and you tried to obtain funding on top of the original budget at completion (BAC). Management has told you that they cannot make additional funding available. You have to increase cost performance so that the project will be finished with costs not exceeding the original BAC. Which metric describes the future performance to meet this objective?*

- TCPI calculated as  $BAC / CPI$*
  - TCPI calculated as  $(BAC - EV) / (EAC - AC)$*
  - TCPI calculated as  $(BAC - EV) / (BAC - AC)$*
  - TCPI cannot be calculated in this situation.*
- 

114. Worauf sollten Sie sich als Projektmanager während der *Ausführungsprozesse* konzentrieren?
- Projektarbeit erledigen
  - Menschen und Ressourcen koordinieren
  - Verantwortbarkeiten für Fehler klarstellen
  - Einfluss dritter Parteien vermeiden

*When running a project as a project manager, what should you focus on during the executing processes?*

- Doing project work*
  - Coordinating people and resources*
  - Ensuring accountability for errors*
  - Avoid third-party influence*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

115. Eine Überprüfung der neuesten Leistungsberichte Ihrer Projektteammitglieder zeigt einen beträchtlichen Abfall bei den Arbeitsergebnissen. Was ist der beste Ansatz, um die Produktivität eines Teams in einem Projekt zu steigern?
- Die Häufigkeit von Teambesprechungen und Statusberichten erhöhen.
  - Den Druck auf jedes Teammitglied erhöhen, sich an Deadlines zu halten.
  - Eine spezielle Belohnung für das Teammitglied aussetzen, das die beste Leistung zeigt.
  - Vertrauen und Zusammenhalt zwischen den Teammitgliedern stärken.

*A review of your project team member's most recent performance reports shows a major drop in output. Which is the best approach to raise team productivity in a project?*

- Increase the frequency of team review meetings and status reports.*
  - Increase the pressure on each team member to adhere to deadlines.*
  - Post a special reward for the best performing team member.*
  - Improve feelings of trust and cohesiveness among team members.*
- 

116. Ein Projektkunde und sein Auftragnehmer haben für die Ausführungsphase regelmäßige *Qualitätsaudits* durch ein Auditteam von außerhalb vereinbart, das im Auftrag des Kunden arbeitet.

Was sollte der Auftragnehmer für die Audits bereit halten?

- Arbeitsergebnisse
- Messungen und Testergebnisse
- Qualitätsdokumentation
- Vertragsbezogene Korrespondenz

*A project customer and a contractor agreed on regular quality audits during execution by a third party audit team, which is working on an assignment for the customer.*

*What should the contractor have prepared for the audits?*

- Work results*
  - Measurements and test results*
  - Quality documentation*
  - Contract-related correspondence*
-

117. Während Sie ein Projekt planen, definieren Sie Vorgänge. Welches der folgenden ist kein Ergebnis dieses Prozesses?

- Vorgangsliste
- Projektstrukturplan
- Vorgangsattribute
- Meilensteinliste

*While planning a project, you are defining activities. Which of the following is not a result of that process?*

- Activity list*
  - Work breakdown structure*
  - Activity attributes*
  - Milestone list*
- 

118. Worauf sollten Sie sich konzentrieren, wenn Sie die Stakeholder Ihres Projekts managen?

- Die richtige Reihenfolge von Phasen sicherstellen.
- Konflikte lösen.
- Stakeholder identifizieren.
- Stakeholderwert absichern.

*What should you focus on when managing the stakeholders of your project?*

- Ensure the order of phases.*
  - Resolve issues.*
  - Identify the stakeholders.*
  - Ensure stakeholder value.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

119. Was sollten Sie vermeiden, wenn Sie Dokumente im Sinne von *Lessons Learned* organisieren?
- Die Lessons-Learned-Dokumentation so formulieren, dass sie auch mit dem Projekt nicht vertraute Leser leicht verstehen können.
  - Lessons Learned müssen Verantwortlichkeiten bestimmter Gruppen oder Personen für Misserfolge und Verspätungen beinhalten, vor allem, wenn diese aus der eigenen Organisation stammen.
  - Lessons Learned zu schreiben sollte eine Aktivität sein, die Ihre eigenen Lernerfahrungen erweitert. Stellen Sie sicher, dass Ihnen selbst klar ist, was sie niederschreiben.
  - Bewahren Sie Lessons-Learned-Dokumente an einem Ort auf, wo sie leicht zugänglich sind für alle, die von den Informationen zu einem späteren Zeitpunkt profitieren können.

*What should you avoid when you are organizing documents as lessons learned?*

- Devise the lessons learned documentation in a wording which is easy to understand for a reader who is not familiar with the project.*
  - Lessons learned must detail how certain groups or persons caused failures and delays, especially if they are inside the own organization.*
  - Writing lessons learned should be an exercise enhancing your personal learning experience. Make sure you grasp what you are writing down.*
  - Keep lessons learned documents at a place where they are easy to access and to retrieve for those who may later need the information.*
- 

120. Sie identifizieren gerade die wichtigen Stakeholder Ihres Projekts. Welche der folgenden gehören in keinem Fall dazu?

- Projektmanager und Projektmanagementteam
- Projektkunde und Anwender
- Projektsponsor
- Medienvertreter

*You are identifying key stakeholders for your project. Which of the following is not included in any case?*

- Project manager and project team*
  - Customer and users*
  - Sponsor*
  - Media representatives*
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*



121. Die \_\_\_\_\_ ist normalerweise keine Methode der *RoI*(Rentabilitäts)-Analyse

- Netto-Barwertprognose
- Sunk-Cost-Analyse
- Einfache Rückflussberechnung
- Interner Zinsfuß

\_\_\_\_\_ is normally not a method of *RoI* (return on investment) analysis.

- Net present value projection*
  - Sunk cost analysis*
  - Simple payback calculation*
  - Internal rate of return*
- 

122. Was ist der größte Vorteil einer *360-Grad-Prüfung*?

- Die geprüfte Person empfindet den Einschätzungsprozess als fair und hat das Gefühl, dass ihre Entwicklung gefördert wird.
- Dank der Einschätzung aus unterschiedlichen Perspektiven wird kein Schwachpunkt einer Person außer Acht gelassen.
- Manager werden von ihren Untergebenen eingeschätzt, was einen partizipativeren Stil fördert.
- Man kann einen einfachen Standardfragebogen verwenden, um Daten von den Prüfern einzuholen.

*What is the most important benefit of a 360 degree review?*

- The reviewed person will regard the assessment process as fair and developmental.*
  - Assessments from different perspectives leave no weak spot of a person unaddressed.*
  - Managers will be assessed by their subordinates, enforcing a more participative style.*
  - One can use a simple standard questionnaire to gather data from the reviewers.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

123. Sie wenden einen Ansatz mit *Phasenübergängen* in Ihrem Projekt an. Was sollten Sie beachten?
- Die Reihenfolge von Phasen muss streng und ohne Überlappungen eingehalten werden, um Übergänge zu ermöglichen.
  - Übergänge werden oft *Kill Points* genannt, wenn sie angewandt werden, um schwache Teammitglieder loszuwerden.
  - Phasenübergänge werden oft angewandt, um die Eintrittskriterien einer vorhergehenden Phase und die Ausgangskriterien der nächsten Phase zu verifizieren.
  - Phasenübergänge vorzeitig zu erreichen ist ein weit verbreitetes Zeichen schlechter Projektplanung.

