Thomas Wuttke | Peggy Westernacher

Das PMP®-Examen

Die gezielte Prüfungsvorbereitung

Basierend auf den Prüfungsinhalten ECO 2026

12. Auflage



mitp

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 13
1.1 Gratulation zu Ihrem Entschluss 13
1.1.1 Aufbau dieses Buches 14
1.1.2 An alle Projektleiterinnen 14
1.1.3 Kein Lehrbuch des Projektmanagements 15
1.1.4 Wissenstest, nicht Kompetenztest 16
1.1.5 PMP ohne Projektkultur geht schief 16
1.2 Das Prozedere zur PMP-Prüfung 17
1.2.1 Zulassungsvoraussetzungen zur Zertifizierung 18
1.2.2 Das Anmeldeverfahren 20
1.2.3 Die deutsche Fassung der PMP-Prüfung 22
1.2.4 Die Prüfung 23
1.3 Die Prüfungsfragen 24
1.3.1 Unterschiedliche Fragetypen 24
1.3.2 Weitere Übungsfragen 27
1.4 PMI-Weisheiten 27
1.5 PMP – und dann? 28
1.6 Stoffumfang und -gliederung 29
1.6.1 VIPOD 30
1.6.2 Zusammenspiel PMBOK Guide et al. 31

2 Grundlagen 35
2.1 Grundsätzliches 35
2.1.1 Ein kleines und feines Glossar 35
2.1.2 Was ist ein Projekt? 38
2.1.3 Der Dreizwang 39
2.1.4 Projekterfolg 40
2.2 Projektdurchführungsansatz 43
2.2.1 Der nicht-agile Ansatz oder Wasserfall 44
2.2.2 Der agile Ansatz 45
2.2.3 Hybride Ansätze 47
2.2.4 Der Projektlebenszyklus 48
2.3 Ethikrichtlinien und Maßstäbe für professionelles Verhalten 50
2.3.1 Übersicht der Domänen 51
2.3.2 Verantwortung 52
2.3.3 Respekt 53
2.3.4 Fairness 54
2.3.5 Ehrlichkeit 54

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

3 PMBOK Guide 8. Ausgabe 57
3.1 Vom Prozessdenken zum ganzheitlichen Verständnis 58
3.1.1 Mehr Orientierung, weniger Vorschriften 58
3.1.2 Wert und Wirkung stehen im Vordergrund 59
3.2 Sechs Prinzipien als Fundament erfolgreichen Projektmanagements 59
3.2.1 Prinzip 1 – Ganzheitlich denken (holistischer Ansatz) 59
3.2.2 Prinzip 2 – Wert schaffen (Schwerpunkt auf Wert) 60
3.2.3 Prinzip 3 – Qualität sicherstellen (Einbettung von Qualität in Prozess und Produkt) 60
3.2.4 Prinzip 4 – Verantwortungsvolle Führung (verantwortungsvolle Leadership) 61
3.2.5 Prinzip 5 – Nachhaltigkeit berücksichtigen (Nachhaltigkeit in allen Projektbereichen) 61
3.2.6 Prinzip 6 – Eine befähigende Kultur fördern (Kultur des selbstständigen Arbeitens) 62
3.2.7 Prinzipien ersetzen keine Methoden 63
3.2.8 Ein Rahmenwerk für unterschiedliche Vorgehensweisen 63
3.3 Die Performance Domains – wo Projektmanagement wirksam wird 63
3.3.1 #1 Governance – den Rahmen für erfolgreiche Entscheidungen schaffen 64
3.3.2 #2 Scope – den Inhalt und Umfang des Projekts definieren 64
3.3.3 #3 Schedule – Zeit als strategische Ressource verstehen . . . 64
3.3.4 #4 Finance – Wirtschaftlichkeit sichern 65
3.3.5 #5 Stakeholder – Menschen und Interessen einbinden 65
3.3.6 #6 Resources – die richtigen Mittel zur richtigen Zeit einsetzen 65
3.3.7 #7 Risk – Unsicherheit auf Ziele aktiv managen 66
3.3.8 Ein integriertes System statt einzelner Disziplinen 66
3.4 Tailoring – Projektmanagement an die jeweilige Situation anpassen 66
3.4.1 Tailoring ist kein Verzicht auf Disziplin 67
3.4.2 Ausgangspunkt sind die Projektziele 67
3.4.3 Tailoring betrifft alle Performance Domains 68
3.5 Ein integriertes System statt einer Methode 69

4 V – Value, Nutzen, Ziele und Anforderungen 71
4.1 Begriffsabgrenzung 72
4.1.1 Wert und Nutzen – Value und Benefit 73
4.1.2 Produktvision 73
4.1.3 Ziele 74

