



Thomas
Wuttke

Peggy
Gartner

5. Auflage

Das PMP[®]-Examen

Die gezielte Prüfungsvorbereitung

2 Ethik und Maßstäbe für professionelles Verhalten

2.1 Themengebiete des Wissensgebietes

Neben den neun Wissensgebieten des PMBOK Guide werden in der PMP-Prüfung noch zwei weitere Themenschwerpunkte abgefragt: »Ethik und Maßstäbe für professionelles Verhalten« und der Projektmanagementrahmen (siehe nächstes Kapitel).

Da das Thema »Ethik und Maßstäbe für professionelles Verhalten« (professional responsibility) nicht im PMBOK Guide behandelt wird und dieses Werk doch die Primärquelle fast aller Prüfungsteilnehmer ist, kommt es immer wieder vor, dass sich Prüfungsteilnehmer auf diesem Gebiet nicht oder nur sehr wenig vorbereitet haben. Dabei ist dieses Themengebiet einfach zu bearbeiten.

Wir haben oft erlebt, wie sich Teilnehmer in PMP-Vorbereitungskursen im ersten Reflex amüsiert über den Aspekt gezeigt haben, dass als Teil des PMP Examens (immerhin 9% = 18 Fragen) Ethikrichtlinien auftauchen. Nun, wenn man bedenkt, dass Projektleiter z.T. Budgets verwalten, von denen so mancher Mittelständler als Jahresumsatz nur träumen kann, wird klar, dass nicht nur deswegen Leitlinien für professionelles Verhalten unabdingbar sind.

PMI hat sich schon früh mit Ethikrichtlinien befasst. Bereits 1981 hat das damalige Board of Directors eine entsprechende Arbeitsgruppe ins Leben gerufen. Die Skandale um die Jahrtausendwende haben in vielen Industriezweigen den Ruf nach besserer Unternehmensführung (»good Governance«) laut werden lassen und teilweise wurde dieser auch durch Gesetze manifestiert. Good Governance in Projekten ist davon nicht befreit und muss ein integraler Bestandteil des Selbstverständnisses von Projektmanagern werden.

Der Zweck des Ethikkodex von PMI liegt darin, das Vertrauen in das Berufsbild des Projektmanagers zu fördern und dem Projektleiter zu helfen, ein »besserer Vertreter dieses Berufs zu sein«.

2.1.1 Ethikrichtlinien und Maßstäbe für professionelles Verhalten (Code of Ethics & Professional Conduct)

Unabdingbares Element der Bearbeitung dieses Abschnitts ist, dass Sie den Ethikkodex des PMI, den Sie für die Anmeldung zur Prüfung akzeptieren müssen, durcharbeiten und verstehen. Als ein Project Management Professional verpflichten Sie sich nämlich, die dort beschriebenen Regularien einzuhalten sowie auch die Einhaltung durch andere zu unterstützen. Seit dem 1. Januar 2007 ist der Verhaltenskodex in der gleichen Fassung für PMI-Mitglieder, Inhaber eines Zertifikats, Personen, die den Zertifizierungsprozess durchlaufen, und Freiwillige im Umfeld des PMI gültig. Die Domänen lauten:

- ▶ Verantwortlichkeit
- ▶ Respekt
- ▶ Fairness
- ▶ Ehrlichkeit

Das Projektteam, das diesen Kodex im Jahre 2004 bis 2006 geschaffen hat, war international zusammengesetzt und hat sicherlich nicht nur die nordamerikanische Brille auf der Nase gehabt. Und dem Team war klar, dass ein Kodex für Projektleiter kein Manifest einer 37 Punkte umfassenden »Das-darfst-Du-nicht-machen-Liste« sein darf.

Die vier oben genannten Domänen (Verantwortlichkeit, Respekt, Fairness, Ehrlichkeit) haben im Kodex eine jeweils zweigeteilte Botschaft:

1. Eine Liste **erstrebenswerter Standards**, sprich Verhaltensweisen, die für das Projektpersonal als Leitlinie des täglichen Handelns dienen.
2. Eine Liste **obligatorischer Standards**, die nicht zu diskutieren sind und deren Verletzung für jemanden, der den Kodex unterschrieben hat, disziplinarische Folgen haben kann.

