



Thomas
Wuttke

Peggy
Gartner

5. Auflage

Das PMP[®]-Examen

Die gezielte Prüfungsvorbereitung

Die Autoren



Peggy Gartner, PMP, studierte Betriebswirtschaft und Informationswissenschaft und verfügt über einen Master in Total Quality Management. Sie ist in Deutschland ein PMP der ersten Stunde und engagiert sich seit vielen Jahren in der Verbandsarbeit des PMI®.

Der berufliche Lebensweg führte sie über die Software-Entwicklung zur Verantwortlichen für Qualitätsmanagement eines mittelständischen IT-Unternehmens. Dabei lernte sie die realen Herausforderungen des Projektgeschäfts kennen und koordinierte als Stabsstelle im Unternehmen die operativen Projekteinheiten. Sie verantwortete eigene Projekte und entwickelte standardisierte Verfahren und Mechanismen, die unternehmensweit angewendet wurden.

Mit fundierter Methodenkompetenz, aber ohne Patentrezepte, berät Peggy Gartner jetzt seit mehr als 10 Jahren Unternehmen bei der Einführung und Optimierung ihrer Projektmanagement- und Organisationsprozesse.

Unter ihrer Leitung entstanden die beiden ersten deutschen Übersetzungen des PMBOK Guide (Ausgaben 1996 und 2000). Bei den Übersetzungen der PMBOK Guide Versionen 2004 und 2008 war sie Mitglied des Translation Verification Committees (TVC). Außerdem hat Peggy Gartner an der OPM3-Erstellung, dem Organizational Project Management Maturity Model, mitgearbeitet.

Die Theorie des PMBOK Guide praxistauglich umzusetzen, steht im Focus ihrer Arbeit als Trainerin und Beraterin.

Peggy Gartner lebt in Karlsruhe, ist verheiratet und hat zwei Kinder. Sie erreichen Sie unter Peggy.Gartner@pm-gartner.de



Thomas Wuttke, Dipl.Inform.(FH), PMP, PMI-RMP, CSM verantwortete für mehr als 15 Jahre kommerzielle und öffentliche Projekte, Großprojekte und Programme und sammelte umfangreiche Erfahrung im Umfeld von Software-, Systemintegrations- und Organisationsänderungsvorhaben. In seinen Rollen als Linienvorgesetzter, Bereichsleiter, Geschäftsführer, AG-Vorstand und International Partner erfuhr er die Rechte und Pflichten eines Executive Sponsors, lernte aber auch die Notwendigkeit einer gesunden Projektmanagementkultur als Erfolgsfaktor für Organisationen kennen.

Er absolvierte 1996 sowohl die IPMA Level B-Zertifizierung als auch die PMP® Zertifizierung. In 2009 folgte der »Risk Management Professional«, in 2010 der Certified Scrum Master. Er war einer der allerersten PMPs in Deutschland und seit 1997 intensiv in der Verbandsarbeit des PMI® engagiert: Mitbegründer und langjähriger Präsident des PMI Chapter Münchens, Vorstand im PMI Chapter Frankfurt, Director am Certification Board Center Board of Directors am PMI HQ in Philadelphia sowie Projektleiter und Teammember in vielen virtuellen PMI-Projekten.

Herr Wuttke ist ein begeisterter und begeisternder Trainer, Berater, Coach sowie Vortragsredner mit Einsätzen quer durch Europa, China, Korea, Japan, Indien, Brasilien und den USA. Seine Schwerpunktthemen sind »Erfolgreiche Strategiemsetzung durch Projekte und Programme«, die »Verbesserung des Projektmanagementreifegrads in Organisationen«, »Aufbau und Umsetzung eines funktionierenden und praktikablen Risikomanagements«, der »kulturelle Wellenritt in internationalen Teams« und »Karrierepfade für Projektpersonal richtig konstruieren und einsetzen«.

Thomas Wuttke ist verheiratet, hat drei Kinder und lebt im Landkreis Starnberg bei München, wo er neben der bayrischen Lebensart die schöne Voralpenlandschaft, das Segeln und die Berge des Wettersteins genießt.

Sie erreichen ihn unter thomas@thomaswuttke.com oder unter 0172-6300285.

I Einführung

I.1 Wichtige Hinweise

I.1.1 Gratulation zu Ihrem Entschluss

Sie möchten Ihren Kenntnisstand im Bereich Projektmanagement durch ein Zertifikat nachweisen und Project Management Professional (PMP®) werden? Sie wollen die PMP-Prüfung bestehen und fragen sich, wie man sich am besten darauf vorbereitet? Dann sind Sie hier genau richtig. Wir werden Ihnen im Verlauf der nachfolgenden Kapitel aufzeigen, was Sie mindestens wissen sollten und worauf es bei der Prüfung ankommt.

Das PMP-Zertifikat des Project Management Institutes (PMI®) gilt als *der* globale Projektmanagement-Kompetenznachweis. Fast 400.000 Personen aus über 160 Ländern wurden inzwischen (Stand Juli 2010) als PMP anerkannt und ihre Anzahl erhöht sich jeden Monat um einige Tausend.

