

Helmut Zell

Projektmanagement. 100 Fragen und Antworten

zum Buch:

**„Projektmanagement
– lernen, lehren und für die Praxis“, 2015**

Die hier zusammengestellte Aufgabensammlung bezieht sich auf das oben genannte Lehr- und Lernbuch.

Die Gliederung der Fragen und Antworten folgt genau dessen Gliederung.

Im Teil A finden Sie die 100 Fragen

Seite 1

Im Teil B finden Sie die 100 Fragen mit den Antworten

Seite 17

Für eine Reihe von Antworten finden sich Verweise auf die betreffenden Stellen im Buch „Projektmanagement. – lernen, lehren und für die Praxis“, 2015“, was durch die Kurzangabe “Buch 2015“ kenntlich gemacht ist.

Zum Üben und Lernen empfiehlt es sich, zuerst den Teil A mit den Aufgaben zu bearbeiten.

Die Lösungen sind im gedruckten Buch

© 2015 Helmut Zell

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

August 2015

ISBN: 9783738637410

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Teil A: Fragen

1. Einführung: Projekte und Projektmanagement

1.1. Die Aktualität von Projektmanagement	1
Projektmanagement wird wichtiger	1
Vorteile des Projektmanagements	1
1.2. Projekte und ihre Eigenschaften	1
Was ist ein Projekt? Definition	1
Interne und externe Projekte	1
Projektarten	1
Fehler im Projektmanagement	1
1.3. Projektmanagement. Definition und Aufgabe	2
Definition	2
Wer macht das Projektmanagement?	2

2. Der Projektstart

2.1. Der Projektstart legt das Fundament	2
Warum eine Projektvorbereitungsphase?	2
Was gehört zu einer guten Projektvorbereitung?	2
2.2. Projektziele klären	2
Das magische Dreieck	2
Lasten- und Pflichtenheft	2
Ziele klären	2
2.3. Projektphasen festlegen. Die Grobplanung	3
Phasenkonzepte	3
Projektphasen - Beispiele	3
2.4. Projektorganisation	3
Projektorganisation ist eine Art von Organisation	3
Grundformen der Projektorganisation	3
Vor- und Nachteile der drei Grundformen	3
Projektbeteiligte und ihre Aufgaben	3
Welche Aufgaben hat der Auftraggeber im Projekt?	3
Einsatz von externem Personal	4
2.5. Projektleiter und Team	4
Projektleiter. Aufgaben	4
Projektleiter. Die zwei Arten von Kompetenz	4

2.6. Umfeld- / Stakeholder-Analyse	4
Was sind Stakeholder?	4
Stakeholder-Analyse	4
Maßnahmen in Bezug auf die Stakeholder	4
2.7. Risikomanagement	4
Vier Schritte des Risikomanagements	4
Risikobewertung	4
2.8. Projektkommunikation	5
Kommunikationskanäle	5
Interne Kommunikation	5
Regeln für den Umgang mit Informationen	5
2.9. Der Projektstart-Workshop (PSW)	5
Zweck des Projektstart-Workshops	5
2.10. Das Kickoff-Meeting: Der offizielle Start	5
Zweck des Kickoffs	5
3. Projektplanung	
3.1. Projektstrukturplan (PSP) und Arbeitspakete (AP)	6
Schritte der Projektplanung	6
Zweck des PSP	6
Projektstrukturplan. Gliederungskriterien	6
Arbeitspakete	6
3.2. Ablaufplanung	6
Aufgabe eines Ablaufplans	6
Ablaufplan. Darstellungsarten	6
3.3. Zeit- und Terminplanung	6
Techniken der Terminplanung	6
Vorgänge	6
Gantt-Diagramm	7
Was ist ein Ereignis?	7
Netzplantechnik-Konzepte	7
Gantt-Diagramm und Netzplan	7
Vorwärts- und Rückwärtsrechnung	7
Zeitpunkte und -dauern	7
FEZ berechnen	7
FEZ und FAZ des Nachfolgers	7
SAZ und SEZ ermitteln	7
Industriekalender	7

