

## **CERTIFIED PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATE IPMA<sup>®</sup> LEVEL D**

---

**SCHRIFTLICHE PRÜFUNG  
OFFENE FRAGEN**

**MUSTERPRÜFUNG (2023)  
OHNE ANTWORTEN**

Hinweise

Beantworten Sie alle Fragen. Es werden keine Abzüge für falsche Antworten gemacht.

Hilfsmittel

Sie dürfen lokal gespeicherte Dokumente, Bücher und andere schriftliche Dokumente verwenden.  
Abgesehen von elektronischen Lesegeräten sind keine anderen Geräte erlaubt.

Prüfungsdauer

Die Zeitangabe ist als Richtgrösse zu verstehen.

**105 Minuten**

Bewertung

Die Prüfung weist insgesamt 30 Fragen auf.  
Pro Frage sind jeweils maximal 3 Punkte möglich.

**90 Punkte**

Frage Nr.	1	ID		Kompetenzindikator	4.4.3.3
-----------	---	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Die Stakeholderanalyse wurde durchgeführt. Im Rahmen der Erstellung des Kommunikationskonzeptes müssen die möglichen Informationskanäle definiert und auf die Projekt-Stakeholder abgestimmt werden. Nennen Sie sechs mögliche Informationskanäle.

**ANTWORT**

1	
2	
3	
4	
5	
6	

Frage Nr.	2	ID		Kompetenzindikator	4.4.6.5
-----------	---	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

In agilen Vorhaben wird die Retrospektive und im klassischen Vorgehen ein Lessons Learned Workshop durchgeführt. Dies ermöglicht eine effektivere und effizientere Durchführung von Projekten. Formulieren Sie in Stichworten drei Ziele (bzw. Nutzen), die mit der Durchführung von Retrospektiven oder Lessons Learned erreicht werden können.

**ANTWORT**

1	
2	
3	

Frage Nr.	3	ID		Kompetenzindikator	4.5.5.2
-----------	---	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Bei der Zusammenstellung des Projektteams werden die Projektrollen definiert. Um die Rollen effizient wahrnehmen zu können, werden drei Faktoren definiert, die im Gleichgewicht sein sollten. Um welche 3 Faktoren handelt es sich dabei?

**ANTWORT**

1	
2	
3	

Frage Nr.	4	ID		Kompetenzindikator	4.4.10.5
-----------	---	----	--	--------------------	----------

**FRAGE**

Die tägliche Projektarbeit benötigt ein effizientes und effektives Vorgehen sowie eine optimale Zusammenarbeit, um die Projektziele zu erreichen. Beschreiben Sie in 1-2 Sätzen, was Effizienz und Effektivität im Projektumfeld bedeutet.

**ANTWORT**

Effizienz	
Effektivität	

Frage Nr.	5	ID		Kompetenzindikator	4.5.12.1
-----------	---	----	--	--------------------	----------

**FRAGE**

Die Stakeholder-Analyse ist eine bewährte Technik, um die einzelnen Stakeholder einzuschätzen und davon entsprechende Massnahmen abzuleiten. Welche zwei Faktoren werden zur Einschätzung der Stakeholder verwendet? Was kann anhand der zwei Faktoren als Erkenntnis für die weiteren Massnahmen abgeleitet werden?

**ANTWORT**

Faktoren zur Einschätzung	
1	
2	
Erkenntnis für Massnahmen	
1	

Frage Nr.	6	ID		Kompetenzindikator	4.3.2.2
-----------	---	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Sie leiten ein Projekt innerhalb eines Programms. Beschreiben Sie in Stichworten drei Abhängigkeiten zwischen Ihrem Projekt und dem Programm.

**ANTWORT**

1	
2	
3	

Frage Nr.	7	ID		Kompetenzindikator	4.4.3.1
-----------	---	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Als Projektleiterin erkannten Sie in Ihrem Projekt ein Problem. Sie planen ein Meeting, um das Problem mit den involvierten Personen zu besprechen und zu lösen. Zeigen Sie in Stichworten sechs mögliche Schritte auf, wie das Meeting ablaufbezogen strukturiert werden könnte.

**ANTWORT**

1	
2	
3	
4	
5	
6	

Frage Nr.	8	ID		Kompetenzindikator	4.4.9.2
-----------	---	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Um Missverständnisse und Konflikte in der Projektabwicklung zu vermeiden, ist eine offene Kommunikation mit Feedbackregeln essenziell. Beschreiben Sie in jeweils einem Satz drei grundlegende Feedbackregeln.