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

4.1.4 Anforderungen 75
4.2 Projektauswahl 76

5 V – Stakeholder 77
5.1 Einteilung von Stakeholdern 78
5.1.1 Einfache Unterscheidungen 78
5.1.2 Unterschiedliche Gruppierungen 79
5.2 Prozesse des Stakeholdermanagements 83
5.2.1 Stakeholder identifizieren 83
5.2.2 Engagement der Stakeholder planen 86
5.2.3 Engagement der Stakeholder managen und überwachen 86
5.3 Prüfungsfragen 86

6 I – Scope, Inhalt und Umfang und wertbasierte Lieferung 87
6.1 »Quality as a feature« im Prozess und Ergebnis 88
6.1.1 Auf den Produktinhalt und -umfang 88
6.1.2 Auf den Projektinhalt und -umfang 88
6.2 Prozesse der Scope Performance Domain 88
6.2.1 Inhalts- und Umfangsmanagement planen 89
6.2.2 Anforderungen ermitteln und analysieren 91
6.2.3 Definition des Inhalts und Umfangs 91
6.2.4 Die Projektarbeit zerlegen – Projektstrukturplan bzw. Backlog 93
6.2.5 Inhalt und Umfang steuern 98
6.2.6 Inhalt und Umfang validieren 99
6.3 Prüfungsfragen 100

7 I – Schätzungen 101
7.1 Aufwand und Dauer 102
7.2 Grundregeln zum Schätzen 104
7.3 Schätzmethoden 105
7.3.1 »Order of Magnitude«-Schätzung 105
7.3.2 Analoge, historische und parametrische Schätzung 105
7.3.3 Einzelwertschätzungen 105
7.3.4 Die Dreipunkt- oder Bereichsschätzung 106
7.3.5 Relative Schätzung 107
7.3.6 Wahrscheinlichkeiten in der Schätzung 107

8 I – Terminmanagement 109
8.1 Prozesse des Terminmanagements 109
8.2 Terminmanagement planen 110
8.3 Terminplan entwickeln 110

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

8.3.1 Vorgänge definieren . . . 110
8.3.2 Vorgangsfolge festlegen . . . 113
8.3.3 Aufwand und Dauer schätzen . . . 119
8.3.4 Alles zusammenfügen, Justieren/Anpassen . . . 119
8.4 Terminplan steuern . . . 128
8.5 Prüfungsfragen . . . 129

9 I – Kosten, Budget und finanzielle Aspekte . . . 131
9.1 Kaufmännische Grundlagen . . . 131
9.1.1 Was sind Kosten? . . . 132
9.1.2 Abschreibungen . . . 133
9.1.3 Sunk Cost . . . 133
9.1.4 Opportunitätskosten . . . 134
9.1.5 Present Value und Net Present Value (NPV) . . . 134
9.1.6 Payback (oder Pay-off) Period . . . 136
9.1.7 Benefit-Cost Ratio (BCR) . . . 136
9.1.8 Budget, Preis, Reserven und Basisplanung . . . 136
9.2 Prozesse der Performance Domain . . . 138
9.2.1 Finanzmanagement planen . . . 139
9.2.2 Kosten schätzen . . . 139
9.2.3 Budget entwickeln . . . 139
9.2.4 Kosten steuern . . . 140
9.3 Ermittlung des Fertigstellungsgrads . . . 141
9.3.1 Die vier Prinzipien der Fertigstellungsgradermittlung . . . 141
9.3.2 Fertigstellungsgrad im agilen Umfeld . . . 145
9.4 Earned Value . . . 146
9.4.1 Das Prinzip . . . 148
9.4.2 Grundkennzahlen . . . 149
9.4.3 Optional: Vertiefende Earned-Value-Aspekte . . . 151
9.4.4 Formelübersicht . . . 153
9.5 Prüfungsfragen . . . 154

10 I – Risiko, Hindernisse und Issues . . . 155
10.1 Grundprinzipien . . . 155
10.1.1 Prozessinteraktion . . . 155
10.1.2 »Chance und Risiko« . . . 156
10.1.3 Risiko und Problem . . . 156
10.1.4 Die Risikometasprache – Risk Meta Language (RML) . . . 157
10.1.5 Risiken im Projektlebenszyklus . . . 158
10.1.6 Stakeholder und Risikomanagement . . . 159
10.1.7 Risiken kategorisieren – Risk Breakdown Structure (RBS) . . . 160
10.1.8 Bekanntheit von Risiken . . . 160

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

10.1.9 Zielebene von Risiken 161
10.1.10 Agile Risiken 161
10.2 Übersicht über die Risikomanagementprozesse 162
10.2.1 Risikomanagement planen 163
10.2.2 Risiken identifizieren 163
10.2.3 Risikoanalyse durchführen 165
10.2.4 Risikobewältigungsmaßnahmen planen 172
10.2.5 Risikobewältigungsmaßnahmen umsetzen 173
10.2.6 Risiken überwachen 173
10.3 Prüfungsfragen 174