Freie Pufferzeit	8
Gesamtpufferzeit	8
Kritischer Pfad	8
3.4. Ressourcenplanung	8
Ressourcenplanung für ein fünfköpfiges Team	8
Einsatzmittel	8
3.5. Kostenplanung	8
Voraussetzungen für die Kostenplanung	8
Kostenarten	8
3.6. Finanz- und Budgetplanung	8
Finanzplanung	8
Zweck der Finanzplanung	9
3.7. Schätzmethoden	9
Voraussetzungen für gute Schätzungen	9
Schätzungen verbessern	9
Vergleichsmethode	9
Kennzahlenmethode	9
Schätzklausur	9
4. Durchführung und Projektcontrolling	
4.1. Aufgaben in der Durchführungsphase	9
Was ist Projektcontrolling?	9
Aufgaben des Projektleiters beim Controlling	10
4.2. Projektcontrolling vorbereiten	10
Kritische Arbeitspakete	10
Bringschuld und Holschuld	10
4.3. Projektsteuerungszyklus	10
Steuerungszyklus	10
Planreue und Wirtschaftlichkeit	10
Soll-Ist-Vergleich	10
Ist-Werte erfassen	10
4.4. Terminkontrolle	10
Termine überwachen	10
Meilenstein-Trendanalyse	11
4.5. Kostenkontrolle	11
Ist-Kosten eines Projekts	11
Personalkosten zurechnen	11
4.6. Leistungskontrolle	11

Kostenüberschreitung	11
Das „90%-Syndrom“	11
Wichtige Angaben zu den Arbeitspaketen	11
Kostenverlauf. Beispiel 1	11
Kostenverlauf. Beispiel 2	12
Kostenverlaufs-Diagramme	12
4.7. Ursachenanalyse	12
Ursachen für Abweichungen	12
Das Ishikawa-Diagramm	13
4.8. Steuerungsmaßnahmen	13
Maßnahmen	13
Kostenüberschreitungen. Wie reagieren?	13
4.9. Revision der Planung	13
Revision	13
Wer ist bei der Revision einzuschalten?	13
4.10. Projektdokumentation	13
Zwecke der Projektdokumentation	13
Projektdokumentation und Projekthandbuch	13
Projektmanagement-Handbuch	14
4.11. Projektberichte	14
Berichtswesen und Dokumentation	14
Berichtsarten	14
Berichte und Auftraggeber	14
5. Projektabschluss	
5.1. Der Projektabschluss wird oft vernachlässigt	14
Projektabschluss	14
5.2. Aufgaben für den Projektabschluss	14
Aufgaben in der Phase	14
Projektabnahme	14
5.3. Projektabschluss Sitzung	15
Warum eine Abschlusssitzung?	15
5.4. Abschlussfeier	15
Warum eine Abschlussfeier?	15

1. Einführung: Projekte und Projektmanagement

1.1. Die Aktualität von Projektmanagement

Projektmanagement wird wichtiger

Bitte erläutern Sie, warum in den letzten Jahrzehnten Projektmanagement so stark an Bedeutung gewonnen hat.

Vorteile des Projektmanagements

Grundsätzlich lassen sich Projekte auch ohne Projektmanagement-Kenntnisse durchführen. Allerdings ergeben sich durch ein kompetentes Projektmanagement Vorteile. Bitte erläutern Sie diese Vorteile.

1.2. Projekte und ihre Eigenschaften

Was ist ein Projekt? Definition

Bitte erläutern Sie, wie Projekte definiert sind und welche weiteren Eigenschaften sie charakterisieren.

Interne und externe Projekte

Erläutern Sie den Unterschied zwischen einem internen und einem externen Projekt. Und geben sie jeweils einige Beispiele.

Projektarten

Nennen Sie bitte einige Projektarten und geben Sie jeweils einige Beispiele an.

Fehler im Projektmanagement

- a) Welche Fehler können im Projektmanagement gemacht werden? Denken Sie dabei an spezifische Fehlermöglichkeiten in den einzelnen Phasen.
- b) Welche Konsequenzen können diese Fehler für den Projekterfolg haben?

1.3. Projektmanagement. Definition und Aufgabe

Definition

Wie ist der Begriff „Projektmanagement“ definiert?

Wer macht das Projektmanagement?

Wer macht in einem Unternehmen „Projektmanagement“? Bitte nennen Sie die Personen, die am Management eines Projektes beteiligt sein können.

2. Der Projektstart

2.1. Der Projektstart legt das Fundament

Warum eine Projektvorbereitungsphase?