Erstrebenswertes Verhalten bezieht sich auf Verhaltensweisen, die wir als Berufsvertreter achten, die aber auch meist nicht leicht zu quantifizieren sind. Dennoch ist unser Verhalten nach diesen erstrebenswerten Standards eine Erwartung, die für uns – als Berufsvertreter – bindend ist(!). Ja, ja, wir wissen, dieser Satz lässt Sie die Stirne runzeln. Im Klartext heißt das, dass erstrebenswerte Standards nicht ganz so freiwillig sind, wie sie beschrieben wurden, und dass das betreffende Projektpersonal immer und überall bemüht sein soll, diese Standards einzuhalten (Wenn Sie Ihrer Tochter – 11 Jahre – sagen,

sie möge bitte, wenn möglich, ihr Zimmer aufräumen, dann ist das auch erstrebenswert und gleichzeitig bindend...).

Obligatorische Standards legen dagegen verbindliche Anforderungen fest, die in manchen Fällen auch ein Handeln verbieten können und deren Missachtung mit Disziplinarmaßnahmen seitens PMI belegt werden können. Hierzu unterhält PMI ein permanentes Komitee, das entsprechende Meldungen und Anzeigen aufnimmt und nachverfolgt.

Für die PMP-Prüfung sind die Fragen nach den obligatorischen Standards einfach. Würden Sie jemanden wegen seiner Hautfarbe diskriminieren? Würden Sie Geld eines Lieferanten annehmen, weil der sich davon einen besseren Zutritt in Ihr Projekt erhofft? Sie sehen, obligatorische Standards sind nicht selten sowieso verboten, nicht nur wegen der PMI-Ethikrichtlinien.

Das war die gute Nachricht, nun die schlechte: Ein Großteil der Ethikfragen im PMP-Examen sind Fragen nach dem erstrebenswerten Verhalten (Sie wissen ja: »freiwillig verbindlich«) und daher etwas kniffliger.

Wir empfehlen, den Originaltext der Ethikrichtlinien auf jeden Fall zu lesen. Sie finden den Text auf der PMI-Webseite auch in deutscher Sprache. Nachfolgend folgt eine vereinfachte Zusammenfassung des Kodex:

Verantwortlichkeit

Zur Verantwortlichkeit gehört das Verantwortungsbewusstsein für die von uns getroffenen Entscheidungen. Wir wissen, was wir tun. Wir übernehmen für unser Tun auch die Verantwortung.

Erstrebenswert ist, ...

... bei unseren Entscheidungen nur das Beste für Gesellschaft, Sicherheit und Umwelt im Sinn zu haben;

... nur Aufgaben, die wir auch bewältigen können und für die wir qualifiziert sind, anzunehmen;

... unser Wort zu halten;

... Fehler einzugestehen und die Folgen zu tragen;

... urheberrechtliche Informationen zu schützen. (In einem unserer Seminare kam ein Teilnehmer mit einer kopierten Versionen dieses Buches und hatte ein paar Fragen. Wir hatten auch ein paar Fragen...).

Obligatorisch ist, ...

- ... sich an Gesetze, Vorschriften, Regeln und Bestimmungen zu halten;
- ... unethisches und illegales Verhalten an PMI zu melden;
- ... Verhalten nur zu melden, wenn Beweise vorliegen und nicht missbräuchlich zu denunzieren;
- ... auch Personen zu melden, die auf Grund einer Ethikanzeige Vergeltungsmaßnahmen ausüben.

Respekt

Dazu gehört, uns selbst (!) und andere mit Würde zu behandeln. Respekt erzeugt Vertrauen, Zuversicht und ist der Quell herausragender Leistungen. Unterschiedliche Perspektiven und Ansichten werden geschätzt und unterstützt

Erstrebenswert ist, ...

- ... sich zuerst über Normen und Gebräuche anderer zu informieren;
- ... ein offenes Ohr für andere Ansichten zu haben und diese zumindest versuchen zu verstehen;
- ... direkt auf denjenigen zuzugehen, mit dem wir evtl. nicht einer Meinung sind;
- ... sich immer professionell zu verhalten – auch wenn es nicht erwidert wird.

Obligatorisch ist, ...

- ... Verhandlungen in gutem Glauben durchzuführen;
- ... nicht seine Macht zu missbrauchen und sich nicht persönlich zu bereichern;
- ... anderen gegenüber kein ausfallendes Verhalten an den Tag zu legen;
- ... die Eigentumsrechte Dritter zu respektieren.