*You are using a phase gate approach for your project. What should you consider?*

- The order of phases must be strictly consecutive without overlapping in order to allow for gates.*
  - Gates are often called kill points, when they are used to eliminate weak team members.*
  - Phase gates are often used to verify entry criteria of a previous phase and exit criteria of the next one.*
  - Approaching phase gates early is a common signal that project planning has been poor.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

124. Eine *Fertigstellungswert-Analyse* nach Projektende hat folgende Daten ergeben:

SPI: 0.78

CPI: 1,00

Was sagt Ihnen das?

- Die gesamte Arbeit am Projekt ist dem Terminplan voraus und innerhalb seines Budgets fertiggestellt worden.
- Die gesamte Arbeit am Projekt ist dem Terminplan hinterher und innerhalb seines Budgets fertiggestellt worden.
- Das Projekt wurde vor Fertigstellung abgebrochen. Zu diesem Zeitpunkt war es dem Terminplan hinterher und im Rahmen seines Budgets.
- Das Projekt wurde vor Fertigstellung abgebrochen. Zu diesem Zeitpunkt war es dem Terminplan voraus und im Rahmen seines Budgets.

*Post mortem earned value analysis of a project showed the following data:*

*SPI: 0.78*

*CPI: 1.00*

*What is this telling you?*

- The entire work of the project has been finished behind schedule and on budget.*
  - The entire work of the project has been finished ahead of schedule and on budget.*
  - The project has been terminated before completion. At that time it was behind schedule and on budget*
  - The project has been terminated before completion. At that time it was ahead of schedule and on budget.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

125. An einem Projekt ist eine wichtige *Inhalts- und Umfangsänderung* durchgeführt worden, wodurch sich Kosten und Arbeitsaufwand erhöht haben. Was bedeutet das für die *Fertigstellungswert*-Daten?
- Die Kostenbaseline wird aktualisiert und die neue Baseline die Grundlage für zukünftige Earned-Value-Analyse werden.
  - Da Baselines generell nicht angepasst werden sollten, wird das Projekt von jetzt an sein Budget überschreiten.
  - Es gibt verschiedene Gründe, eine Baseline zu ändern, aber Inhalts- und Umfangsänderungen gehören nicht dazu. Das Projekt wird sein Budget überschreiten.
  - Die Fertigstellungswert-Analyse wird nach einer Inhalts- und Umfangsänderung nutzlos, die Methode sollte also nicht mehr verwendet werden.

*A project has undergone a major scope change, which increased cost and work levels. What does this mean for earned value data?*

- The cost baseline will be updated and the new baseline will be the basis for future earned value analysis.*
  - As baselines should generally not be adjusted, the project is due to exceed its budget from now on.*
  - There are several reasons to change a baseline, but not scope changes. The project will exceed its budget.*
  - Earned value analysis becomes useless after a scope change, the technique should not be used any more.*
- 

126. Welche Aussage beschreibt am besten die Bedeutung von *Führung*?
- Das Gewährleisten von Vorhersagbarkeit in einer unsicheren Umgebung
  - Das Aufrechterhalten eines laufenden Geschäfts über eine lange Zeit hinweg
  - Das Festhalten an veröffentlichten Regeln und Verfahren
  - Das Entwickeln einer Vision und einer Strategie sowie das Motivieren von Menschen

*Which statement describes best the meaning of leadership?*

- Ensuring predictability in an uncertain environment*
  - Sustaining an ongoing business over a long period of time*
  - Adhering to publicized standards and procedures*
  - Developing a vision and strategy and motivating people*
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

127. Als Projektmanager müssen Sie Transparenz beweisen...
- ... im Zusammenhang mit vertraulichen Informationen.
  - ... im Zusammenhang mit geistigem Eigentum.
  - ... bei der Weitergabe von nicht belegten Informationen und Gerüchten.
  - ... in Ihren Entscheidungsprozessen.

*As a project manager, you must demonstrate transparency regarding...*

- ...confidential information.
  - ...proprietary information.
  - ...distribution of unproven information and gossip.
  - ...your decision-making processes.
- 

128. Wer sollte immer den *Projektauftrag* herausgeben?
- Eine interne Person der Projektorganisation
  - Ein Projektinitiator oder -sponsor
  - Ein niederrangiger Manager der Trägerorganisation
  - Ein hochrangiger Manager der Trägerorganisation

*Who should always issue the project charter?*

- A person internal to the project organization
  - A project initiator or sponsor
  - A low-level manager of the performing organization
  - A high-level manager of the performing organization
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

129. Sie führen Qualitätslenkung in Ihrem Projekt durch. Wie kann ein *Prozessablaufplan* hilfreich sein?

- Er kann dabei helfen, Ausreißer zu identifizieren.
- Er kann dabei helfen, Probleme vorherzusehen.
- Er kann dabei helfen, verantwortliche Mitarbeiter herauszufinden.
- Er kann später dabei helfen, zu reagieren.

*You are performing quality control on your project. How can a process flow chart help you?*

- It may help identify outliers.*
  - It may help anticipate problems.*
  - It may help spot accountable staff.*
  - It may help react later.*
- 

130. Ein Unterschied zwischen einem *Lastenheft* und einem *Pflichtenheft* ist:

- Das Lastenheft wird vom Kunden vorbereitet, während das Pflichtenheft vom Projektmanagementteam entwickelt wird.
- Das Lastenheft konzentriert sich auf physikalische oder technische Fragen, das Pflichtenheft hingegen auf eine funktionale Ansicht.
- Das Pflichtenheft wird in den meisten Projekten entwickelt, bevor das Lastenheft geschrieben wird.
- Ein Pflichtenheft kann zu einem vertraglichen Dokument werden, ein Lastenheft nicht.

*A difference between a statement of work and a scope statement is:*

- The statement of work is prepared by the customer while the scope statement is developed by the project management team.*
  - The statement of work focuses on physical or technical matters, while the project scope statement focuses on a functional view.*
  - The project scope statement is in most projects developed before the statement of work is written.*
  - A project scope statement can become a contract document; a statement of work cannot.*
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

131. Sie sind der Manager eines Projekts für eine Firma, die dafür bekannt ist, *äußerliche Motivatoren* in großem Stil einzusetzen, um die Arbeitsmoral und die Teamleistung zu stärken. Was bedeutet das? Die eingesetzten Motivatoren...

- ...sind auf die Bedürfnisse von einzelnen Teammitgliedern zugeschnitten.
- ...sind Anreize wie Belohnungen, Geschenke oder Geld.
- ...sind abgeleitet aus dem Innenleben einzelner Teammitglieder.
- ...beinhalten die Verbesserung von Hygienefaktoren in der Arbeitsumgebung.

*You are the manager of a project for a company that is known to make heavy use of extrinsic motivators in order to boost morale and team performance. What does that mean? The motivators used...*

- ...are tailored to the needs of individual team members.
  - ...are incentives such as rewards, gifts, or money.
  - ...are derived from within individual team members.
  - ...include the improvement of hygiene factors of the work environment.
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

132. Sie schließen gerade ein Vertragsprojekt ab, in dessen Rahmen einige Bearbeitungsmaschinen für einen Kunden entwickelt und gebaut werden. Ihre Organisation hat die Verpflichtung übernommen, bestimmte Probleme zu lösen, wenn diese innerhalb einer vertraglichen *Gewährleistungsfrist* von einem Jahr nach *Produktionsbeginn* auftreten.

Was müssen Sie während der Gewährleistungsfrist nicht beachten?

- Teile, die mit dem Hinweis *As-Is* („*wie gesehen*“) versehen sind, müssen für kostenlosen Ersatz bereitgehalten werden, falls sie ausfallen.
- Probleme, die an das Team gemeldet werden, müssen sofort und mit hoher Priorität behandelt werden.
- Einige Teammitglieder sollten während der Gewährleistungsfrist verfügbar gehalten werden für den Fall, dass Probleme gelöst werden müssen.
- Mit Ablauf der Gewährleistungsfrist geht die Verantwortung für die Maschinen zum Kunden über.

