

Der Projektmanager (nach GPM / IPMA)

Fragen zur Selbsteinschätzung
und für die Prüfungsvorbereitung

Kapitel E
Einzelprojekt und Projektlandschaft

Inhaltsverzeichnis

1	E1 Programm- und Multiprojektmanagement	3
1.1	Was ist der hauptsächliche Unterschied zwischen Programm- und Portfolio-Management?	3
1.2	Wie können die Begriffe Projekt-, Programm-, Multiprojekt- und Portfolio-Management definiert werden?	3
1.3	Wie können die Rollen eines Programmmanagers und eines Multiprojektmanagers miteinander verglichen bzw. gegeneinander abgegrenzt werden?	4
1.4	Welche Manager-Rolle in der Projektlandschaft hat eher einen temporären und welche eher einen fortlaufenden Charakter?	3
2	E2 Projektauswahl und Unternehmensstrategie	5
2.1	Was ist die Aufgabe der Projekte im Unternehmen?	5
2.2	Wie kann man mit jeweils einem Satz den Unterschied zwischen operativen und strategischen Projektmanagement darstellen?	5
2.3	Wer ist für das strategische Projektmanagement zuständig?	5
2.4	Was versteht man unter Management by Projects?	5
2.5	Welche Methoden können für die Auswahl von Produktentwicklungs- und welche für die Auswahl von Investitionsprojekten eingesetzt werden?	5
2.6	Welche Methoden können für die Auswahl aller Projektarten eingesetzt werden? ..	6
2.7	Welche nichtmonetären Größen spielen bei Investitionsentscheidungen eine Rolle? ..	6
2.8	Welche Kriterien für die Projektauswahl sollte ein Auftragnehmer berücksichtigen? ..	6
2.9	Welche Nachteile kann die Auswahl der Projekte mit der Projektportfolio-Methode haben? ..	6
2.10	Wie kann ein Projektportfolio-Board in der Unternehmensorganisation positioniert werden?	6
3	E3 Operatives Multiprojektmanagement	7
3.1	Worin bestehen die Verbindungen eines Projekt- und Multiprojektmanagers und eines Projekt- und Programmmanagers	7
3.2	Welche Aufgaben nimmt ein Projektmanagement-Büro wahr?	7
3.3	Wie kann ein Projektleiter von einem Projektmanagement-Büro profitieren.....	7

1 E1 Programm- und Multiprojektmanagement

1.1 Was ist der hauptsächliche Unterschied zwischen Programm- und Portfolio-Management?

Programme sind Großprojekte mit einer Anzahl von Einzel- / Sub-Projekten. Programme sind ebenso wie Einzelprojekte zeitlich begrenzt. Ein Programm verfolgt mit seinen Subprojekten eine übergeordnete Zielsetzung.

Unter Projektportfolio ist die gleichzeitige Existenz mehrerer eigenständiger Projekte in einem Unternehmen zu verstehen. Das Management eines Projektportfolios ist eine fortlaufende Tätigkeit, die im Gegensatz zu Programmen / Projekten nicht zeitlich begrenzt ist. Die Projekte im Portfolio werden hinsichtlich ihrer Unterstützung der Unternehmensstrategie priorisiert.

1.2 Wie können die Begriffe Projekt-, Programm-, Multiprojekt- und Portfolio-Management definiert werden?

Projektmanagement ist die Steuerung und Kontrolle eines Projektes. Das Projekt ist zeitlich befristet.

Programmmanagement ist Steuerung und Kontrolle mehrerer Teil / Subprojekte zur Erreichung der übergeordneten Programmziele. Das Programm ist zeitlich befristet.

Portfolio Management befasst sich mit dem Management und Auswahl von mehreren unabhängigen Projekten. Das Portfolio Management ist zeitlich unbefristet. Neue Projekte werden bei Bedarf hinzugenommen, vorhandene Projekte bei Bedarf aus dem Portfolio herausgenommen bzw. gestoppt. ==> Welches sind die richtigen Projekte für das Unternehmen / für die Unterstützung der Unternehmensstrategie?

Das Multiprojekt Management befasst sich mit der Planung und Steuerung der Projekte eines Projektportfolios.

1.3 Welche Manager-Rolle in der Projektlandschaft hat eher einen temporären und welche eher einen fortlaufenden Charakter?

Zeitlich befristet: Programmmanager, Projektmanager

Fortlaufender Charakter: Multiprojektmanager

1.4 Wie können die Rollen eines Programmmanagers und eines Multiprojektmanagers miteinander verglichen bzw. gegeneinander abgegrenzt werden?

Programmmanager

- Zeitlich befristet
- Führungsaufgabe
- Hat Personalverantwortung
- Hat die Budgetverantwortung

Multiprojektmanager

- Zeitlich unbefristet
- Koordinationsaufgabe
- Analysiert die Personalsituation in der Projektlandschaft
- Hat keine Budgetverantwortung

2 E2 Projektauswahl und Unternehmensstrategie

2.1 Was ist die Aufgabe der Projekte im Unternehmen?

Die Projekte sollen die Strategieumsetzung und Zielerreichung des Unternehmens unterstützen bzw. realisieren.

2.2 Wie kann man mit jeweils einem Satz den Unterschied zwischen operativen und strategischen Projektmanagement darstellen?