Fairness

Fairness ist unsere Pflicht. Bei Entscheidungsfindungen und Handlungen gehen wir unvoreingenommen und objektiv vor. Wir sind nicht von Eigennutz, Vorurteilen oder Begünstigungen beeinflusst.

Erstrebenswert ist, ...

- ... Entscheidungen und Entscheidungsfindung transparent zu halten;
- ... ständig unsere Unvoreingenommenheit und Objektivität zu prüfen und ggfs. zu kalibrieren. Unter diesem Punkt fällt das gesamte Kapitel Interessenskonflikte;
- ... gleichen Informationszugang für alle zu bieten;
- ... allen qualifizierten Kandidaten die gleichen Chancen zu geben.

Obligatorisch ist, ...

- ... Interessenskonflikte offenzulegen;
- ... sich neutral zu verhalten, wenn wir Teil eines Interessenskonflikts sind;
- ... keinerlei Vetternwirtschaft, Bestechung und Bevorzugung;
- ... keinerlei Diskriminierung (nach Geschlecht, Rasse, Alter, Religion, Behinderung, Staatsangehörigkeit und sexueller Orientierung);
- ... Regeln einzuhalten (auch die des PMI!).

Ehrlichkeit

Zur Ehrlichkeit gehört, die Wahrheit zu verstehen und wahrheitsgetreu zu handeln.

Erstrebenswert ist, ...

- ... sich aufrichtig darum zu bemühen, die Wahrheit zu verstehen;
- ... wahrheitsgemäß zu kommunizieren;
- ... Informationen unverfälscht und zeitnah zur Verfügung zu stellen;
- ... Verpflichtungen und Versprechen in gutem Glauben abgeben;
- ... eine Atmosphäre zu schaffen, in der andere sich sicher fühlen.

Obligatorisch ist, ...

... keinerlei Verhaltensweisen zu dulden, die täuschen, falsche Angaben machen, Informationen aus dem Kontext nehmen und damit irreführend darstellen;

... nicht unehrlich auf Kosten anderer uns zu bereichern.

Wie bereits oben erwähnt: Nehmen Sie sich die Zeit und lesen Sie den kompletten Kodex durch. Wir sind der Meinung, dass dieser Kodex mehr Aufmerksamkeit verdient hat, als nur für die Prüfung gelernt zu werden.

Und wenn Sie sich sagen hören: Schöne heile Welt, aber die Realität sieht doch ganz anders aus, dann überlegen Sie bitte, ob Sie nicht einen kleinen Teil dazu beitragen können, diese Welt besser zu machen. Letztendlich verpflichten Sie sich dazu...

2

2.2 Beispielfragen

1. Sie sind zum Projektleiter eines Projektes ernannt worden, das eine Marketingstrategie für einen Vergnügungspark planen soll. Zu Ihrem ersten Kick-off-Meeting haben Sie alle betroffenen Stakeholder eingeladen. Während der Sitzung stellen Sie fest, dass die Stakeholder unterschiedliche konkurrierende Interessen haben. Was sollten Sie als Nächstes am besten tun?
 - a. Die Stakeholder unterstützen, die nach Ihrer Meinung die vernünftigsten Interessen vertreten.
 - b. Das Meeting in diesem Stadium abbrechen und sich mit dem oberen Management beraten.
 - c. Eine Kosten-Nutzen-Analyse der verschiedenen Interessensvorschläge durchführen.
 - d. Das Meeting in diesem Stadium abbrechen und für das nächste Meeting nur Stakeholder mit den gleichen Interessen einladen.
2. Sie planen für einen Kunden den Neubau eines Bürogebäudes. Für Ihre Planung wäre es sehr hilfreich, wenn Sie Luftaufnahmen des betroffenen Baugebietes zur Verfügung hätten. Aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen ist ein Überfliegen des Gebietes im Normalfall verboten. Was ist Ihre nächste Aktivität?