*You are currently finishing a project under contract to develop and build some machining equipment for a customer. Your organization took over the obligation to solve certain problems if they come up during a contractual warranty period of one year after start of production.*

*What do you not have to consider during the warranty period?*

- Parts which were marked as-is must be held available for free replacement in case of failure.*
  - Incoming problems reported to the team must be handled immediately and with high priority.*
  - Some team members must be held available during the warranty period in case that they have to solve problems.*
  - At the end of the warranty period, the responsibility for the equipment will be turned over to the customer*
-



133. Wann sollte ein *Vertrag über Zeit und Material* mit einem Auftragnehmer anstelle eines *Festpreisvertrags* gewählt werden?
- Wenn Kostenrisiken für den Kunden begrenzt werden sollen, aber keine Terminplanrisiken.
  - Wenn der Projektinhalt und -umfang die fortschreitende Ausarbeitung von Inhalt und Umfang der Deliverables beinhaltet.
  - Wenn Unterlauftragnehmer eingesetzt werden und der Kunde deren Rechnungen erstatten wird.
  - Wenn nur eine begrenzte Menge Geld verfügbar gemacht werden kann, um das Projekt zu finanzieren.

*When should a time and material contract with a contractor be chosen instead of a fixed price contract?*

- When cost risks for the customer should be limited but not schedule risks.*
  - When project scope includes the progressive elaboration of the scope of deliverables.*
  - When subcontractors are being used and the customer will reimburse their invoices.*
  - When only a limited amount of money can be made available to fund the project.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

134. Sie sind der Manager eines großen Projekts, in dessen Rahmen ein System von Sperren entwickelt wird, um eine Hafenstadt vor Überflutung zu schützen. Zusammen mit Ihrem Team haben Sie einen *Verhaltenskodex* entwickelt, der besagt, dass das *Änderungskontrollgremium (Change Control Board – CCB)* sofort über den Erhalt von Geschenken informiert werden muss, wenn der Wert \$90 übersteigt. Das gilt auch für Einladungen, wenn der Wert \$150 übersteigt.

Sie haben heute von einem Vertreter eines Auftragnehmers eine Einladung zu einem Opernabend erhalten, mit einem Wert von \$95. Es ist eine einmalige Veranstaltung, für die Sie bereits selbst erfolglos versucht hatten, Karten zu ergattern. Die Person hat Ihnen mitgeteilt, dass sie sehr gerne mit Ihnen dorthin ginge, aber an dem Tag keine Zeit habe und ohnehin nur in den Besitz einer einzigen Eintrittskarte gelangt sei.

Was müssen Sie tun?

- Sie dürfen Einladungen mit einem Wert von bis zu \$150 annehmen, also sollte es kein Problem geben.
- Man kann die Eintrittskarte als Geschenk betrachten, aber es ist genau an der Grenze: Sie müssen das CCB nicht informieren.
- Die Eintrittskarte ist ein Geschenk und über der zugelassenen Grenze. Sie müssen das CCB benachrichtigen; dort wird dann eine Entscheidung getroffen.
- Sie sind der Projektmanager und die Regeln dazu da, Ihre Position zu stärken. Sie gelten nicht für Sie selbst.

*You are the manager of a major project to develop a system of barriers to prevent a seaside city from flooding. Together with your team you created a code of conduct stating that the change control board must be immediately notified of gifts when the value exceeds \$90. The same applies to invitations when the value exceeds \$150.*

*Today, a contractor executive sent you an invitation for a night at an opera with a value of \$95. It is a one-time event and you tried to obtain tickets by yourself without success. The person told you that he would so much wish to join you, but he will not be available on that day, and he could get hold of only one ticket anyway.*

*What do you have to do?*

- You are allowed to accept invitations with a value of up to \$150, so there should be no problem.*
  - One may regard the ticket as a gift, but it is just at the limit: You do not have to notify the CCB.*
  - The ticket is a gift and over of the limit. You have to notify the CCB who will make the decision.*
  - You are the project manager. The rules are in place to strengthen your position. They do not apply to you.*
-

135. Was ist kein großer Vorteil der Zusammenführung der Arbeitsplätze von Teammitgliedern aus verschiedenen Kulturen an einem Ort im Vergleich zu einem Team, das über viele Länder der Welt verteilt ist?

- Kurze Distanz zu den Absatzmärkten
- Weniger Belastung durch Reisen und internationale Meetings
- Bessere Kommunikation und mehr Gemeinschaftssinn
- Gleiche Arbeitszeiten ohne Zeitonenunterschiede

*What is not a major benefit of co-locating team members from different cultures in one place instead of having a team dispersed over many countries?*

- Short distance to the customer markets*
  - Reduced burden from travelling and international meetings*
  - Enhanced communications and a sense of community*
  - Identical working hours without time zone difference*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

136. Sie führen ein Projekt durch, in dessen Rahmen der Produktionsprozess für eine zukünftige elektronische Komponente entwickelt wird. Sie haben bei der Bewertung einiger erster Testchargen herausgefunden, dass die Präzision zwar generell sehr hoch ist, dass Sie aber ein paar unregelmäßig auftretende Ausreißer mit völlig unvorhersehbarem Muster haben. Was sollten Sie tun?

- Die Ausreißer ignorieren; sie sind nicht relevant, solange der Ertrag der Produktion ausreichend hoch ist.
- Versuchen, die Genauigkeit des Prozesses anhand von Anpassungen zu erhöhen und so die Anzahl von Ausreißern zu verringern.
- Dem künftigen Produktionsmanager von Ihren Beobachtungen berichten und ihn bitten, sich darum nach der Übergabe zu kümmern.
- Die Ausreißer untersuchen – sie könnten Ihnen wichtige Einsichten in Probleme geben, die die spätere Produktion vielleicht erschweren werden.

*You are running a project to develop the production process for a future electronic component. Evaluating some first test batches, you found out that the precision is generally very good, but that you have some irregular outliers in a completely unpredictable pattern. What should you do?*

- Ignore the outliers; they are not relevant as long as the yield from the production is sufficiently high.*
  - Try to increase the accuracy of the process by adjustments, thus reducing the number of outliers.*
  - Inform the designated production manager of your observations and ask him to take care after handover.*
  - Research outliers, they may give you important insights into problems which may trouble later production.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

137. Wie sollten Sie als Führungsperson *ethischen Verhaltensregeln* gegenüberstehen?
- Sie sollten sicherstellen, dass ethische Verhaltensregeln vom gesamten Team beachtet werden, indem Sie Mittel wie Anerkennung und Auszeichnungen anwenden, in enger Zusammenarbeit mit den Linienmanagern der Teammitglieder.
  - Ethische Verhaltensregeln sind in Ordnung, solange sie nicht der Zielerreichung sowie unmittelbaren Profitmöglichkeiten für die Projektorganisation im Wege stehen.
  - Sie sind ein Vorbild für das Team. Ihre persönliche Integrität demonstriert die gewünschten Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Haltungen, von deren Übernahme Teammitglieder profitieren können.
  - Es gibt oft Dilemma-Situationen im Geschäftsleben. Sie müssen dann eventuell Ihre Integrität aufgeben und das tun, was angemessen ist. Daraus könnten sich langfristig negative Folgen ergeben, für die Sie allerdings nicht verantwortlich sind.