PMI hat mit dem PMP-Zertifikat einen entscheidenden Beitrag zur Harmonisierung der heterogenen Projektlandschaft geleistet. Das bekannteste Dokument, das von PMI herausgegeben wird, ist der »Guide to the Project Body of Knowledge (PMBOK® Guide)«. Der PMBOK Guide ist nicht nur offizieller ANSI-Standard, sondern hat sich durch seine weltweite Verbreitung auch zum globalen Defacto-Standard erhoben. Über zwei Millionen (!) Exemplare sind inzwischen im Umlauf. Dadurch entstand und entsteht eine gemeinsame Sprache der Projektleiter, die sich rund um den Erdball manifestiert. In der Tat ist es durch die Arbeit von PMI und durch den PMBOK Guide zum ersten Mal möglich, dass es weltweit gleichartig ausgebildetes Projektpersonal gibt. Die Nachfrage (nicht nur) der internationalen Unternehmen lässt den Bedarf stetig ansteigen.

Es ist daher umso erfreulicher, dass Sie sich entschlossen haben, dieser Gruppe beizutreten.

1.1.2 Dies ist kein Lehrbuch über Projektmanagement

Um es gleich ganz vorne und ganz klar zu sagen: Dies ist kein Lehrbuch über Projektmanagement! Dieses Buch bereitet auf eine Prüfung vor und soll Ihnen Hinweise geben, wie Sie sie am besten bestehen. Es vermittelt kein vertiefendes praxisorientiertes Projektmanagement-Know-how.

Worin besteht genau der Unterschied?

Nun, Projektmanagement ist eine Symbiose vieler Fachgebiete und Kompetenzbereiche – Operations Research, Kostenrechnung, Risikomanagement, Beschaffungswesen, Qualitätsmanagement, Vertragsmanagement, soziale Kompetenz, Terminmanagement, Software usw. Diese Symbiose ist so vielfältig wie die Projekte, in denen sie angewandt wird. Es gibt im Projektmanagement keinen goldenen Weg, nicht immer nur die eine richtige Lösung. Gutes Projektmanagement ist ein Konglomerat vieler möglicher Lösungen. Ein Lehrbuch über Projektmanagement würde in erster Linie diese Möglichkeiten diskutieren und versuchen, vor dem Hintergrund von Best-Practice-Wissen dem Leser – Ihnen – mögliche gangbare Lösungen anzubieten.

Ein Prüfungsvorbereitungsbuch hat eine andere Zielsetzung. Es dient denjenigen Lesern als gezielte Vorbereitungshilfe, die sich auf den Weg machen, PMP zu werden. Wir vermitteln Ihnen in diesem Buch Wissen, versuchen aber nicht, die Anwendung des Wissens zu diskutieren, also die Frage zu erörtern, wie Sie das Wissen in der Praxis einsetzen oder in Ihren Projektalltag transferieren können. Vielmehr finden Sie eine Darstellung der prüfungsrelevanten Inhalte. Sie erhalten Hinweise, wie Sie sich gezielt vorbereiten, Schwachstellen erkennen können, und zum Examen selbst.

1.1.3 Wissenstest, nicht Kompetenztest

Die Prüfung zum PMP ist eine Wissensprüfung, wobei Sie wie in einem Führerscheintest einen Satz Fragen in einem bestimmten Zeitfenster bearbeiten. Wer PMP ist, hat nachgewiesen, dass er einen bestimmten Wissensgrad erlangt hat. Ein guter Projektmanager muss er deswegen noch lange nicht sein.

Auf der anderen Seite gibt es eine Vielzahl von Projektmanagern, die seit vielen Jahren Projekte leiten, aber bisher keine methodischen Kenntnisse erworben haben. Ihr Rüstzeug ist soziale Kompetenz, das notwendige Organisationsstalent und Intuition. Sie mögen als Projektmanager anerkannt sein, ihnen

fehlt aber das methodische Basiswissen, um ein wirklicher »Projektmanagement Professional« zu sein.

PMP steht für »Project Management Professional« und nicht »Project Manager Professional«. Darin spiegelt sich die Intention des PMI wider. Es versucht nicht, den PMP als ein Leistungszertifikat darzustellen. Bedauerlicherweise wird dieser Unterschied nicht überall klar kommuniziert. Zu oft ist leider der Satz zu hören: »Der ist doch PMP, der muss das Projekt doch gut hinkriegen können.«

Andere Projektmanagementorganisationen versuchen sich in Kompetenzzertifikaten, deren Bestandteile eine Hausarbeit oder eine mündliche Prüfung sein können. Ob mit dem Erlangen eines solchen Zertifikats der Nachweis erbracht ist, dass Sie ein guter Projektmanager sind, bleibt trotzdem fraglich. An dieser Stelle drängt sich die Frage auf: »Was macht einen guten Projektmanager aus?« Sicherlich nicht nur die Qualifikation, eine mündliche Prüfung vor einem Ausschuss zu bestehen oder eben 200 Fragen in vier Stunden zu beantworten.