- a. Sie planen den Neubau ohne die Luftaufnahmen.
 - b. Sie fragen bei der zuständigen Behörde an, ob Sie eine Ausnahmegenehmigung erhalten.
 - c. Sie versuchen, ein Flugunternehmen zu engagieren, das trotz des Verbotes das Gebiet überfliegt und Aufnahmen macht.
 - d. Sie laden den verantwortlichen Beamten zum Essen ein und sagen ihm zu, dass er bei dem Rundflug mit seiner Familie mitfliegen darf.
3. In einer Verhandlung über eine große Beschaffung schlägt ein potenzieller Auftragnehmer vor, die Besprechung in angenehmerer Atmosphäre fortzusetzen, und lädt Sie und Ihre Frau zu einem Theaterbesuch mit anschließendem Gala-Dinner ein. Was machen Sie?
- a. Sie lehnen das Angebot ab und dokumentieren, dass der potenzielle Auftragnehmer Ihnen einen persönlichen Vorteil angeboten hat.
 - b. Sie nehmen das Angebot dankend an, denn Sie legen Wert auf eine gute Zusammenarbeit mit Ihren Sublieferanten.
 - c. Sie nehmen das Angebot dankend an, fragen aber, ob Sie nicht einen Kollegen anstatt Ihrer Frau mitnehmen können, da Sie klar zwischen Privat und Geschäft unterscheiden.
 - d. Sie nehmen das Angebot an, machen sich einen schönen Abend und schließen den Auftraggeber von weiteren Verhandlungen aus, weil er Sie bestechen wollte.
4. Sie planen eine Telefonkonferenz. Bei der Terminfestsetzung stellen Sie fest, dass an dem von Ihnen bevorzugten Termin ein benötigter Fachexperte seit langem einen Tag Urlaub eingeplant hat, weil seine Tochter eingeschult wird. Was machen Sie?
- a. Sie führen das Meeting ohne den Fachexperten durch, es wird bestimmt auch ein anderer Teilnehmer Bescheid wissen.
 - b. Sie fragen den Mitarbeiter, ob er seinen Urlaub verschieben kann.
 - c. Sie halten die Telefonkonferenz zum geplanten Termin ab und erklären dem Mitarbeiter, dass er dringend benötigt wird und dass der Erfolg des Projektes wichtiger ist als die Teilnahme an der Einschulung.
 - d. Sie versuchen, einen anderen Termin für die Telefonkonferenz zu finden.

5. Sie haben den Auftrag, eine Verpackung (Flasche) für ein neues Putzmittel zu entwickeln. Das Projekt hat bereits einen Terminverzug und es droht eine hohe Konventionalstrafe, wenn Sie das Projekt nicht termingerecht fertig stellen. Bei dem letzten Funktionstest vor der Abnahme stellen Sie fest, dass sich der Deckel unter sehr extremen Hitzebedingungen verformen kann und dass dann Putzmittel austreten kann. Morgen ist eine Besprechung mit dem Kunden angesetzt, wie sollen Sie sich verhalten?
 - a. Sie sagen dem Kunden nichts von dem Problem. Sie werden es bis zur Abnahme schon noch in den Griff bekommen.
 - b. Sie sagen dem Kunden nichts von dem Problem, das Risiko, dass der Kunde das Problem bei der Abnahme bemerkt, ist sehr gering.
 - c. Sie untersuchen die Ursache der Verformung, schildern dem Kunden das Problem und legen ihm Lösungsvorschläge vor.
 - d. Sie stoppen das Projekt und fangen mit der Planung noch einmal von vorne an, da beim Entwurf anscheinend etwas nicht bedacht wurde.
6. Um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen, müssen Sie vor allem ...
 - a. die Anforderungen des Kunden genau definieren.
 - b. alle Wünsche des Kunden erfüllen.
 - c. den Kunden während der Projektlaufzeit mit Berichten verschonen und ihm am Ende ein gutes Projektprodukt abliefern.
 - d. den Kunden zu allen Projektbesprechungen einladen, damit er immer ausreichend informiert ist.
7. Damit Teams aus unterschiedlichen Kulturen erfolgreich zusammenarbeiten, ist alles unabdingbar, außer dass ...
 - a. gegenseitiges Vertrauen besteht.
 - b. die kulturellen Unterschiede berücksichtigt werden.
 - c. dass das Team an einem gemeinsamen Ort zusammenarbeitet.
 - d. die Teammitglieder entsprechend geschult sind bzw. werden.
8. Während eines Projektmeetings berichtet ein Mitarbeiter aus dem Bereich Einkauf, dass die Beschaffungen alle »nach Plan laufen«. Zufällig haben Sie vor der Besprechung aber mit angehört, wie dieser Mitarbeiter einem Kollegen aus dem Bereich Einkauf berichtet hat, dass es wahrscheinlich zu Terminverzögerungen bei der Lieferung einer wichtigen Komponente kommen wird. Wie sollen Sie sich verhalten?