*As a leader, how should you deem ethical conduct?*

- *You should ensure ethical conduct throughout the team by use of means including recognition and awards and in tight cooperation with the team members' line managers.*
  - *Ethical conduct is all right as long as it does not impact the achievement of objectives and does not damage the performing organization's immediate options for profits.*
  - *You are the role model for the team. Your personal integrity demonstrates the desired skills, behavior, and attitudes whose adoption may benefit team members.*
  - *There are often dilemma situations in business. Then you may have to suspend your integrity and do what is appropriate. There may be long term negative effects, but these are not your responsibility*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

138. Sie sind vor kurzem als Projektmanager eines neuen Vertragsprojekts ernannt worden. Der Projektsponsor hat Ihnen den vom Kunden unterzeichneten Vertrag sowie ein *Lastenheft* übergeben. Er hat Sie gebeten, die Initiierung fortzusetzen. Welches Dokument sollten Sie als nächstes erstellen?
- Projektmanagementplan
  - Meilensteinplan
  - Projektauftrag
  - Pflichtenheft

*You have recently been named as the manager of a new project under contract. The sponsor of the project gave you the contract signed by the customer and a statement of work. He asked you to go on with initiation. Which document should you develop next?*

- Project management plan*
  - Milestone schedule*
  - Project charter*
  - Scope statement*
- 

139. Sie definieren gerade Bewertungskriterien für Ihr Projekt. Der Gegenstand der Beschaffung ist bei mehreren akzeptablen Anbietern sofort verfügbar. Auf welches Kriterium können Sie sich in einer solchen Situation konzentrieren?
- Auf den Managementansatz des Anbieters
  - Auf den vom Anbieter angebotenen Preis
  - Auf die Finanzkraft des Anbieters
  - Auf Verständnis für Ihre Bedürfnisse

*You are defining evaluation criteria for your project. The procurement item is readily available from a number of acceptable sellers. Which criterion can you focus on in such a situation?*

- Seller's management approach*
  - Price offered by the seller*
  - Seller's financial capacity*
  - Understanding of your need*
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

140. Wann ist passive Risikoakzeptanz ein geeigneter Ansatz?
- Wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken sehr niedrig ist.
  - Wenn der Eintritt von Risiken schwer auszumachen ist.
  - Wenn es am besten ist, mit einem Risiko erst umzugehen, sobald es auftritt.
  - Wenn das Risiko nicht eingeschätzt oder analysiert werden kann.

*When is passive risk acceptance an appropriate approach?*

- When the likeliness of risk occurrence is very low.*
  - When the risk occurrence is hard to identify.*
  - When it is best to deal with a risk as it occurs.*
  - When the risk cannot be assessed or analyzed.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

141. Sie führen ein Projekt durch, in dessen Rahmen eine Reihe von Geschäftsprozessen sowie eine Softwarelösung für das *Kundenbeziehungsmanagement* entwickelt und implementiert werden. Das Projekt hat eine große Anzahl von Trägerorganisationen: Ein größeres Unternehmen und viele Lieferanten unterschiedlicher Größe.

Während des Projekts haben Sie beobachtet, dass die unterschiedlichen Unternehmenskulturen der verschiedenen Firmen eine hemmende Wirkung haben. Dadurch gibt es differierende Erwartungen über den Umgang mit einem solchen Projekt und oft auch Missverständnisse zwischen Stakeholdern. Eine weitere Folge sind wachsendes Misstrauen und Skepsis.

Was sollten Sie zuerst versuchen, um die Interessen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen miteinander zu vereinbaren?

- Sich auf die Projektarbeit konzentrieren. Als Projektmanager sollte man sich von großen Egos nicht abgelenken lassen.
- Die Probleme wachsen lassen, bis sie für alle offensichtlich werden, und sie dann in der Hierarchie nach oben weitergeben.
- Eine gemeinsame Qualitätspolitik für das Projekt entwickeln und alle Organisationen ersuchen, sich dieser zu verpflichten.
- Die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkung der Risiken analysieren, die mit der Situation verbunden sind und einen Plan erstellen, wie man ihnen begegnen kann.

*You are running a project to engineer and implement a set of business processes and a software solution for customer relationship management. The project involves a big number of performing organizations—a major corporation and many suppliers of different sizes.*

*During the project you observed a restraining effect of differences between the companies' corporate cultures. This leads to different expectations on how such a project should be handled and to frequent misunderstandings between stakeholders. Another effect is a growing degree of distrust and skepticism.*

*What should you try first to integrate the diverse stakeholder groups?*

- Focus on project work. As a project manager you should not get distracted by big egos.*
  - Let the problems grow further until they are obvious for all. Then escalate them.*
  - Develop a joint quality policy for the project and seek commitment by all organizations.*
  - Analyze probability and impact of the risks linked with the situation and plan how to respond to them.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*



142. Während der Ausführung Ihres Projektes haben Sie beobachtet, dass ein Teammitglied von den anderen ausgeschlossen wird. Was wäre ein falscher Ansatz in einer solchen Situation?

- Die zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Teammitgliedern sind deren Privatsache. Sie sollten sich nicht einmischen.
- Sie sollten teamentwickelnde Maßnahmen treffen, um die Effektivität des Teams zu erhöhen.
- Sie sollten versuchen, eine Rückmeldung von dem Teammitglied einzuholen, das ausgeschlossen wurde, um die Situation zu verstehen.
- Sie sollten versuchen, Rückmeldungen der anderen Teammitglieder einzuholen, um die Situation zu verstehen.

*During execution of your project you have observed that a team member is getting isolated by other team members. Which is a wrong approach in such a situation?*

- The interpersonal relationships between team members are their private issue. You should not interfere.*
  - You should apply team building measures to improve the team's effectiveness.*
  - You should try to get feedback from the isolated team member to understand the situation.*
  - You should try to get feedback from the other team members to understand the situation.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

143. In einer Organisation berichten Projektmanager direkt an den Vorstand eines *Project Management Office (PMO)*. Welche Aussage trifft in diesem Fall wahrscheinlich nicht zu?

- Der Vorstand des Project Management Office kann als Manager von Projektmanagern die Matrix stärken.
- Das Project Management Office wird in Wirklichkeit für das direkte Management der Projekte verantwortlich sein.
- Projekte werden von der Linienorganisation durchgeführt, und Projektmanager beschleunigen die Änderungssteuerung.
- Es wird für das PMO leichter sein, sicherzustellen, dass das von ihnen bereitgestellte Prozessvermögen der Organisation Anwendung findet.

*In an organization, project managers report directly to the head of a project management office (PMO). In this case, which statement is probably not true?*

- The head of the project management office can strengthen the matrix as a manager of project managers.*
  - The project management office will actually be responsible for direct management of the projects.*
  - Projects will be run by the functional organization and project managers expedite change control.*
  - It will be easier for the PMO to ensure that the organizational process assets provided are used.*
- 

144. Wofür wird die Methode der *Fünf Warum-Fragen* angewandt?

- Grundursachenanalyse
- Identifizierung zufälliger Ursachen
- Identifizierung besonderer Ursachen
- Identifizierung von Konfliktursachen

*What is the five whys method used for?*

- Root cause analysis*
  - Identification of random causes*
  - Identification of special causes*
  - Identification of causes of conflicts*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

145. Über die Verwendung von knappen Ressourcen muss zusammen mit Linienmanagern entschieden werden, bevor sie Verspätungen in ihrem Projekt verursacht. Welche Ihrer Fähigkeiten ist jetzt wahrscheinlich die wichtigste?

- Planen
- Verhandeln
- Vermitteln
- Dokumentieren

*The use of scarce resources must be decided upon with functional managers before it causes delays in your project. Which is probably your most important skill right now?*

- Planning*
  - Negotiating*
  - Facilitating*
  - Documenting*
- 

146. Welche Frage passt nicht in ein Gewichtungssystem, um die Leistung von Anbietern nach gewichteten Kriterien zu beurteilen?