Warum ist eine gute Vorbereitung des Projekts so wichtig?

Was gehört zu einer guten Projektvorbereitung?

Welche Aufgaben gehören zu einer guten Projektvorbereitung?

2.2. Projektziele klären

Das magische Dreieck

Was ist gemeint mit dem magischen Dreieck?

Lasten- und Pflichtenheft

Was versteht man unter und wodurch unterscheiden sich Lastenheft und Pflichtenheft? Wann werden diese Dokumente normalerweise erstellt?

Ziele klären

Klare und einheitlich verstandene Projektziele sind wichtig für den Projekterfolg. Bitte stellen Sie dar, in welcher Weise und mit welchen Methoden ein Projektleiter dafür zu sorgen hat, dass die Projektziele eine gute Grundlage für die weitere Planung und Durchführung bilden.

2.3. Projektphasen festlegen. Die Grobplanung

Phasenkonzepte

In Projekten werden unterschiedliche Phasenkonzepte eingesetzt. Erläutern Sie ein allgemeines Phasenkonzept.

Projektphasen - Beispiele

Bitte skizzieren Sie ein Phasenkonzept für ein Softwareentwicklungs- und ein Bauprojekt.

2.4. Projektorganisation

Projektorganisation ist eine Art von Organisation

Erläutern Sie anhand von zwei Eigenschaften, worin sich die Projektorganisation von der Unternehmensorganisation unterscheidet.

Grundformen der Projektorganisation

Welche drei Grundformen der Projektorganisation lassen sich unterscheiden?

Vor- und Nachteile der drei Grundformen

- Bitte benennen und erläutern Sie einige Vorteile und einige Nachteile der 3 Grundformen.
- Lässt sich sagen, dass eine dieser Formen grundsätzlich den anderen Formen vorzuziehen ist? Von welchen Bedingungen ist die Eignung jeweils abhängig?

Projektbeteiligte und ihre Aufgaben

Bitte benennen Sie vier Arten von Projektbeteiligten und skizzieren Sie ihre jeweiligen Aufgaben.

Welche Aufgaben hat der Auftraggeber im Projekt?

Im Zuge des Reorganisationsprojekts bei einem Unternehmen sind die Aufgaben des Auftraggebers gegenüber dem beauftragten Beratungsunternehmen zu definieren. Nennen und erläutern Sie in Stichpunkten vier Hauptaufgaben des Auftraggebers im Projekt.

Einsatz von externem Personal

Bei Projekten wird häufig der Einsatz externen Personals erwogen. Erörtern Sie die Vorteile von eigenem und fremdem Personal in Projekten.

2.5. Projektleiter und Team

Projektleiter. Aufgaben

Welche Aufgaben hat üblicherweise der Projektleiter? Nennen und beschreiben Sie mindestens fünf.

Projektleiter. Die zwei Arten von Kompetenz

Der Projektleiter sollte über Kompetenz in zweifacher Weise verfügen; nämlich Kompetenz im Sinne von Befugnissen und im Sinne von Fähigkeiten. Bitte erläutern Sie, was damit gemeint ist.

2.6. Umfeld- / Stakeholder-Analyse

Was sind Stakeholder?

Was sind Stakeholder bei einem Projekt?

Stakeholder-Analyse

Welche Kernfragen muss eine Stakeholder-Analyse beantworten?

Maßnahmen in Bezug auf die Stakeholder

Nennen Sie einige Maßnahmen, mit denen die Widerstände von Stakeholdern gemindert und potenzielle Unterstützer aktiviert werden könnten.

2.7. Risikomanagement

Vier Schritte des Risikomanagements

Bitte nennen und erläutern Sie die 4 Schritte des Risikomanagements.

Risikobewertung

Im Rahmen einer Besprechung zum Risikomanagement wird Risiko A eingeschätzt mit Eintrittswahrscheinlichkeit 10% und Schadensausmaß

50.000 €; Risiko B mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 5% und einem Schadensausmaß von 200.000 €. Um welches Risiko sollte man sich bevorzugt kümmern?

2.8. Projektkommunikation

Kommunikationskanäle

In einem vierköpfigen Team gibt es mathematisch gesehen 6 Kommunikationsbeziehungen. Wenn nun ein neues Projektmitglied dazu kommt, erhöht sich die Zahl der Kommunikationsbeziehungen. Auf wie viel?