- a. Sie informieren die anderen Besprechungsteilnehmer sofort über das, was Sie gehört haben, damit eine Lösung gefunden werden kann.
 - b. Sie warten das Ende der Besprechung ab und sprechen den Mitarbeiter auf die Situation an.
 - c. Sie warten das Ende der Besprechung ab und informieren den Abteilungsleiter Einkauf über die widersprüchlichen Aussagen, um eine Lösung zu finden.
 - d. Sie tun nichts, denn Ihre Projektarbeit ist von der Beschaffung nicht direkt betroffen.
9. Sie werden als Projektleiter für die Entwicklung einer neuen internen Administrations-Software in einem mittelständischen Produktionsunternehmen bestimmt. Die Unternehmensleitung übergibt Ihnen ein detailliertes Fachkonzept, weist Ihnen fünf Mitarbeiter zu und nennt Ihnen einen Fertigstellungstermin. Bei der Einarbeitung in die Unterlagen erkennen Sie, dass die zeitlichen Ziele unrealistisch sind. Sie wissen aber aus Erfahrung, dass die Unternehmensleitung auf die Einhaltung bestehen wird. Was sollten Sie als Nächstes tun?
- a. Das Projekt mit den gegebenen Zielen starten; da Sie wissen, dass die Projektkosten nicht genau erfasst werden, können Sie studentische Hilfskräfte (die eigentlich ihre Diplomarbeit schreiben sollen) hinzuziehen und Überstunden anordnen, um das Projekt erfolgreich zu beenden.
 - b. Um einen Gesprächstermin mit der Unternehmensleitung bitten und ihr darlegen, dass eine Annahme dieses Projektes gegen Ihr Berufsethos verstößt, da Sie aufgrund Ihrer Planung wissen, dass die Zielvorgaben nicht zu erreichen sind.
 - c. Das Projekt mit den gegebenen Zielen starten. In Abstimmung mit der betroffenen Fachabteilung definieren Sie Funktionalitäten, die nicht dringend benötigt werden, und realisieren diese Funktionen dann erst nach Abschluss des Projektes im Rahmen der Wartung.
 - d. Das Projekt starten und die Problematik im Rahmen des Risikomanagements behandeln.

10. Sie haben als Projektleiter bei einem internationalen Kunden in einem Sicherheitsbereich eine neue Projektmanagementmethode eingesetzt und das Projekt sehr erfolgreich beendet. Ein Mitglied Ihres lokalen PMI Chapters fragt Sie, ob Sie nicht einen detaillierten Erfahrungsbericht auf einem Chaptertreffen halten könnten. Was sollten Sie am besten als Nächstes tun?
- Bei Ihrem Kunden anfragen, in welchem Detaillierungsgrad Sie über das Projekt berichten dürfen.
 - Auf jeden Fall zusagen, dass Sie detailliert berichten, da Sie Ihre Erfahrungen weitergeben und zur Weiterentwicklung des Projektmanagement-Wissens beitragen möchten.
 - Ablehnen, da Sie durch Ihr Wissen einen Wettbewerbsvorteil haben.
 - Ablehnen, da Sie in einem Sicherheitsbereich gearbeitet haben und die gewonnenen Informationen vertraulich sind.

2.3 Lösungen mit Erklärungen

- Lösung c)
 - Falsch. Diese Lösung berücksichtigt nur die Interessen einzelner Stakeholder.
 - Falsch. Diese Lösung ist zwar möglich, aber nicht die beste Alternative (und nach dieser war gefragt).
 - Richtig. Diese Lösung berücksichtigt die Interessen aller Stakeholder.
- Lösung b)
 - Falsch. Mögliche Alternative, wenn Sie keine Genehmigung erhalten (siehe Lösung b), aber nicht der erste Schritt.
 - Richtig. Dies ist der beste Weg, da in der Frage steht *im Normalfall ist es verboten*, also nicht generell. Es kann also sein, dass von der Behörde Ausnahmen gemacht werden. Sie sollten also erst einmal versuchen, alles zu erreichen, was Ihrer Planung hilft.
 - Falsch. Widerspricht dem Verhaltenskodex.
 - Falsch. Widerspricht dem Verhaltenskodex.