- Wie hoch ist die Investition in Personalentwicklung pro Jahr und Mitarbeiter?
- Wie viele Referenzkunden sind vom Anbieter in dem speziellen Bereich verifiziert worden?
- Welcher finanzielle Status und was für ein Ruf auf dem Markt konnte festgestellt werden?
- Liegt dem Angebot ein Lebenslauf des zukünftigen Projektmanagers bei?

*Which question is not appropriate for a weighting system to evaluate seller's performance according to weighted criteria?*

- What is the yearly investment in development of personnel per year and employee?*
  - How many reference customers have been verified by the seller in the specific field?*
  - What financial status and reputation in the market place could be assessed?*
  - Has a CV of the prospective project manager been sent with the proposal?*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

147. Welches ist kein Beispiel einer korrekt durchgeführten *Vertragsbeendigung*?

- Vorzeitiger Abbruch eines Vertrags wegen eines einseitigen Vertragsbruchs
- Abwicklung und endgültiger Abschluss der Vertragsvereinbarung
- Produktverifizierung durch die Stakeholder und administrativer Abschluss.
- Vorzeitiger Abbruch eines Vertrags wegen eines unwesentlichen Vertragsbruchs

*Which is not an example of a correctly handled contract closure procedure?*

- Early termination of a contract because of a repudiatory breach*
  - Settling and finally closing the contract agreement*
  - Product verification by stakeholders and administrative closure*
  - Early termination of a contract because of an immaterial breach*
- 

148. Sie haben im Geschäftsleben bereits viel Wissen über Projektmanagement sammeln können. Was wäre eine angemessene Anwendung dieses Wissens?

- Das Wissen mit der Berufsgemeinschaft in Form von Büchern, Artikeln, Vorträgen, Seminaren etc. teilen.
- Es ist Ihr Wissen, und es hat einen hohen Marktwert. Sie können es als Ihr intellektuelles Eigentum betrachten, das Sie geheim halten.
- Es gibt immer bessere Projektmanager irgendwo auf der Welt. Die sollten der Berufsgemeinschaft bei der Entwicklung helfen.
- Ihre Aufgabe ist es, Projekte für Ihre Kunden zu managen. Sie sollten sich um andere Projektmanager keine Gedanken machen.

*You gathered a lot of knowledge on project management in your business life. What is an appropriate use for that?*

- Share your knowledge with the professional community in form of books, articles, lectures, seminars etc.*
  - It is your knowledge, and it has a high market value. You may consider it your intellectual property, which you keep secret.*
  - There are better project managers somewhere in this world. They should help developing the professional community.*
  - Your job is managing projects for your customers. You should not worry about other project managers.*
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

149. Respekt ist...

- ... eine Pflicht, sich selbst und anderen sowie den anvertrauten Ressourcen hohe Beachtung zu schenken.
- ... eine Eingrenzung von Treue, Vertrauen und Höchstleistung durch gute Zusammenarbeit.
- ... die Akzeptanz eines Informationsstands, der zu respektlosem Verhalten führen kann.
- ... darauf begrenzt, die körperlichen und geistigen Rechte anderer zu respektieren.

*Respect is...*

- ...a duty to show a high regard for oneself, others, and the resources entrusted.
  - ...a limitation to trust, confidence and performance excellence through cooperation.
  - ...accepting a level of information which may lead to disrespectful behavior.
  - ...limited to respecting the physical and intellectual property rights of others.
- 

150. Während eines Post-Mortem-Meetings entstehen Diskussionen darüber, wer für einige große Misserfolge die Verantwortung übernehmen soll. Es ist offensichtlich geworden, dass die Besprechungsteilnehmer zu keinem von allen akzeptierten Schluss kommen werden.

Welche Strategie ist in einer solchen Situation nicht angebracht?

- Die Menschen vom Problem trennen
- Auf Interessen, nicht auf Standpunkte konzentrieren
- Auf objektive Kriterien und Standards bestehen
- Die Diskussion beenden und eine weitere Besprechung ansetzen

*During a post-mortem meeting, discussion arises about who has to take responsibility for some major failures. It has become obvious that the attendees of the meeting will not come to a jointly accepted conclusion.*

*What is not an appropriate strategy for such a situation?*

- Separate the people from the problem*
  - Focus on interests, not positions*
  - Insist on objective criteria and standards*
  - Suspend the discussion and schedule another meeting*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

151. Wesentliche Ähnlichkeiten und Unterschiede von Kulturen zu verstehen, ist besonders wichtig für...

- ... über verschiedene Länder verteilte, kulturübergreifende und virtuelle Teams.
- ... kulturell gleichförmige, räumlich zusammengeführte Teams.
- ... Projektunterteams und Arbeitsgruppen.
- ... Teams, die unter hohem Budget- und Termindruck stehen.

*Understanding cultural key similarities and differences is especially important for...*

- ...*globally dispersed, cross-cultural and virtual teams.*
  - ...*culturally homogeneous, co-located teams.*
  - ...*project sub-teams and work cells.*
  - ...*teams under high budget and schedule pressure.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

152. Ihr Projektteam ist dabei, die Projektarbeit zu beenden, während Sie den Eindruck haben, dass einer der Mitarbeiter bereits über seinen nächsten Einsatz in einem anderen Projekt verhandelt. Sie befürchten, dass diese Person unter Druck geraten könnte, an der neuen Aufgabe arbeiten zu müssen, bevor sie die Arbeit an Ihrem Projekt richtig abgeschlossen hat. Die Aufgabe ist sehr komplex, und es wäre für jemand anderen schwierig, die Teilergebnisse aufzunehmen und zum Abschluss zu bringen.

Mit welcher Vorgehensweise ist die Wahrscheinlichkeit am höchsten, die Situation lösen zu können?

- Rufen Sie eine Besprechung ein mit der betreffenden Person, und teilen Sie ihr dort Ihre Beobachtungen mit. Rufen Sie ihr den Vertrag und die rechtlichen Konsequenzen von nicht fertiggestellter Arbeit ins Bewusstsein.
- Berufen Sie ein Meeting mit dem gesamten Team ein und besprechen Sie dort den zu erwartenden frühzeitigen Abschied der Person. Nutzen Sie die Teamdynamik, um von der Person zugesichert zu bekommen, dass sie ihre Arbeit vorher ordnungsgemäß beenden wird.
- Nutzen Sie Ihr Netzwerk von Projektmanagern, um eine andere Aufgabe für die Person zu finden, welche einen reibungslosen Übergang ermöglicht und nicht Ihren Anforderungen entgegensteht.
- Ignorieren Sie Ihre Beobachtungen und lassen Sie das Teammitglied seine Aufgabe machen. Es ist eher ungewöhnlich, dass Mitarbeiter Projektarbeit einfach fallen lassen, bevor diese komplett beendet ist.