Aber: Eine Zertifizierung ist eine vernünftige Grundlage für die weitere Projektarbeit, ein Start gewissermaßen. In jedem Fall trägt es dazu bei, ein gemeinsames Sprach- und Sachverständnis für unseren Beruf zu etablieren.

1.1.4 Auch das Unternehmen muss sich qualifizieren

Stellen Sie sich folgende Situation vor: In einem Unternehmen sind viele Projektmanager zertifiziert und die Projekte sind trotzdem nicht erfolgreich. Woran kann das liegen? Zum einen daran, dass sich die Mitarbeiter qualifiziert haben, nicht aber das Unternehmen. Alle »Zertifizierten« wissen über die theoretisch beste Vorgehensweise Bescheid, aber die Organisation selbst hat nicht die notwendigen Rahmenbedingungen aufgebaut, um Projektmanagement als eines oder das zentrale Wertschöpfungswerkzeug zur Entfaltung zu bringen.

Was heißt das? Nun, denken Sie beispielsweise an eine Dreipunktschätzung. Sie lernen hier in diesem Buch die reine Technik. Da dies kein Lehrbuch ist, diskutieren wir nicht die Einführung dieses Verfahrens in den betrieblichen Alltag. Aber der Transfer einer Methode in die betriebliche Praxis ist keine leichte Aufgabe, da müssen alle mitspielen: Vertrieb, Linie, Geschäftsleitung und auch die Teammitglieder selbst müssen wissen, was sich hinter diesem Thema ver-

birgt. Hier verbirgt sich eine Sollbruchstelle, deren vertiefende Betrachtung nicht Gegenstand einer PMP-Examen-Vorbereitung sein kann, auch wenn sie für die Projektrealität sehr wichtig ist und vorgenommen werden muss.

Was passiert, wenn das erworbene Methodenwissen nicht in die Praxis umgesetzt wird? Dann resignieren entweder die PMPs und machen so weiter wie bisher. Dann waren alle Anstrengungen umsonst – aber leider nicht kostenlos, oder die Mitarbeiter verlassen das Unternehmen – auch nicht gerade eine gute Alternative. Daher ist die Qualifizierung des Projektpersonals zum PMP nur die eine Seite der Medaille – die andere ist der »PMP« für Unternehmen – denn auch ein Unternehmen muss sich qualifizieren. Keine Sorge – den »PMP fürs Unternehmen« gibt es nicht. Dennoch hat eine Organisation die Aufgabe, die Rahmenbedingungen zu schaffen, um Projektmanagement zum Wirken zu bringen. Für alle, die diese Thematik vertiefen möchten, sei nur ein Stichwort erwähnt: PMI's Organizational Project Management Maturity Model, kurz OPM₃. OPM₃ beschreibt ein Reifegradmodell und ist ein weiterer Standard von PMI, der zum Ziel hat, die betriebliche Einbindung von Projektmanagement zu bewerten und einen firmenindividuellen Verbesserungsweg aufzuzeigen.

1

1.1.5 Nur PMI zertifiziert

Wir werden immer wieder mit der Aussage konfrontiert, dass das PMP-Zertifikat von Unternehmen wie SAP, Siemens, IBM, Prometric o.Ä. vergeben wird. Das ist falsch. Nur PMI vergibt dieses Zertifikat. Es gibt zwar Lizenzvereinbarungen für globale Großkunden, aber das ändert nichts an der Tatsache, dass die Zertifizierung, die Regeln hierzu, die Durchführung und die Entscheidung, ob jemand PMP ist oder nicht, ausschließlich von PMI vorgegeben werden.

PMI hat das Prozedere für Zertifizierung und Prüfung schriftlich festgelegt. Dieses Buch orientiert sich selbstverständlich an den letzten Veröffentlichungen von PMI zu diesem Thema – eine Garantie für die Richtigkeit können wir jedoch nicht übernehmen. Nur die offiziellen Dokumente, die PMI auf der Webseite www.pmi.org veröffentlicht, sind gültig. PMI wird Dokumente ändern, ohne uns zu fragen – und selbst wenn das nicht so wäre: Sofern Sie dieses Arbeitsbuch bereits seit Jahren im Regal stehen haben, sollten Sie sicherheitshalber die hier enthaltenen Informationen nochmals auf Aktualität überprüfen ...

1.2 Die Prüfung

Dieses Kapitel fokussiert auf die PMP-Prüfung an sich, Grundlagen, Technik und das Prozedere der Anmeldung.