3. Lösung a)
- a. Richtig. In dieser Situation ist zu unterstellen, dass der potenzielle Auftragnehmer versucht hat, dem Projektleiter einen persönlichen Vorteil zu verschaffen, um seine Chancen für eine Auftragserteilung zu erhöhen. Ein integrierter Projektleiter wird dies nicht annehmen und auch den Versuch dokumentieren und Konsequenzen ziehen.
 - b. Falsch. Der Projektleiter verhält sich durch die Annahme der persönlichen Vorteile nicht korrekt.
 - c. Falsch. Der Projektleiter verhält sich durch die Annahme der persönlichen Vorteile nicht korrekt.
 - d. Falsch. Der Projektleiter zieht zwar Konsequenzen, durch die Annahme der Einladung verhält er sich jedoch nicht korrekt.
4. Lösung d)
- a. Falsch. Der Input des Mitarbeiters als Fachexperte ist wichtig für das Projekt.
 - b. Falsch. Macht keinen Sinn, man kann keine Einschulung verschieben.
 - c. Falsch. Setzt den Mitarbeiter unter Druck, dies reduziert Motivation und Engagement.
 - d. Richtig. Sie sollten die Interessen des Mitarbeiters (auch er ist ein Stakeholder) berücksichtigen und den Termin nicht an seinem Urlaub ansetzen.
5. Lösung c)
- a. Falsch. Sie müssen den Kunden informieren (siehe Lösung c).
 - b. Falsch. Sie müssen den Kunden informieren (siehe Lösung c).
 - c. Richtig. Da ein Sicherheitsrisiko besteht und Terminverzug droht, müssen Sie den Kunden über das Problem informieren und Lösungsvorschläge anbieten.
 - d. Falsch. Unrealistisch, kurz vor der Abnahme ist keine komplette Neuplanung des Projektes möglich.
6. Lösung a)
- a. Richtig. Ein Schlüsselfaktor für Kundenzufriedenheit ist die Definition der Anforderungen.
 - b. Falsch. Während der Projektlaufzeit kann nicht jeder Wunsch erfüllt werden, ohne den Projekterfolg zu gefährden.

- c. Falsch. Der Kunde sollte regelmäßig über den Projektstatus informiert werden.
 - d. Falsch. Der Kunde sollte nur über wichtige Aspekte informiert werden, nicht über alle Projektdetails.
7. Lösung c)
- a. Falsch. Dies ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine multikulturelle Projektarbeit.
 - b. Falsch. Dies ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine multikulturelle Projektarbeit.
 - c. Richtig. Keine unabdingbare Voraussetzung. Die Kommunikation ist zwar einfacher, wenn das Team an einem Ort zusammenarbeitet, aber gerade bei internationalen Projekten ist dies oft nicht möglich.
 - d. Falsch. Dies ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine multikulturelle Projektarbeit.
8. Lösung b)
- a. Falsch. Zielt darauf ab, den Mitarbeiter bloßzustellen.
 - b. Richtig. Sie sollten den Mitarbeiter direkt auf die widersprüchlichen Aussagen ansprechen.
 - c. Falsch. Zielt darauf ab, den Mitarbeiter bloßzustellen.
 - d. Falsch. Wenn potenzielle Probleme erkannt werden, muss offensiv mit ihnen umgegangen werden.
9. Lösung b)
- a. Falsch. Enthält einen Ansatz, um »das magische Dreieck« ins Gleichgewicht zu bringen. Aber diese Maßnahme muss mit der Unternehmensleitung als Auftraggeber abgestimmt werden.
 - b. Richtig. Auch wenn diese Lösung hart ist.
 - c. Falsch. Enthält einen Ansatz, um »das magische Dreieck« ins Gleichgewicht zu bringen. Aber diese Maßnahme muss mit der Unternehmensleitung als Auftraggeber abgestimmt werden.
 - d. Falsch. Enthält einen Ansatz, um »das magische Dreieck« ins Gleichgewicht zu bringen. Aber diese Maßnahme muss mit der Unternehmensleitung als Auftraggeber abgestimmt werden.

10. Lösung a)

- a. Richtig. Da das Projekt in einem Sicherheitsbereich durchgeführt wurde, sollten Sie zuerst beim Kunden nachfragen, welche Informationen vertraulich sind und über welche berichtet werden darf.
- b. Falsch. Sie müssen zuerst das Einverständnis des Kunden einholen.
- c. Falsch. Verhalten entspricht nicht einem erstrebenswerten Verhalten hinsichtlich Weiterentwicklung der Wissensbasis.
- d. Falsch. Verhalten entspricht nicht einem erstrebenswerten Verhalten hinsichtlich Weiterentwicklung der Wissensbasis.