*Your project team is on its way to finish work on the project, while you have the impression that a staff member is already negotiating the next assignment in another project. You are afraid that the person may come under pressure to start working on the other job before she has finished her work for your project. Her task is very complex, and it would be hard for someone else to take up the partial results and finish them.*

*Which kind of action is most likely to resolve the situation?*

- Have a private meeting with the person and discuss your observations. Make the person aware of the contract and of the legal consequences of unfinished work.*
  - Have a meeting with the entire team and discuss the person's expected early leave. Use team dynamics to buy in the commitment from the person to finish work orderly.*
  - Use your network of project managers to find another assignment for the person which allows for smooth transition and does not conflict with your needs.*
  - Ignore your observations and let the team member do her job. It is quite uncommon that staff drops work for a project before it is completely finished.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

153. Bei der Verwendung von Qualitätsregelkarten sind *Ausreißer*...

- ...singuläre Messungen außerhalb der Bandbreite zwischen einer oberen und einer unteren Eingriffsgrenze.
- ...ein typisches Ergebnis einer seltenen, zufälligen Ursache, die schwierig zu replizieren und zu verifizieren ist.
- ...unbedeutende Ergebnisse, oft Messfehler, deren Ursachen nicht weiter nachgegangen werden sollte.
- ...Messungen, die bei einem Durchgang von 7 Ergebnissen über oder unter einem Mittelwert inkonsistent sind.

*When control charts are used, outliers are...*

- *...singular measurements outside the bandwidth between an upper and lower control limit.*
  - *...a typical result of a rare random cause which is difficult to replicate and to verify.*
  - *...insignificant results, often measurement errors, the causes of which should not be further investigated.*
  - *...measurements inconsistent with a run of 7 results over or under a mean value.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*



154. Sie führen ein Projekt durch, das auf der Basis von einigen groben Kostenschätzungen (*Rough Order of Magnitude – ROM*) mit einer Präzision von -50% /+100% budgetiert worden ist. Mit neuen Schätzungen auf Detailebene und mithilfe bereits geleisteter Projektarbeit haben Sie herausgefunden, dass die ersten Schätzungen fortwährend zu niedrig waren und das Budget nicht ausreichen wird, um das Projekt erfolgreich durchzuführen. Was sollten Sie tun?
- Sie sollten sich nicht zu viele Sorgen machen – es ist ganz normal, dass frühe Schätzungen zu optimistisch und spätere zu pessimistisch sind. Die Projektkosten werden am Ende irgendwo dazwischen liegen. Sie können sich also entspannen!
  - Bringen Sie das Thema bei Ihrem Sponsor vor und besprechen Sie, wie damit umgegangen werden soll. Halten sie sich zusammen mit dem Sponsor an die Richtlinien, wie Budgets überprüft und angepasst werden.
  - Versuchen Sie, Inhalt und Umfang oder Qualität in solchen Bereichen zu reduzieren, wo daraus keine Schwierigkeiten für Sie und Ihr Team entstehen. Am Ende steht es nicht in Ihrer Verantwortung, dass ein unzureichendes Budget für das Projekt bereitgestellt wurde.
  - Finden Sie einen Auftragnehmer, der das Projekt für Sie durchführen kann. Legen Sie während des Gebotsprozesses das Budget als Preislimit fest und akzeptieren Sie nur gesicherte Festpreisangebote (*Firm Fixed Price – FFP Offers*), welche diesen Preis nicht übersteigen.

*You are running a project which was budgeted based on some rough order of magnitude (ROM) estimates with a precision of -50% /+100%. Meanwhile, with new estimates made on detail level and some work already finished, you found out that these estimates were consistently too low and the budget will not be sufficient to successfully run and finish the project. What should you do?*

- *You shouldn't worry too much, It is quite normal that early estimates are too optimistic, later estimates are too pessimistic and the project costs will finally settle somewhere in between. So relax!*
  - *Bring the issue to your sponsor and discuss how this should be handled. Together with the sponsor adhere to the guidelines which describe how budgets will be reviewed and refined.*
  - *Try to reduce scope or quality in areas where it cannot create difficulties for you and the team. Finally, it is not your responsibility that an insufficient budget has been created for the project.*
  - *Find a contractor who can run the project for you. Set the budget as a price limit during the bidding process and accept only firm fixed price (FFP) offers which do not exceed this price.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

155. Was ist normalerweise nicht in einem Dokument mit der Bezeichnung *Aktivitätsattribute* festgelegt?

- Die Person, welche die Arbeit in einer Aktivität durchführt
- Kennungen, Codes und Beschreibungen für Aktivitäten
- Vorgänger und Nachfolger von Aktivitäten
- Die Kostenbaseline, die der Aktivität zugewiesen ist

*Which is typically not specified in a document referred to as activity attributes?*

- The person executing the work in a schedule activity*
  - Schedule activity identifiers, codes and descriptions*
  - Schedule activity predecessors and successors*
  - The cost baseline assigned to the schedule activity*
- 

156. In einem Land mit einem hohen Gewaltaufkommen in der Öffentlichkeit fordert ein Polizist eine private Geldüberweisung, um die Sicherheit Ihres Teams zu gewährleisten. Wie reagieren Sie?

- Sie betrachten dies als Bestechung oder zumindest eine Schmiergeldzahlung und bezahlen nicht.
- Sie bezahlen nicht, folgen aber dem Dienstweg und führen eine Entscheidung herbei.
- Sie betrachten es als Unterstützungszahlung und geben der Person das Geld.
- Sie betrachten die Situation als Grauzone und bezahlen durch einen Vermittler.

*In a country with high level of violence in public, a local police officer requires a private money transfer to ensure the safety of your team. How do you react?*

- You regard this as bribery or at least as palm greasing and do not pay.*
  - You do not pay, but follow the chain of command and solicit a decision.*
  - You regard it as a facilitation payment and pay the person.*
  - You regard the situation as a gray area and pay through an agent.*
-

157. Was ist keine Kategorie einer Projektbesprechung?

- Teambesprechungen
- Projektstatusbesprechungen
- Geschäftsleitungsbesprechungen
- Kundenbesprechungen

*Which is not a type of project review meeting?*

- Team review meetings*
  - Project status meetings*
  - Executive management review meetings*
  - Customer review meetings*
- 

158. Sie führen eine *integrierte Änderungssteuerung* durch. Welcher der folgenden Punkte gehört nicht dazu?

- Überprüfung und Annahme von Änderungsanträgen
- Aufrechterhaltung der Integrität von *Baselines*
- Durchführung einer *Meilenstein-Trendanalyse* (Milestone Trend Analysis, MTA)
- Dokumentation der allgemeinen Auswirkung von *gewünschten Änderungen*

*You are performing integrated change control. Which of the following will not be part of what you do?*

- Reviewing and approving change requests*
  - Maintaining the integrity of baselines*
  - Performing milestone trend analysis (MTA)*
  - Documenting the overall impact of requested changes*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

159. Sie sind Projektmanager eines strategischen Projekts mit einem Wert von mehreren Millionen Dollar und beauftragt von einer Firma, die an einer US-Aktienbörse vertreten ist. Eine kürzlich durchgeführte *Fertigstellungswertanalyse* nach etwa 25 % fertiger Projektarbeit hat ergeben, dass Ihr Projekt einen CPI von 0,76 hat. Was sollten Sie jetzt tun?
- Die Abweichung ist ein Anzeichen für ein intaktes Projekt mit noch genügend Spielraum bis zur Budgetobergrenze. Es muss nichts getan werden.
  - Ein Projekt, das noch so weit unter seinem Budget liegt, kann ein Problem für zukünftige Budgetverhandlungen darstellen. Versuchen Sie, anderweitig Geld auszugeben.
  - Sie sollten sofort Ihr Management informieren, welches dann prüft, ob dieser CPI einen schwerwiegendes finanzielles Problem darstellt.
  - Es ist noch ein früher Zeitpunkt innerhalb des Projekts, und die Daten sind noch ungenau. Warten Sie eine Weile und geben Sie den Zahlen aus dem Projekt Zeit zur Stabilisierung.