1.2.1 Die 4 »E« der Zertifizierung

Die Prüfung zum PMP orientiert sich an den so genannten vier »E«:

1. Education
2. Experience
3. Exam
4. Ethics

Education (Ausbildung)

Zu den Zulassungsvoraussetzungen zum PMP-Examen gehört eine Schulausbildung, die dem Abschluss einer »High School« gleichzusetzen oder weiterführend ist. Obwohl im Anhang zur Zertifizierungsbroschüre das deutsche Äquivalent des High-School-Diploms mit Abitur angegeben ist, so ist doch der Schulabschluss »Mittlere Reife« in Kombination mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung in der Praxis ausreichend. Gegebenenfalls müssen Sie hier das PMI von der Gleichstellung überzeugen. Wir können nicht garantieren, dass eine Anerkennung in Ihrem Fall erfolgt, kennen aber einige Beispiele für eine erfolgreiche Prüfungsregistration.

Eine zweite Ausbildungsvoraussetzung ist die Notwendigkeit, mindestens 35 Stunden Training im Bereich Projektmanagement absolviert zu haben. 35 Stunden entsprechen in etwa einer Woche Training. PMI möchte mit dieser Bedingung die Durchfallquote senken. Offenbar gab es eine Gruppe von Prüfungskandidaten, die zwar sehr praxiserfahren, aber methodisch unausgebildet war, so dass ein Großteil von ihnen die Prüfung nicht bestanden hat.

Experience (Erfahrung)

Für die Zulassung zur Prüfung müssen Sie 4.500 bzw. 7.500 Stunden Erfahrung im Projektmanagement nachweisen. Wohlgermerkt im Projektmanagement, nicht als Projektmanager. PMI fragt nach Ihren Erfahrungen in den verschiedenen Performance Domains (Initiierung, Planung, Ausführung,

Steuerung und Abschluss); am Ende müssen Sie in jeder der Performance Domains mindestens eine Stunde Erfahrung haben.

Die unterschiedliche Anzahl an Erfahrungsstunden (4.500 bzw. 7.500 Stunden) wird von Ihrer Ausbildung beeinflusst. Haben Sie als Ausbildungsabschluss einen »Bachelor-Degree« oder höher, dann müssen Sie »nur« 4.500 Stunden nachweisen. Dem Bachelor entspricht unser Fachhochschuldiplom oder ein Abschluss an der Dualen Hochschule.

Examen

Das eigentliche Kernstück des Zertifizierungsverfahrens ist ein Examen mit 200 Fragen, die in vier Stunden zu beantworten sind. Das Examen wird normalerweise in einem Testzentrum an einem Computer abgelegt. Das Examen besteht aus Multiple-Choice-Fragen, mit jeweils vier Antwortmöglichkeiten und immer nur einer richtigen Antwortmöglichkeit.

Ethics

Das vierte Zertifizierungselement sind die so genannten Ethics. Mit ihrer Anmeldung unterschreiben Sie den »PMI Code of Ethics and Professional Conduct« und verpflichten sich somit zu der Einhaltung von ethischen Grundsätzen im Projektmanagement.

1.2.2 Das Verfahren zur Anmeldung und Durchführung

Alle notwendigen Details zur Anmeldung finden Sie ausführlich auf der Webseite des PMI: www.pmi.org

Wenn Sie dort die Seite mit Informationen zum »PMP« Project Management Professional (PMP)[®] auswählen, steht Ihnen nicht nur das PMP »Credential« Handbuch zum Download bereit, sondern auch weitere Informationen rund um die PMP-Prüfung, wie z.B. der Link zur Online- Anmeldung für Ihre Prüfung.

Theoretisch ist auch eine Anmeldung mit einem ausgedruckten Formular möglich. Wir raten jedoch, die Onlineanmeldung zu verwenden. Nicht nur dass diese komfortabler ist, sie hat auch einen deutlichen Zeitvorteil. Ein weiterer Vorteil: Sie können sich in den Quersummen nicht verrechnen und beugen Missverständnissen im Zusammenhang mit der europäischen Schreibweise einer 7 oder einer 1 vor.

Nach Einreichung der Unterlagen und erfolgter Annahme der Unterlagen durch PMI erhalten Sie eine e-Mail mit Informationen über den Zeitraum, in dem Sie sich zur Prüfung anmelden müssen (eligibility period), und weiteren Informationen, wie und wo sie ihren individuellen Prüfungstermin vereinbaren können. Abgelegt wird die Prüfung in einem der Prometric Testzentren in Berlin, Frankfurt, Hamburg oder München (Stand Juli 2010).

Nach Freigabe seitens PMI haben Sie ein Jahr Zeit, einen Prüfungstermin zu vereinbaren.

Alle Fragen hinsichtlich Krankheit, Nicht-Erscheinen, Verlängerung etc. sind ausführlich in dem oben genannten Handbuch (PMP Credential Handbook) behandelt. Bitte beachten Sie unbedingt die dort genannten Fristen und Verfahren, falls Ihnen am Morgen der Prüfung zufällig doch ganz übel sein sollte.

1

1.2.3 Die deutsche Fassung der PMP-Prüfung

Das PMP-Examen wird neben Englisch auch in weiteren Sprachen angeboten. Es gibt zwölf weitere offizielle Sprachen von PMI, nämlich Arabisch, Portugiesisch (Brasil), chinesisch (vereinfacht und traditionell), Deutsch, Französisch, Hebräisch, Italienisch, Japanisch, Koreanisch, Russisch, Spanisch.