Operativ: Wie mache ich die Projekte richtig? (Effizienz)

Strategisch: Welches sind die richtigen Projekte? (Effektivität)

2.3 Wer ist für das strategische Projektmanagement zuständig?

Für das strategische Projektmanagement sind Gremien zuständig, die speziell dafür gegründet worden sind. Z.B. Portfolio-Board.

2.4 Was versteht man unter Management by Projects?

Projektorientierte Unternehmen erfüllen ihre Aufgaben vor allem in Form von Projekten. Viele verschiedene Vorhaben werden parallel begonnen, geführt und abgeschlossen.

2.5 Welche Methoden können für die Auswahl von Produktentwicklungs- und welche für die Auswahl von Investitionsprojekten eingesetzt werden?

Produktentwicklungsprojekte

- Erfolgsfaktorenansatz
- Erfolgsfaktorenmatrix (Preis, Qualität, Funktionen etc. / Vergleich der Strategie, Produkt)
- Conjoint-Analyse (Beitrag von Eigenschaften und relative Wichtigkeit für den Kunden)
- Portfolio-Ansatz

Investitionsprojekte

- Statische / dynamische Wirtschaftlichkeitsrechnungen
- Kostenvergleichsrechnung (statisch)
- Gewinnvergleichsrechnung (statisch)
- Rentabilitätsvergleichsrechnung (statisch)
- Amortisationsrechnung (statisch)
- Kapitalwertmethode (dynamisch)
- Methode des internen Zinsfuß (dynamisch)

2.6 Welche Methoden können für die Auswahl aller Projektarten eingesetzt werden?

Es kann der Portfolio-Ansatz eingesetzt werden, der den strategischen und wirtschaftlichen Nutzen berechnet. Der wirtschaftliche Nutzen wird z.B. durch die Kapitalwertmethode erfasst. Der strategische Nutzen wird z.B. durch die Ermittlung der Strategiekopplung (Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensziele) von Projekten erfasst.

Im Portfolio wird das Ergebnis der beiden Bewertungen für die einzelnen Projekte dann dargestellt.

2.7 Welche nichtmonetären Größen spielen bei Investitionsentscheidungen eine Rolle?

- Stabilität der politischen Lage
- Für den Investor relevante Gesetzgebung
- Infrastruktur des Landes (z.B. Erschließung durch Straßen und Eisenbahn)
- Angebot an qualifizierten und motivierten Arbeitskräften
- Wahrscheinlichkeit von Naturkatastrophen

2.8 Welche Kriterien für die Projektauswahl sollte ein Auftragnehmer berücksichtigen?

Auftragscontrolling ist Projektauswahl aus Sicht des potentiellen Auftragnehmers. Z.B. nach VDI Kriterium zur Messung des (zukünftigen) Projekts.

Nutzwertanalyse

- Strategische Ziele
- Operative Ziele
- Durchführbarkeit (technisch, terminlich, technologisch)
- Kundenbewertung
- Wettbewerbssituation
- Sonstige

2.9 Welche Nachteile kann die Auswahl der Projekte mit der Projektportfolio-Methode haben?

Nachteile

- Starke Vereinfachung des Problems
- Einzelne Projektvorschläge werden weitgehend isoliert betrachtet
- Projekte haben in der Regel mehr als 2 Charakteristika

2.10 Wie kann ein Projektportfolio-Board in der Unternehmensorganisation positioniert werden?

Die Mitglieder des Portfolio-Boards sollten meist hoch in der Unternehmenshierarchie angesiedelt werden. Der Grund liegt darin, dass die strategische Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung einer Organisation und deren Projektauswahl eng miteinander verknüpft werden müssen.

3 E3 Operatives Multiprojektmanagement

3.1 Worin bestehen die Verbindungen eines Projekt- und Multiprojektmanagers und eines Projekt- und Programmmanagers

Der Projektleiter trägt die Verantwortung für das operative Projektmanagement vollständig selbst. Der Multi-Projektleiter wird vom Projektleiter umfassend, aktuell und regelmäßig über dessen Projekt und seinen Beziehungen zu anderen Projekten informiert. Ziele der Projekte sind unterschiedlich.

Der Projektleiter ist für ein Teil-Projekt im Programm zuständig. Im Rahmen dieses Programms haben die Projektleiter einheitliche Ziele (Ziele des Programms) zu verfolgen, z.B. Erstellung eines Fahrzeugmodells.

3.2 Welche Aufgaben nimmt ein Projektmanagement-Büro wahr?

Das Projektmanagement Büro (PMO) hat einen Gesamtüberblick über die laufenden Projekte und die eingesetzten Ressourcen und bietet Unterstützung bei Multiprojektplanung, Koordination der Projekte und Projektpriorisierung.

Weitere Aufgaben können sein:

- Einen Pool von Projektleitern bereitstellen
- Projektbeteiligte im Projektmanagement ausbilden
- Prozesse zu vereinheitlichen
- Standards zu entwickeln und durchzusetzen.

3.3 Wie kann ein Projektleiter von einem Projektmanagement-Büro profitieren.

- Durch Schulung & Weiterbildung
- Bereitstellung von Vorlagen und Vorgehensmethodiken z.B. in Form des Projektmanagement-Handbuchs.