11 I – Beschaffungen und Verträge 175
11.1 Allgemeine Aspekte 176
11.1.1 Organisation des Beschaffungsmanagements 176
11.1.2 Vertragsmanagement 176
11.1.3 Die Rolle der Projektleitung im Beschaffungsmanagement 177
11.1.4 Vertragstypen 177
11.1.5 Vor- und Nachteile Vertragstypen 180
11.2 Beschaffungsaspekte 180
11.2.1 Beschaffungsmanagement planen 180
11.2.2 Beschaffungsstrategie 181
11.2.3 Ausschreibungsunterlagen 181
11.2.4 Leistungsbeschreibung 182
11.2.5 Make-or-buy-Entscheidungen 183
11.2.6 Vertragsauslegung 183
11.2.7 Beurteilungskriterien für die Auswahl von Bezugsquellen 183
11.2.8 Methoden der Lieferantenauswahl 184
11.2.9 Beschaffungsverhandlungen 186
11.2.10 Rollen in der Abwicklung 187
11.2.11 Änderungssteuerungssystem für Verträge 188
11.3 Prüfungsfragen 188

12 I – Qualität und Compliance 189
12.1 Allgemeine Aspekte 189
12.1.1 Definitionen 190
12.1.2 Personenbezogene Konzepte 191
12.1.3 Methoden, Normen und Modelle 192
12.1.4 Grundprinzipien 193
12.1.5 Verantwortung für Qualität 194
12.1.6 Dimensionen von Qualität 195

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

12.2 Qualitätsbereiche 195
12.2.1 Qualität planen 196
12.2.2 Qualität managen 196
12.2.3 Qualität steuern 197
12.3 Werkzeuge und Methoden des Qualitätsmanagements 197
12.3.1 Der Qualitätsmanagementplan (QM-Plan) 197
12.3.2 QM-Methoden zur Erfassung von Daten 198
12.3.3 QM-Methoden zur Datenanalyse 201
12.3.4 QM-Methoden zur Datendarstellung 203
12.3.5 Weitere QM-Methoden 205
12.4 Compliance 208
12.4.1 Einordnung: Compliance, Governance und Ethik 208
12.4.2 Compliance-Anforderungen erkennen und einordnen 208
12.5 Prüfungsfragen 210

13 P – Rollen im Projekt 211
13.1 Übersicht Rollen der Projektstakeholder 211
13.2 Die Rollen im Detail 212
13.2.1 Projektmanager 213
13.2.2 Product Owner 216
13.2.3 SCRUM Master 217
13.2.4 Das agile Team 217
13.2.5 Projektmanagementteam 218
13.2.6 Teammitglieder im Projektteam 218
13.2.7 Projektsponsor 219
13.2.8 Steuerkreise 219
13.2.9 Kunde 220
13.2.10 Rolle des oberen Managements 220
13.2.11 Abteilungsleiter (oder andere Linien) 221
13.2.12 PMO – das Projektmanagementoffice 221
13.3 Prüfungsfragen 222

14 P – Ressourcen 223
14.1 Prozesse des Ressourcenmanagements 223
14.2 Ressourcenmanagement planen 223
14.2.1 Ressourcenmanagementplan 224
14.3 Ressourcen schätzen 224
14.3.1 Ressourcenstrukturplan 225
14.4 Ressourcen beschaffen 225
14.5 Team führen 227
14.6 Ressourcen steuern 227
14.7 Prüfungsfragen 228

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

15 P – Soft Factors 229
15.1 Kommunikation 229
15.1.1 Prozessübersicht Kommunikationsmanagement 230
15.1.2 Kommunikationsmanagement planen 230
15.1.3 Kommunikation managen 232
15.1.4 Kommunikation überwachen 233
15.1.5 Sender-Empfänger-Modell 233
15.1.6 Kommunikationsmethoden 234
15.1.7 Regeln guter Kommunikation 235
15.1.8 Kommunikationsstörungen 236
15.1.9 Kommunikationskanäle 237
15.1.10 Rolle der Projektleitung im Kommunikationsmanagement 238
15.1.11 Besprechungen 238
15.2 Macht 239
15.3 Konflikte 240
15.3.1 Merkmale von Konflikten 240
15.3.2 Aufgaben der Projektleitung bei Konflikten 241
15.3.3 Strategien zur Konfliktlösung 241
15.4 Motivations- und Führungstheorien 242
15.4.1 Servant Leadership 242
15.4.2 Hawthorne Effect 242
15.4.3 Maslows Bedürfnispyramide 243
15.4.4 McGregor – Theory X and Theory Y 243
15.4.5 Hygienefaktoren nach Herzberg 244
15.4.6 Intrinsische und extrinsische Motivation 245
15.4.7 Situatives Führen nach Hersey und Blanchard 245
15.4.8 Kraftfeldanalyse 246
15.4.9 Management by 246
15.4.10 Lernkurve 246
15.5 Prüfungsfragen 246