PMI hat in diesen Sprachversionen den PMBOK Guide ab der Version 2000 als eigene autorisierte und »amtliche« Übersetzung veröffentlicht. Wenn Sie eine Übersetzung der Prüfungsfragen und -antworten wünschen, können bzw. müssen Sie dies bei der Prüfungsanmeldung angeben.

Englisch ist aber immer die Grundsprache. Die anderen Sprachen sind nur als Hilfsmittel anzusehen. Der Prüfungskandidat kann am Computer mit Hilfe der Funktionstasten von Englisch auf die jeweils andere gewählte Sprachfassung umschalten oder es werden beide Versionen nebeneinander dargestellt.

Glücklicherweise hat sich die Sprachqualität der deutschen Übersetzung deutlich gebessert. Nach einigen Beschwerden hat PMI hier spezielle Task Forces eingerichtet, deren Mitglieder als Muttersprachler, zertifizierte PMPs und Fachleute die Qualität der Übersetzung verbessert haben.

Man kann das Examen mit Rückgriff auf eine permanent einblendbare deutsche Übersetzung auch ohne tiefere Kenntniss der englischen Sprache ablegen.

Aber dass es kein Nachteil ist, wenn man der englischen Sprache und der englischen Fachbegriffe mächtig ist, liegt auf der Hand. Das oft gehörte Argument »Das Examen ist nur in Englisch abzulegen« ist durch etliche uns bekannte leibhaftige PMPs entkräftet, die des Englischen unkundig sind.

1.2.4 Die Prüfung

Die Prüfung findet in aller Regel nach individueller Terminabsprache in einem Testzentrum statt. Zu bestimmten Anlässen bietet PMI auch separate Prüfungen auf Basis Papier und Bleistift (Paper and Pencil oder abgekürzt P&P) an. Das geschieht oft am Rande eines Kongresses oder Symposiums. Egal, wie und wo Sie die Prüfung ablegen, seien Sie gut vorbereitet, mental und kognitiv.

Es sind Trivialweisheiten, gerade deswegen seien sie nochmals erwähnt:

- ▶ Kommen Sie ausgeruht, ausgeschlafen und im »Testmodus« zur Prüfung. Die Herausforderung liegt nicht allein darin, von jeweils vier Antwortmöglichkeiten die richtige zu wählen, eine Herausforderung stellt auch die vier Stunden währende Prüfungsdauer dar. Wenn Sie schon lange keine Prüfung mehr abgelegt haben und damit rechnen, vor Aufregung schlecht zu schlafen, begegnen Sie diesem Problem frühzeitig und nicht am Abend zuvor. Ein Prüfungskandidat berichtete, dass er seine Aufregung mit Rotwein abgedämpft habe, um am nächsten Tag dann trotzdem unausgeschlafen, aber zusätzlich mit dickem Kopf zu erscheinen. Kein guter Start. Damit es besser klappt, hier ein paar Hinweise zum Prüfungsablauf:
- ▶ Die Prüfung beginnt mit der Feststellung Ihrer Identität. Sie müssen ein entsprechendes Identifikationspapier mit ihrer Unterschrift vorlegen. Dabei muss die Schreibweise des ausgewiesenen Namens genau dem Namen auf der Anmeldung entsprechen. Das Ausweispapier muss ein Foto enthalten (z.B. Personalausweis, Führerschein).
- ▶ Danach erhalten Sie eine Einweisung in die (sehr einfache) Logik des Testprogramms. Seien Sie nicht verwirrt, wenn das kleine Lernprogramm (ca. 15 Minuten, die nicht von Ihrer Zeit abgezogen werden) auf einmal mehrere unterschiedliche Antworttypen zulässt und mehr als vier Antworten pro Frage bereithält. Das gilt nur für das Lernprogramm, das insoweit von der eigentlichen Prüfung abweicht! Keine Panik!