**ANTWORT**

1	
2	
3	

Frage Nr.	9	ID		Kompetenzindikator	4.5.1.4
-----------	---	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Basierend auf der Ausgangslage und der Problemstellung fiel die Wahl für das angehende Projekt auf die klassische Projektmanagementmethode (Wasserfall). Bei welchen drei Eigenschaften/Faktoren wäre die Wahl eher auf ein agiles Vorgehen gefallen?

**ANTWORT**

1	
2	
3	

Frage Nr.	10	ID		Kompetenzindikator	4.5.6.3
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Bei Erreichen eines Meilensteins wird eine Verifikation der Projektergebnisse durchgeführt. Beschreiben Sie in 1-2 Sätzen den Sinn und Zweck einer solchen Verifikation. In welcher Projektphase findet diese Verifikation normalerweise statt?

**ANTWORT**

Sinn und Zweck Verifikation	
Projektphase	

Frage Nr.	11	ID		Kompetenzindikator	4.5.3.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Zur Gliederung eines Projektstrukturplans (PSP) gibt es vier grundlegende Ansätze. Beschreiben Sie diese in Stichworten.

**ANTWORT**

1	
2	
3	
4	

Frage Nr.	12	ID		Kompetenzindikator	4.5.12.1
-----------	----	----	--	--------------------	----------

**FRAGE**

Bei der Durchführung der Stakeholder-Analyse teilen Sie die verschiedenen Stakeholder in Kategorien ein. Nennen Sie sechs mögliche Kategorien zur Gruppierung der Stakeholder.

**ANTWORT**

1	
2	
3	
4	
5	
6	

Frage Nr.	13	ID		Kompetenzindikator	4.3.2.1
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Es gibt verschiedene Führungsmodelle, unter anderem das Führungsmodell 'Management by Projects'. Beschreiben Sie in Stichworten drei Wesensmerkmale dieses Führungsmodells.

**ANTWORT**

1	
2	
3	

Frage Nr.	14	ID		Kompetenzindikator	4.4.5.4
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

'Laissez-Faire' ist ein lockerer Führungsstil, bei dem der Projektleiter den Projektmitarbeitenden sehr viel Spielraum lässt. Beschreiben Sie in 1-2 Sätzen drei mögliche Vorteile bzw. Nutzen dieses Führungsstils.

**ANTWORT**

1	
2	
3	

Frage Nr.	15	ID		Kompetenzindikator	4.4.9.4
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Es steht eine schwierige Verhandlung an und Sie wollen sich systematisch darauf vorbereiten. Formulieren Sie 6 Fragen, welche Sie vor der Verhandlung beantwortet haben wollen.

**ANTWORT**

1	
2	
3	
4	
5	
6	

Frage Nr.	16	ID		Kompetenzindikator	4.5.10.2
-----------	----	----	--	--------------------	----------

**FRAGE**

Listen Sie 6 Themen (Agenda-Punkte) auf, welche im Kickoff-Meeting eines neuen Projektes unbedingt angesprochen werden sollten.

**ANTWORT**

1	
2	
3	
4	
5	
6	

Frage Nr.	17	ID		Kompetenzindikator	4.4.7.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Ein ungelöster Konflikt durchläuft mehrere Phasen bzw. Konfliktstufen. Beschreiben Sie in Stichworten 3 denkbare Konfliktphasen.

**ANTWORT**

1	
2	
3	

Frage Nr.	18	ID		Kompetenzindikator	4.3.4.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Beim Start eines Projektes werden dessen Stakeholder identifiziert und analysiert. Das resultierende Ergebnis beeinflusst die Ausgestaltung der Projektorganisation. Listen Sie 4 Projektrollen auf, welche in jedem Fall in der Projektorganisation von Anfang enthalten sein müssen.

**ANTWORT**

1	
2	
3	
4	

Frage Nr.	19	ID		Kompetenzindikator	4.4.8.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Kreativitätstechniken fördern die Kreativität in Projektteams, insbesondere um Lösungsansätze zu erarbeiten. Listen Sie 6 Kreativitätstechniken auf, welche bei der Problemlösung und Ideenfindung in Projektteams angewendet werden können.