*You are project manager for a strategic project with a multi-million dollars value assigned by a company that is listed at a US stock exchange.*

*Recent earned value analysis after app. 25% completion told you that your project has a CPI of 0.76. What should you do right now?*

- The variance is a signal of a sound project which is well under budget. There is no need for action.*
  - A project that much under budget may be a problem for negotiating future budgets. Try to spend money somewhere else.*
  - You should immediately inform your management, which should then assess whether this CPI constitutes a material financial issue.*
  - It is still early in the project and data are yet inaccurate. Wait a while and allow numbers from the project to stabilize.*
-

160. Einen Managementpunkt in einem *Projektstrukturplan (PSP)*, der verwendet wird, um Daten aus Arbeitspaketen zu konsolidieren und zu verarbeiten und die Ergebnisse zum Projektmanager weiterzuleiten, nennt man

- Projektkostenstelle
- Kontenrahmen
- Eingriffsgrenze
- Kontenlimit

*A management point in a work breakdown structure (WBS) used to consolidate and process work package data and forward the results to the project manager is called*

- Control account*
  - Chart of accounts*
  - Control limit*
  - Account limit*
- 

161. Im Projektmanagement ist die *Arbeitsfreigabe* normalerweise kein/keine...

- ... vom Projektmanager geschriebene Erlaubnis, um mit der Arbeit an einem bestimmten Vorgang zu beginnen.
- ... vom Projektmanager geschriebene Erlaubnis, um mit der Arbeit an einem bestimmten Arbeitspaket zu beginnen.
- ... schriftliche Anweisung, die von einem Projektmanager verwendet wird, um sicherzustellen, dass die Arbeit richtig und vollständig erledigt wird.
- ... vom Sponsoren ausgegebenes Dokument, das den Projektmanager dazu befugt, Projektaktivitäten Ressourcen zuzuweisen.

*In project management, work authorization is normally not...*

- ...a permission written by the project manager to begin work on a specific activity.*
  - ...a permission written by the project manager to begin work on a specific work package.*
  - ...a written direction used by a project manager to ensure work is done properly and correctly.*
  - ...a document issued by a sponsor authorizing the project manager to apply resources to project activities.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

162. Wenn Sie in Ihrem Projekt *Qualitätssicherung durchführen*, können Sie welche Methode normalerweise anwenden?

- Codeüberprüfung
- Qualitätsaudit
- Inspektion
- Verifizieren von Inhalt und Umfang

*When you perform quality assurance in your project, which technique could you typically use?*

- Code review*
  - Quality audit*
  - Inspection*
  - Scope verification*
- 

163. Der/die \_\_\_\_\_ kann zur Feststellung von Vorleistungen und Anforderungen von Finanzmitteln herangezogen werden.

- Kostenzuweisungsmatrix
- Kostenentwicklungs-Baseline
- Soll-/Ist-Vergleich der Kosten
- Kostenstellenplan

*The \_\_\_\_\_ can be used to assess outlays and funding requirements.*

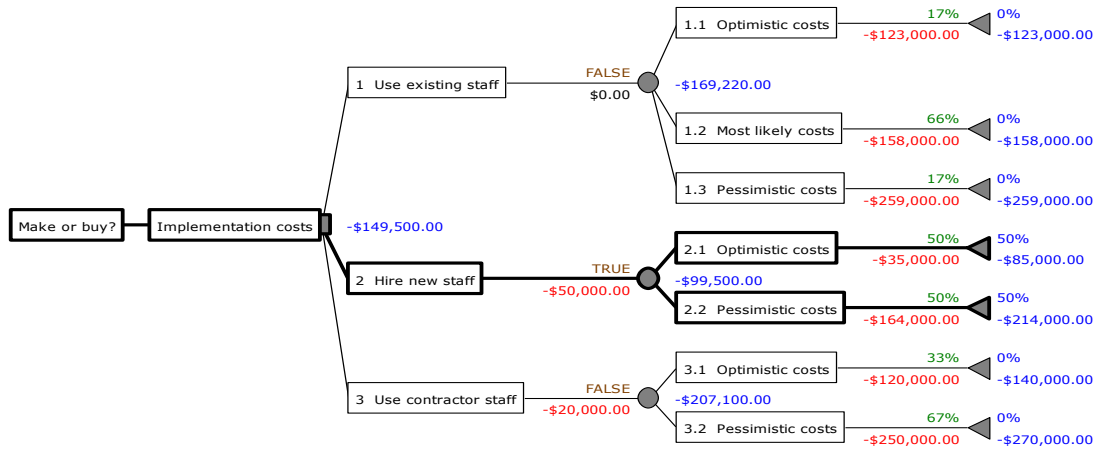
- Cost assignment matrix*
  - Cost performance baseline*
  - Cost variance analysis*
  - Control account plan*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

164. Welche Methode wurde angewendet, um dieses Diagramm zu erstellen?



- Entscheidungsbaum
- P/I-Matrix
- Strategische Projektbewertung
- Risikostrukturplan

Which technique has been applied to develop the diagram above?

- Decision tree
- P/I matrix
- Strategic scoring
- Risk breakdown structure

Notizen \_\_\_\_\_

165. Ihre Organisation hat die Wahl zwischen verschiedenen internen Projekten, die ausgeführt werden könnten. Um Projekte auszuwählen, hat die Organisation deren jeweilige strategische Bedeutung und den Finanzbedarf sowie die erwarteten Einnahmen bzw. Einsparungen aus den Produkten, Dienstleistungen und Ergebnissen des Projektes bewertet. Was sollte Ihre Organisation außerdem in die Bewertungen einbeziehen?

- Die Wahrscheinlichkeit von Änderungen an strategischen Zielen.
- Die Häufigkeit von Änderungen an strategischen Zielen.
- Die vorgenommenen Bewertungen sollten ausreichen.
- Die Wahrscheinlichkeit der erwarteten Einnahmen.

*Your organization has the choice between several internal projects it could run. In order to select projects, the organization assessed their strategic importance, investment requirements, and expected cash inflow from the projects' products, services and results. What should the organization assess in addition?*

- The probability of changes to strategic goals.*
  - The frequency of changes to strategic goals.*
  - The assessments done should be sufficient.*
  - The probability of the expected cash inflows.*
- 

166. Welche der folgenden ist kein Prognoseverfahren?

- Erstellung von Szenarien
- Regressionsanalyse
- Zeitreihenanalyse
- Soll-/Ist-Vergleich

*Which of the following is not a forecasting method?*

- Scenario building*
  - Regression analysis*
  - Time series method*
  - Variance analysis*
- 

Notizen

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*



167. Zu den Prozessen des *Konfigurationsmanagements* gehören für gewöhnlich alle folgenden außer:

- Konfigurationsidentifizierung
- Konfigurationsstatus-Buchführung
- Konfigurationsbeauftragung
- Konfigurationsaudit

*Processes of configuration management commonly include all of the following except:*

- Configuration identification*
  - Configuration status accounting*
  - Configuration chartering*
  - Configuration audit*
- 

168. Ein Projektmanager zeichnet die Arbeit von Teammitgliedern anhand eines Netzplandiagramms auf. Welche Auswirkung wird die Angabe eines tatsächlichen Fertigstellungsdatums auf die Berechnung des Terminspielraums für fertiggestellte Aktivitäten haben?

- Fertiggestellte Aktivitäten haben nur einen Terminspielraum übrig, wenn sie planmäßig beendet wurden.
- Die Berechnung von freiem und gesamtem Terminspielraum ist für fertiggestellte Aktivitäten generell nicht sinnvoll.
- Wenn ein Vorgang fertiggestellt worden ist, wird der gesamte Terminspielraum oft zu freiem Terminspielraum.
- Wenn ein Vorgang fertiggestellt worden ist, wird Terminspielraum oft zu *Schlupf*.