- ▶ Sie werden in dem Testzentrum mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht allein sein. Zumindest einige der anderen Anwesenden schwitzen Blut und Wasser, auch wenn nicht alle den PMP-Test ablegen. Die anderen Kandidaten bearbeiten andere Tests, Sprachtests zum Beispiel. Eine Prüfungskandidatin berichtete uns, dass sie von Schicksalsgenossen eingerahmt war, die solche Sprachtests ablegten und die deswegen langandauernd und intensiv auf ihrer Tastatur schrieben. Das fördert nicht unbedingt die Konzentration. Ziehen Sie das Tragen der zur Verfügung gestellten Lärmschützer in Erwägung.
- ▶ Es ist hilfreich, alle Formeln zunächst (aber erst nach der Einweisung in das Testprogramm, denn vorher ist Schreiben nicht erlaubt) vorsorglich auf das bereitgestellte Konzeptpapier zu schreiben – dann brauchen Sie später nicht mehr zu überlegen, wie genau die Formel für den EAC lautet.
- ▶ A propos bereitgestelltes Konzeptpapier: Sie dürfen nichts, aber auch gar nichts in den Prüfungsraum mitnehmen oder wieder herausbringen.
- ▶ Bearbeiten Sie Frage für Frage und lesen Sie die Fragen aufmerksam. Einige Fragen sind negiert wie z.B. »Welches ist KEIN Zeichen einer guten ...«, wobei das KEIN nicht unbedingt in Großbuchstaben erscheint.
- ▶ Seien Sie auch auf etliche Fragen gefasst, die nach den Eingangs- und Ausgangswerten der Prozesse fragen. Sie müssen verstanden haben, welcher Prozess einen anderen „beliefert“.
- ▶ Sie können Fragen markieren und später in einer Gesamtschau die markierten Fragen einsehen und nochmals bearbeiten.
- ▶ Lassen Sie keine Frage unbeantwortet! Wenn Sie unsicher sind, wählen Sie die Ihnen am schlüssigsten erscheinende Antwort, markieren Sie sie, um ggf. im Rückblick darauf zurückzukommen, und widmen Sie sich der nächsten Frage. Immerhin haben Sie eine 25%-Chance auf eine richtige Antwort. Sollte die Zeit zum Ende hin knapp werden, werden Sie dankbar sein, auch die Fragen, auf die Sie nicht eindeutig richtig antworten konnten, zumindest bestmöglich beantwortet zu haben.
- ▶ Haben Sie alle Fragen beantwortet und das Gefühl, dass jede weitere Überarbeitung Ihrer Fragen die Sache insgesamt nur noch verschlimmert, können Sie das Prüfungsende selbst herbeiführen. Sofern Sie das Vier-Stunden-Zeitlimit überschreiten, wird Ihnen die Entscheidung von der Computersoftware abgenommen.

- ▶ Umgehend nach der Prüfung teilt Ihnen der Testrechner das Ergebnis mit. Testkandidaten, die an einem Paper&Pencil-Test teilnehmen, müssen sich bis zur offiziellen Stellungnahme von PMI gedulden. Diese erfolgt in der Regel nach sechs Wochen und schriftlich.

1.2.5 Examenslogik

Noch ein paar Worte zum Aufbau des eigentlichen Kernstücks der Prüfung, dem Test am Computer.

- ▶ Die Prüfung selbst besteht aus **Multiple-Choice-Fragen mit jeweils vier Antwortmöglichkeiten, wovon immer nur genau eine richtig ist!** Es gibt keine Mehrfachantworten.
- ▶ Insgesamt **200 Fragen** sind in **vier Stunden** zu beantworten, also 200 Fragen in 240 Minuten oder eine Frage in 1,2 Minuten (dezimal). Lassen Sie sich das bewusst werden. Pro Frage haben Sie also ein bisschen mehr als eine Minute Zeit. Das hört sich schon ziemlich knapp an – die eigentliche Herausforderung ist aber, dass es vier Stunden lang knapp ist ...
- ▶ Der Fragenpool beinhaltet 25 nicht gekennzeichnete Testfragen, die für spätere Versionen des Examens wertvolle Hinweise an PMI geben. Das Resultat der Beantwortung dieser Fragen wird nicht gezählt. Das ist die gute Nachricht. Die schlechte: Sie wissen nicht, welches die Testfragen sind ...
- ▶ Von PMI gibt es zurzeit keine offizielle Angabe zu einer Bestehensquote. Allerdings hatte PMI 2005 ein Dokument veröffentlicht, bei dem die Aussage getroffen wurde, dass von den 175 Fragen (also 200 abzüglich der 25 Testfragen) **106 Fragen richtig** beantwortet werden müssen. Diese Aussage ist aber nicht verifizierbar!

Die 200 Fragen teilen sich auf sechs Themengebiete auf, wobei unterschiedlich viele Fragen pro Themengebiet gestellt werden. Folgende Tabelle zeigt die Themengebiete auf und gibt an, wie viel Prozent der Fragen aus welchem Themengebiet stammen.

| Themengebiet (Performance Domain) | Anteil der Fragen in % (gerundet) |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Initiierung | 11 |
| Planung | 23 |
| Ausführung | 27 |
| Überwachung und Steuerung | 21 |
| Abschluss | 9 |
| Persönliche und soziale Verantwortung | 9 |

Tabelle 1.1: Themengebiete des PMP-Examens

Die gute Nachricht: Es gibt jede Menge ziemlich einfacher und trivialer Fragen, die in relativ kurzer Zeit zu beantworten sind. Es gibt aber auch ein paar Fragen, die Ihnen trotz guter Vorbereitung nichts sagen werden. Gar nichts. Gehen Sie davon aus, dass dies ca. 10% der Fragen, also 20 Stück sein werden. Die ersten, die einfachen, werden ca. 40%, also 80 Fragen ausmachen. Wenn man annimmt, dass zum Bestehen 106 Fragen richtig beantwortet sein müssen, dann sollten Sie nach dieser 100:20:80-Regel von den verbleibenden ca. 80 Fragen ein Drittel richtig beantworten (da Sie ja nicht wissen, welches die 25 Testfragen sind). Dass Sie dieses Ziel erreichen, ist das Anliegen dieses Buches.