Interne Kommunikation

Bitte nennen Sie typische Formen der projektinternen Kommunikation.

Regeln für den Umgang mit Informationen

Welche Regeln sollten für den Umgang mit Informationen diskutiert und festgelegt werden?

2.9. Der Projektstart-Workshop (PSW)

Zweck des Projektstart-Workshops

Welche Zwecke werden mit dem Projektstart-Workshop verfolgt?

2.10. Das Kickoff-Meeting: Der offizielle Start

Zweck des Kickoffs

Welche Zwecke werden mit dem Kickoff-Meeting verfolgt?

3. Projektplanung

3.1. Projektstrukturplan (PSP) und Arbeitspakete (AP)

Schritte der Projektplanung

Welche Schritte der Projektplanung lassen sich unterscheiden?

Zweck des PSP

Worin besteht der Zweck eines Projektstrukturplans? Was ist im Einzelnen bei der Erstellung eines PSP zu tun?

Projektstrukturplan. Gliederungskriterien

Nach welchen Kriterien können Projektstrukturpläne gegliedert werden?

Arbeitspakete

Was versteht man unter einem Arbeitspaket?

3.2. Ablaufplanung

Aufgabe eines Ablaufplans

Welches ist die wichtigste Aufgabe eines Ablaufplans?

Ablaufplan. Darstellungsarten

Wie lässt sich der Ablaufplan darstellen?

3.3. Zeit- und Terminplanung

Techniken der Terminplanung

Welche Möglichkeiten oder Techniken gibt es für die Terminplanung?

Vorgänge

Was wird unter einem Vorgang verstanden? Welche Typen von Vorgängen kennen Sie?

Gantt-Diagramm

Was verstehen Sie unter einem Gantt-Diagramm?

Was ist ein Ereignis?

Was verstehen Sie unter einem Ereignis und in welchem Zusammenhang stehen sie zu Vorgängen?

Netzplantechnik-Konzepte

Welche drei Methoden der Netzplantechnik gibt es? Welche sind für die Praxis von Bedeutung?

Gantt-Diagramm und Netzplan

Was ist ein Gantt-Diagramm? Welche Unterschiede bestehen gegenüber einem Netzplan?

Vorwärts- und Rückwärtsrechnung

Was ist bei der Netzplantechnik mit Vorwärts-, was mit Rückwärtsrechnung gemeint?

Zeitpunkte und -dauern

Warum ist es wichtig, zwischen Zeitpunkten und Zeitdauern zu unterscheiden?

FEZ berechnen

Als Dauer wird die Zeitspanne vom Anfang bis zum Ende eines Vorgangs bezeichnet. Wie lässt sich aus einem frühesten Anfangszeitpunkt und gegebener Vorgangsdauer der früheste Endzeitpunkt ermitteln?

FEZ und FAZ des Nachfolgers

Welche Bedeutung hat der früheste Endzeitpunkt (FEZ) eines Vorgangs auf den Beginn eines Nachfolgers (FAZ)?

SAZ und SEZ ermitteln

Wie werden die spätesten Endtermine (SEZ) bzw. Anfangstermine (SAZ) eines Vorgangs ermittelt?

Industriekalender

Welche Funktion hat der Industriekalender?

Freie Pufferzeit

Was wird aus einer freien Pufferzeit verstanden?

Gesamtpufferzeit

Was verstehen Sie unter einer Gesamtpufferzeit und wie ist sie zu ermitteln?

Kritischer Pfad

Was ist ein kritischer Weg oder ein kritischer Pfad?

3.4. Ressourcenplanung

Ressourcenplanung für ein fünfköpfiges Team

In einem interdisziplinär besetzten 5-köpfigen Team wurde ein Ressourcenbedarf von genau 150 Personentagen für das Projekt ermittelt. Rein rechnerisch ergibt sich daraus eine Projektdauer von 30 Tagen. Bitte erläutern Sie, warum das Projekt voraussichtlich länger dauern wird und deshalb eine längere Projektdauer eingeplant werden muss.

Einsatzmittel

Welche Ressourcen- oder Einsatzmittelarten lassen sich unterscheiden?

3.5. Kostenplanung

Voraussetzungen für die Kostenplanung

Welche Angaben benötigen Sie, um die Projektkosten kalkulieren zu können?