**ANTWORT**

1	
2	
3	
4	
5	
6	

Frage Nr.	20	ID		Kompetenzindikator	4.3.4.1
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Die Stakeholder-Analyse wird entlang von Prozessschritten durchgeführt. Listen Sie die 4 Prozessschritte auf, um diese erfolgreich durchführen zu können.

**ANTWORT**

1	
2	
3	
4	

Frage Nr.	21	ID		Kompetenzindikator	4.5.12.2
-----------	----	----	--	--------------------	----------

**FRAGE**

Bei der Erstellung des Projekt-Kommunikationsplans helfen die W-Fragen. Formulieren Sie 6 W-Fragen, welche die Ausarbeitung des Kommunikationsplans massgebend unterstützen?

**ANTWORT**

1	
2	
3	
4	
5	
6	

Frage Nr.	22	ID		Kompetenzindikator	4.5.3.1
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Bei der Definition von Arbeitspaketen ist festzulegen, welches Lieferobjekt erstellt wird und was gemacht oder geschaffen werden soll. Formulieren Sie in Stichworten 3 Angaben, welche zwingend notwendig sind, um das Arbeitspaket ausführen zu können.

**ANTWORT**

1	
2	
3	

Frage Nr.	23	ID		Kompetenzindikator	4.5.7.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Mit einem Lieferanten wird für eine neu zu entwickelnde Software ein Festpreis vereinbart. Eine solche Preisvereinbarung weist Vor- und Nachteile auf. Beschreiben Sie in jeweils einem Satz 3 mögliche Nachteile.

**ANTWORT**

1	
2	
3	

Frage Nr.	24	ID		Kompetenzindikator	4.4.5.4
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Die Führungsstile in Organisationen sowie Projekten sind vielfältig und sind ein sehr wichtiger Faktor für Erfolg oder Misserfolg. Nennen Sie 3 für das Projektmanagement idealtypische Führungsstile.

**ANTWORT**

1	
2	
3	

Frage Nr.	25	ID		Kompetenzindikator	4.4.10.3
-----------	----	----	--	--------------------	----------

**FRAGE**

Ihr Projektteam arbeitet unter Zeitdruck und unter zunehmendem Stress auf einen wichtigen Meilenstein hin. Listen Sie in Stichworten 3 mögliche Massnahmen auf, wie Sie Ihr Projektteam unterstützen können?

**ANTWORT**

1	
3	
4	

Frage Nr.	26	ID		Kompetenzindikator	4.5.1.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

In agilen Vorhaben wird in der Sprintplanung regelmässig eine Retrospektive durchgeführt, die Eruiierung der Lessons Learned im klassischen Vorgehen (Wasserfall) hingegen eher sporadisch. Zu welchem Zeitpunkt im klassischen Vorgehen sollten die Lessons Learned unbedingt eruiert werden?

**ANTWORT**

--	--

Frage Nr.	27	ID		Kompetenzindikator	4.4.6.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Neu gebildete Projektteams durchlaufen in den meisten Fällen die Phasen Forming, Storming, Norming und Performing. Beschreiben Sie in 2-3 Sätzen die Ziele sowie den Nutzen der Norming-Phase.

**ANTWORT**

--	--

Frage Nr.	28	ID		Kompetenzindikator	4.5.11.3
-----------	----	----	--	--------------------	----------

**FRAGE**

Bei der Analyse der Projektrisiken ordnen Sie die Risiken in einer Matrix nach Schadensausmass und Eintretenswahrscheinlichkeit ein. Welchen Risiken schenken Sie die höchste Aufmerksamkeit?

**ANTWORT**

--	--

Frage Nr.	29	ID		Kompetenzindikator	4.5.5.3
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Für die Zusammenarbeit in virtuellen Projektteams, insbesondere bei verschiedenen Zeitzonen und multikulturellen Zusammensetzungen, ist die effiziente Verwendung von Kommunikationsinfrastrukturen ein Erfolgskriterium. Nennen Sie 3 mögliche Instrumente, die man erfolgreich einsetzen könnte.

**ANTWORT**

1	
2	
3	

Frage Nr.	30	ID		Kompetenzindikator	4.5.6.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

**FRAGE**

Bei der Erreichung eines Meilensteins innerhalb eines Projekts wird ein Audit in Auftrag gegeben. Beschreiben Sie in Stichworten 3 mögliche Gründe für die Durchführung eines Audits.

**ANTWORT**

1	
2	
3	