In der Tat berichten Teilnehmer oft von Zeitproblemen. Die richtige Strategie kann da nur sein, die »sicheren Bänke auch sicher zu machen«. Also in allen Definitionen, Formeln und DGrundlagen fit zu sein und durch die Beantwortung von entsprechenden Probefragen an die Fragestellung gewöhnt zu sein.

1.2.6 Warum man durchfällt

Ja, wenn man das vorher wüsste. Allerdings sind es immer wieder die typischen Probleme, die ein Durchfallen – sagen wir einmal – begünstigen. Nehmen Sie sich daher folgende Grundregeln zu Herzen und lernen Sie aus den Fehlern der anderen:

- ▶ Sie haben vier Stunden Zeit. Nutzen Sie diese auch aus. Sich vier Stunden zu konzentrieren ist anstrengend, ohne Frage. Es ist eine Art Prüfungsmarathon, bei dem – wie beim Laufsport jenseits des Kilometers 30 – irgend-

wann der »Mann mit dem Hammer« auftaucht. Sie werden sich fragen, warum Sie diesen Mist hier überhaupt machen, dass Sie bisher auch prima ohne PMP gelebt haben und auch gut und gerne ohne PMP das hohe Alter erreichen können und so weiter. Ein Tipp: Erwarten Sie ihn, laden Sie ihn zu einer mentalen Tasse Kaffee ein und sagen Sie ihm, er möge wieder verschwinden.

- ▶ Da Sie nur vier Stunden Zeit haben, sollten Sie sich eine Zeitstrategie festlegen. Bestimmen Sie Ihren SPI (die Abkürzung sollten Sie nach dem Durcharbeiten des Buches kennen, die Erläuterung finden Sie im Kapitel *Kostenmanagement*). Planen Sie Pausen ein, die Sie bewusst zur Regenerierung nutzen. Sie sollten wissen, dass Pausenzeiten von Ihrer Nettozeit abzuziehen sind, die Testuhr läuft erbarmungslos weiter. Für eine kurze Pause spricht trotzdem das Motto: »Wenn du es eilig hast, nimm dir Zeit ...«
- ▶ Lesen Sie sich die Fragen gründlich durch. Nicht die gesamte Information in der Frage dient der korrekten Lösung. In den Fragestellungen sind auch »Nebelbomben« versteckt, die von der eigentlichen Frage ablenken. Ein diesbezüglicher Rat ist der folgende: Versuchen Sie, in der Frage zunächst die Frage zu finden. Worum geht es denn eigentlich?
- ▶ Der Begriff Nebelbomben deutet es schon an: Die Fragen sind mitunter sehr textreich. Fallbeispiele wiederholen sich, die Fragestellung ändert sich jedoch. Diese Tatsache wird Ihnen Konzentrationsfähigkeit abverlangen.
- ▶ Wie bereits erwähnt, sind Negierungen ein häufig gewähltes Mittel. In einem solchen Fall (»Welches ist kein Zeichen einer ...«) ist die »falsche« Antwort die, die gesucht wird. Wenn Sie die Negierung übersehen, haben Sie drei »richtige« Möglichkeiten, das sollte Sie stutzig machen.
- ▶ Wir wiederholen unseren Rat: Erscheinen Sie ausgeruht und in jeder Hinsicht stabil zur Prüfung. Es ist der Vier-Stunden-Marathon, der Sie anstrengen wird. Da gilt es, Reserven zu haben und nicht schon angegriffen den Start zu wagen. Dazu zählt auch, dass Sie nicht bis unmittelbar vor der Prüfung Fragen pauken oder Bücher lesen. Machen Sie drei Tage vorher Redaktionsschluss.
- ▶ Zu guter Letzt: Unterschätzen Sie diese Prüfung nicht. Sie werden Ihre liebe Not haben, wenn Sie als »Projekt-Zwölf-Ender« (»seit 100 Jahren im Projektgeschäft«) tätig sind, aber mit Mühe und Not die geforderten 35 Stunden Theorie absolviert haben. Zwar ist die Prüfung sehr praxisorientiert, doch allein mit Praxiserfahrung wird sie nicht zu bestehen sein.

1.2.7 PMI®-Weisheiten

Man könnte diesen Abschnitt auch nennen »Was PMI gerne hören möchte«. Dieser Satz hört sich ein wenig unreflektiert an. Er vermittelt den Eindruck, dass es Fragen gibt, über die man nicht nachdenken muss. Das Gegenteil ist der Fall. Wir wollen Sie dazu anregen, sich bewusst zu machen, dass das PMP-Examen von einer globalen Mentalität geprägt ist. Beantwortet man gerade die »weichen« Fragen nur vor dem Hintergrund der eigenen, deutschen oder europäischen Kultur, liegt man damit nicht immer richtig. Die unten dargestellten Tendenzen haben wir »humorig« und etwas überspitzt dargestellt. Sie sollten Sie dennoch dazu anregen, die Ansatzpunkte zu erkennen und Ihre eigene Projekterfahrung in Beziehung zu den Sichtweisen des PMI zu stellen, um Unterschiede aufzudecken und darauf reagieren zu können. Welche Tendenzen sind also zu erkennen?