*A project manager tracks the work of team members using a network logic diagram. Which effect will the presence of an actual finish date have on the calculation of float for the finished activity?*

- Finished activities have only float left when they have been completed on schedule.*
  - Calculating free float and total float is generally not reasonable for finished activities.*
  - When an activity has been finished, total float gets often converted to become free float.*
  - When an activity has been finished, float gets often converted to become slack.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

169. Ihre Projektarbeit ist zum größten Teil beendet, und Sie wollen mit einem soliden Abschlussprozess beginnen. Was muss eingeholt worden sein, damit man diesen Prozess beginnen kann?
- Die Deliverables des Projekts müssen abgenommen worden sein.
  - Das *Prozessvermögen der Organisation* muss aktualisiert worden sein.
  - Die endgültige Übergabe des Produkts, der Dienstleistung oder des Ergebnisses muss abgeschlossen sein.
  - Lessons Learned* müssen in einer Datenbank zusammengefasst worden sein.

*Your project work has generally been finished and you want to commence a solid closing process for the project. What must have been attained to begin this process?*

- The deliverables of the project must have been accepted.*
  - The organizational process assets must have been updated.*
  - The final product, service or result transition must have been finished.*
  - Lessons learned must have been organized into a data base.*
- 

170. Das Modell der *situativen Führung*, wie von Paul Hersey und Ken Blanchard definiert, besteht aus den Abschnitten \_\_\_\_.
- Basisanforderungen, eindimensionale Anforderungen, Begeisterungsanforderungen
  - Führen, unterstützen, trainieren, delegieren
  - Direkter Stil, instrumentaler Stil, relationaler Stil
  - Aneignungsphase, Lernphase, Leistungsphase, Erschöpfungsphase

*The situational leadership model as defined by Paul Hersey and Ken Blanchard consists of the stages \_\_\_\_.*

- Must-be requirements, one-dimensional requirements, attractive requirements*
  - Telling, selling, participating, delegating*
  - Direct style, instrumental style, relational style*
  - Acquisition stage, learning stage, performance stage, exhaustion stage*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

171. Ein *Paretodiagramm* hilft dabei, sich auf \_\_\_\_\_ zu konzentrieren.
- Ursachen für ein sich wiederholendes und oft saisonbedingtes Muster von Problemen
  - die Minderzahl der Ursachen für die Mehrzahl der Probleme und Verspätungen
  - besondere Ursachen für Prozessvariationen, die untersucht werden sollten, um Fehler vom Typ 1 zu vermeiden
  - die Standardabweichung von Prozessschwankungen, welche nicht untersucht werden sollte

*A Pareto chart helps focusing on...*

- ...causes which create a repeating and often seasonal pattern of problems.
  - ...the minority of causes, which create the majority of problems and defects.
  - ...special causes of process variations which should be investigated to avoid type 1 errors.
  - ...the standard deviation of process variation which should not be investigated.
- 

172. Wann sollte der *Projektterminplan* entwickelt werden?

- So früh im Projekt wie möglich. Ein verbindlicher Terminplan sollte vorhanden sein, bevor jegliche andere Planungsprozesse durchgeführt werden.
- Während der Initiierungsphase. Der endgültige Projektterminplan sollte gemeinsam mit dem *Projektvertrag* (falls zutreffend) und dem Projektauftrag entwickelt werden.
- Terminplanung sollte vermieden werden. Agile Ansätze mit Liste offener Posten (Backlog) sowie ein ein- bis vierwöchentlicher Besprechungszyklus reichen für modernes Projektmanagement aus.
- Wenn die meisten Planungsprozesse aus Zeit-, Inhalts-/Umfangs- und Beschaffungsmanagement beendet sind. Dies wird nach Notwendigkeit iteriert.

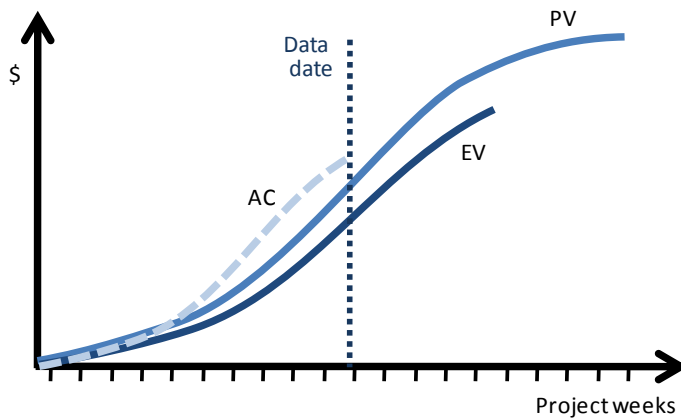
*When should the project schedule be developed?*

- As early into the project as possible. A committed schedule should be there before any initiating or planning processes are applied for the project.*
  - During initiating. The definite project schedule should be developed concurrently with the project contract (if applicable) and the project charter.*
  - Scheduling should be avoided. Agile approaches with a backlog and a weekly to 4-weekly meeting cycle are sufficient for modern project management.*
  - When most planning processes from time, scope, and procurement management have been finished. These will then be iterated when necessary.*
- 

Notizen \_\_\_\_\_

---

173. Was stimmt nicht in diesem Diagramm?



- Das Datum des aktuellen Stands muss genau zwischen den Wochen liegen.
- Die AC können nicht höher als sein als der PV, wenn der EV niedriger ist.
- Der EV kann nicht über das Statusdatum hinaus ermittelt werden.
- Der PV kann nicht über das Statusdatum hinaus ermittelt werden.

*What is wrong in the diagram above?*

- The data date must be accurately between weeks.*
- AC cannot be higher than PV when EV is lower.*
- EV cannot be assessed beyond the data date.*
- PV cannot be assessed beyond the data date.*

174. Was ist der Zweck von *Eingriffsgrenzen*?

- Muster der „Siebener-Regel“ in Qualitätsregelkarten aufzeigen.
- Die Prozessqualität von  $3\sigma$  auf  $6\sigma$  steigern.
- Die Bandbreite akzeptabler Resultate angeben.
- Aufzeigen, ob der Prozess unter Kontrolle ist oder nicht.

*What is the purpose of control limits?*

- Identifying "rule of seven" patterns in control charts.*
- Increasing process quality from  $3\sigma$  to  $6\sigma$ .*
- Specifying the range of acceptable results.*
- Identifying whether the process is in control or not.*

Notizen \_\_\_\_\_

*Dieses Dokument darf für private und kommerzielle Zwecke frei gedruckt, vervielfältigt und verteilt werden, solange Layout, Inhalte und Copyright-Hinweise unverändert bleiben. Bitte vergewissern Sie sich, dass sie über die aktuellste Version verfügen, unter: [www.oliverlehmann.com](http://www.oliverlehmann.com).*

175. Was ist nicht der Hauptzweck eines abschließenden *Projektberichts*?

- Die Abnahme des endgültigen Produkts, der Dienstleistung oder des Ergebnisses vorbereiten.
- Stakeholder in Kenntnis setzen, dass das Projekt abgeschlossen worden ist.
- Anerkennen, was von allen Beteiligten getan und erreicht wurde.
- Wenn ein Projekt vor Abschluss abgebrochen worden ist: Die Gründe erläutern.

*What is not the main purpose of a final project report?*

- Preparing acceptance of the final product, service or result.*
- Making stakeholders aware that the project has been closed out.*
- Acknowledging what has been done and achieved by all contributors.*
- If a project has been cancelled before completion: Explaining the causes.*

Notizen \_\_\_\_\_

---