Kostenarten

Was ist eine gängige Gliederung der Projektkosten nach Kostenarten?

3.6. Finanz- und Budgetplanung

Finanzplanung

Welche Aufgabe hat die Finanzplanung?

Zweck der Finanzplanung

Bitte erläutern Sie, warum man zusätzlich zur Kostenplanung noch eine Finanzplanung in Projekten benötigt.

3.7. Schätzmethode

Voraussetzungen für gute Schätzungen

Bitte erläutern Sie, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen bzw. herzustellen sind, damit bei der Projektplanung verlässliche Schätzungen möglich sind?

Schätzungen verbessern

Projektleiter Maier hat die Projektplanung gemacht und dabei die Ressourcen, Kosten und die Termine allein geschätzt. Wie kann er die Qualität seiner Schätzung erhöhen?

Vergleichsmethode

Was versteht man unter der Vergleichsmethode bei der Projektplanung?

Kennzahlenmethode

Was versteht man unter Kennzahlenmethode bei der Projektplanung?

Schätzklausur

Beschreiben Sie bitte stichwortartig die Methode der Schätzklausur (Delphi-Methode).

4. Durchführung und Projektcontrolling

4.1. Aufgaben in der Durchführungsphase

Was ist Projektcontrolling?

Was ist Projektcontrolling und welche Aufgaben umfasst es?

Aufgaben des Projektleiters beim Controlling

Beschreiben Sie anhand von Beispielen die Tätigkeiten eines Projektleiters im Rahmen des Projektcontrollings.

4.2. Projektcontrolling vorbereiten

Kritische Arbeitspakete

Welche Arbeitspakete sollten in der Durchführungsphase sehr genau im Auge behalten werden?

Bringschuld und Holschuld

Was verstehen Sie unter Bringschuld und Holschuld bei Rückmeldungen?

4.3. Projektsteuerungszyklus

Steuerungszyklus

Nennen Sie die 5 Schritte des Projektsteuerungszyklus.

Plantreue und Wirtschaftlichkeit

Wie ist es denkbar, dass ein Projekt nicht in der wirtschaftlichsten Weise durchgeführt wurde, obgleich Kosten und Termine sowie Leistungserbringung eingehalten wurden?

Soll-Ist-Vergleich

Was ist ein Soll-Ist-Vergleich?

Ist-Werte erfassen

Die Aussagekraft der Vergleiche hängt weitgehend von der korrekten Erfassung der Ist-Werte ab. Welche Probleme können bei der Ermittlung der Ist-Werte auftreten?

4.4. Terminkontrolle

Termine überwachen

Bitte nennen Sie einige Methoden zur Überwachung von Terminen.

Meilenstein-Trendanalyse

Bitte nennen Sie die wesentlichen Schritte für eine Meilenstein-Trendanalyse.

4.5. Kostenkontrolle

Ist-Kosten eines Projekts

Die Kostensituation eines Projekts zu erfassen ist nicht immer einfach. Bitte nennen Sie einige der Gründe, die dafür verantwortlich sind.

Personalkosten zurechnen

Welche Schwierigkeiten können sich bei der Zurechnung von Personalkosten auf das Projektbudget ergeben?

4.6. Leistungskontrolle

Kostenüberschreitung

Welche Gründe kann eine Kostenüberschreitung haben? Ist Kostenüberschreitung immer Grund zur Besorgnis?

Das „90%-Syndrom“

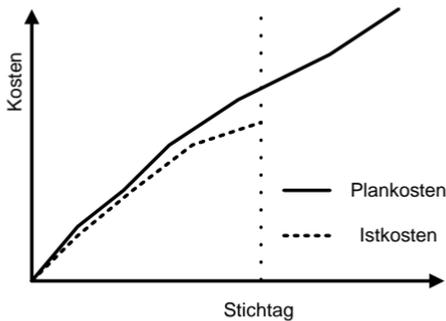
Ein Mitarbeiter berichtet, dass der Vorgang, an dem er arbeitet, zu 90% abgeschlossen ist. Was lässt sich daraus schließen?

Wichtige Angaben zu den Arbeitspaketen

Als Projektleiter, der auch das Controlling macht, benötigen Sie für möglichst realistische Schätzungen Informationen von den jeweiligen Arbeitspaketverantwortlichen. Welche Informationen benötigen Sie im Einzelnen?