- ▶ Bedenken Sie zunächst, dass das PMI ein Berufsverband der Projektmanager ist. Daher sind Projektmanager immer wichtig, wertvoll, verantwortungsbewusst und unabdingbar (stimmt ja auch). Nach der Definition des Inhalts und Umfangs erfolgt mit Hilfe des Projektstrukturplans (PSP bzw. WBS) die eigentliche und echte Planungsarbeit. PSPs sind das Kernstück im Projektmanagement und geradezu unersetzlich. Lesen Sie zu diesem Zweck auch die Bedeutung der Strukturzerlegung im Prozessfluss der Planungsprozesse (PMBOK Guide Kapitel 3). Alle weiteren Planungsschritte sind direkt von der Strukturzerlegung abhängig.
- ▶ Ein Projektmanager ist immer für die drei Seiten des magischen Dreiecks, Kosten, Termine sowie Inhalt und Umfang, verantwortlich.
- ▶ Dem Stakeholderkonzept gebührt höchste Aufmerksamkeit, sind es doch die Stakeholder, die unser Projekt beeinflussen oder beeinflussen können. Der Auftraggeber (oder auch Sponsor) ist für den Projektleiter die »letzte Instanz« und daher sehr bedeutsam. Bitte verwechseln Sie in diesem Zusammenhang nicht den (internen) Auftraggeber mit einem juristischen Auftraggeber. Selbst wenn Sie in Projekten tätig sind, die im Kundenauftrag durchgeführt werden, so ist Ihr Auftraggeber (»Sponsor«) in der Regel nicht der Endkunde, sondern die Geschäftsführung bzw. die Linienabteilung in Ihrem Hause.
- ▶ Der Projektleiter führt sein Team kollegial, aber er hat dennoch die finale Verantwortung für das Projekt an sich. Der Projektauftraggeber hat die Verantwortung für den Projektauftrag und den Business Case.

- ▶ Mit dem letzten Hinweis kommen wir noch einmal auf die kulturelle Ebene zurück. PMI und damit auch die PMP-Fragen sind noch immer US-lastig. Während reine US-Themen wie z.B. spezielle Beschaffungsfragen inzwischen im internationalen Examen eliminiert wurden, sind doch viele Fragen in Richtung »Miteinander im Projekt«, »Kooperation«, »Verantwortung« und »Führung« geprägt von einem angelsächsischen Managementverständnis – was hier nicht falsch verstanden werden darf oder gar abwertend gemeint ist. Nein, es muss nur klar sein, dass es möglicherweise unterschiedliche Sichtweisen auf die oben genannten Dimensionen der Zusammenarbeit gibt. Wer als »zentraleuropäischer« Projektleiter seit 20 Jahren im gleichen mittelständischen Betrieb beschäftigt ist und bisher wenig internationale Kontakte gepflegt hat, sollte sich im Vorfeld mit den Unterschieden der einschlägigen Projektlandschaften auseinandersetzen.

1.3 PMP – und dann?

Abschließen wollen wir die Einleitung mit einem Ausblick auf den Moment, in dem Sie die begehrte Trophäe in den Händen halten:

Der PMP wird für einen Zeitraum von drei Jahren erteilt, danach erfolgt eine Erneuerung des Zertifikats. Erneuerung bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, dass die Prüfung nochmals zu absolvieren ist und wieder 200 Fragen zu beantworten sind. Vielmehr heißt es, sich zwischenzeitlich auf dem Gebiet des Projektmanagements fortgebildet zu haben.

Was bedeutet das konkret? Das bedeutet: Sie müssen 60 Stunden Weiterbildung nachweisen! Umgerechnet sind das 20 Stunden pro Jahr oder etwa zwei Stunden pro Monat. Nicht zu viel verlangt, aber hier ist es auch wie immer im Leben. Dokumentieren Sie Ihre Projekterfahrung laufend und entscheiden Sie sich nicht zu spät für eine Erneuerung. Denn wenn Sie nach dem Ablauf von drei Jahren merken, dass Ihnen die Nachweise fehlen, kann die Zeit schnell knapp werden.

Alle Details bzgl. des Verfahrens der Erneuerung des Zertifikats sind auch im PMP Credential Handbuch im Kapitel »Continuing Credential Requirements (CCR) Program« zusammengestellt, die Sie – wie bereits erwähnt - im Internet (<http://www.pmi.org>) herunterladen können.

Alle zur Rezertifizierung benötigten Informationen erhalten Sie aber auch zusammen mit Ihrem Zertifikat von PMI.