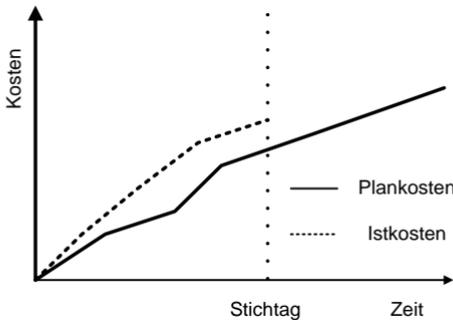
Kostenverlauf. Beispiel 1

Interpretieren Sie das folgende Diagramm in Bezug auf den Stichtag 15. Dez. 2009. Welche Ursachen können für die Abweichung vorliegen?



Kostenverlauf. Beispiel 2

Interpretieren Sie das folgende Diagramm in Bezug auf den Stichtag 15. Dez. 2009. Welche Ursachen können für die Abweichung vorliegen?



Kostenverlaufs-Diagramme

Zu welchen Fehlschlüssen könnten Kostenverlaufs-Diagramme verleiten?

4.7. Ursachenanalyse

Ursachen für Abweichungen

Im Projektablauf können Abweichungen von den Sollvorgaben auftreten. Sie können auf unterschiedliche Kategorien von Ursachen zurückzuführen sein. Nennen Sie drei derartige Kategorien und geben sie jeweils einige Beispiele.

Das Ishikawa-Diagramm

Das Ursache-Wirkungsdiagramm wird nach ihrem Erfinder auch Ishikawa-Diagramm bezeichnet. In Form einer Fischgräte lassen sich Problemursachen graphisch strukturieren, in Haupt- und Nebenursachen zerlegen und übersichtlich darstellen. Es ist auch ein Hilfsmittel für die Ursachenanalyse für das Projekt-Controlling. Nennen Sie beispielhaft Kategorien für Fehlerursachen, die für Projekte bedeutsam sind.

4.8. Steuerungsmaßnahmen

Maßnahmen

Nehmen wir an, das Projekt sei im Zeitverzug. Welche Maßnahmen könnte der Projektleiter anordnen, um das Projekt zu beschleunigen?

Kostenüberschreitungen. Wie reagieren?

Wie könnte auf absehbare Kostenüberschreitungen reagiert werden?

4.9. Revision der Planung

Revision

Wann muss ein Projektleiter seine Projektplanung revidieren?

Wer ist bei der Revision einzuschalten?

Wenn ein Projektleiter erkennt, dass seine Projektplanung revidiert werden muss, wen sollte er unterrichten?

4.10. Projektdokumentation

Zwecke der Projektdokumentation

Nennen Sie Argumente für die Notwendigkeit einer guten Projektdokumentation.

Projektdokumentation und Projekthandbuch

Worin liegt der Unterschied zwischen Projektmanagement-Handbuch, Projekt-Handbuch und Projektdokumentation?

Projektmanagement-Handbuch

Beschreiben Sie den Zweck des Projektmanagement-Handbuchs. Geben Sie Beispiele für seinen Inhalt.

4.11. Projektberichte

Berichtswesen und Dokumentation

Was verstehen Sie unter Berichtswesen, was unter Dokumentation?

Berichtsarten

Es gibt drei wichtige Berichtsarten. Zu welchem Anlass und zu welchem Zweck werden sie erstellt?

Berichte und Auftraggeber

Auf welche Weise kann ein Projektleiter sein Berichtswesen im Hinblick auf die Kommunikation mit dem Auftraggeber des Projektes gut gestalten.

5. Projektabschluss

5.1. Der Projektabschluss wird oft vernachlässigt

Projektabschluss

Ein Projekt sollte mit einer Projektabschlussphase abgeschlossen werden. Warum?

5.2. Aufgaben für den Projektabschluss

Aufgaben in der Phase

Welche Aufgaben sind in der Projektabschlussphase zu erledigen?

Projektabnahme

Bitte skizzieren Sie, was im Einzelnen bei der Abnahme zu tun ist.

5.3. Projektabschlussitzung

Warum eine Abschlussitzung?

Was sollten Inhalte der Projektabschlussitzung sein?

5.4. Abschlussfeier

Warum eine Abschlussfeier?

Welchen Zweck hat eine Abschlussfeier?