16 P – Teamaspekte 247
16.1 Individuelle Rollen von Teammitgliedern 247
16.1.1 Beteiligung an Gruppenarbeiten 248
16.1.2 Emotionale, auf das Beziehungsgeflecht im Team bezogene Rollen 249
16.1.3 Dysfunktionale Rollen 249
16.2 Teamauftrag 249
16.3 Teambewertung 250
16.4 Diversität und Inklusion 250
16.5 Ausbildung 251
16.6 Virtuelle Teams 252

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

16.7 Team- und Gruppendynamik 253
16.8 Verantwortlichkeitsmatrix 254
16.9 Prüfungsfragen 254

17 O – Organisatorisches Umfeld 255
17.1 Beziehungen zwischen Projekt-, Programm-, Portfolio- und Betriebsmanagement 256
17.1.1 Programmmanagement 257
17.1.2 Portfoliomanagement 258
17.1.3 Betriebsmanagement 258
17.2 Organisationsstrukturen 259
17.2.1 Linienorganisation (traditionelle oder klassische Organisation) 260
17.2.2 Die Stab-Linienorganisation 261
17.2.3 Die reine Projektorganisation 262
17.2.4 Matrixorganisation 262
17.3 Das Projektmanagementbüro (PMO) 264
17.4 OPA 265
17.5 EEFs 265
17.6 Prüfungsfragen 266

18 D – Doing, Governance und Change 267
18.1 Governance 267
18.2 Prozessübersicht 268
18.2.1 Projekt oder Phase initiieren 269
18.2.2 Projektpläne zusammenführen 271
18.2.3 Beschaffungsstrategie planen 275
18.2.4 Projektausführung managen 275
18.2.5 Qualitätssicherung managen 277
18.2.6 Projektwissen managen 278
18.2.7 Projektleistung überwachen und steuern 280
18.2.8 Änderungen bewerten und implementieren 280
18.2.9 Projekt, Phase oder Iteration beenden 285
18.3 Prüfungsfragen 286

A Formelsammlung 287

B Zuordnung der Inhalte dieses Buches zur ECO26 293

C Künstliche Intelligenz (KI) 295

Stichwortverzeichnis 301

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

Kapitel 1

Einleitung

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 Sie sich am besten darauf vorbereiten? Dann sind Sie hier genau richtig. Wir werden Ihnen im Verlauf der nachfolgenden Kapitel zeigen, was Sie mindestens wissen sollten und worauf es bei der Prüfung ankommt.

Das PMP-Zertifikat des Project Management Institutes (PMI®) gilt als *der* globale Nachweis für Projektmanagementkompetenz. Über 1,7 Millionen Personen (Stand 2026) aus fast allen Ländern der Erde sind PMPs »in good standing«, also mit einem aktuellen und gültigen Zertifikat. Und die Anzahl der Personen, die je die PMP-Zertifizierung durchlaufen haben, liegt um ein Vielfaches höher.

Die steigende Beliebtheit der PMP-Zertifizierung ist unter anderem damit zu erklären, dass PMI mit dem PMP-Zertifikat einen entscheidenden Beitrag zur Harmonisierung der heterogenen Projektlandschaft geleistet hat und noch immer leistet. Das bekannteste Buch, das von PMI herausgegeben wird, ist der »Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)«. Der PMBOK Guide ist nicht nur vom American National Standards Institute (ANSI) im Jahr 1996 als nationale Projektmanagementnorm anerkannt worden, sondern 2003 auch vom Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). Ebenso basiert die 2012 veröffentlichte ISO-Norm 21500 in vielen Teilen auf dem PMBOK Guide, der sich durch seine weltweite Verbreitung als globaler De-facto-Standard etabliert hat. Millionen von Exemplaren sind im Umlauf. Dadurch entstand und entsteht eine gemeinsame Sprache aller Projektschaffenden, die sich rund um den Erdball manifestiert hat.

Die Arbeit von PMI und der PMBOK Guide haben es ermöglicht, dass es weltweit gleichartig ausgebildetes Projektpersonal gibt. Die Nachfrage nach Project Professionals (nicht nur) der internationalen Unternehmen lässt den Bedarf stetig ansteigen.

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

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

1.1.1 Aufbau dieses Buches

Das vorliegende Buch richtet sich in allererster Linie an Personen, die das PMP-Examen des PMI bestehen möchten. Aber auch wenn bei Ihnen die Zertifizierung (noch) nicht ansteht, werden Sie viel über Projektmanagement erfahren.

Der Stoff ist wie folgt gegliedert:

1. In Kapitel 1, der Einführung, befassen wir uns mit PMI, dem PMP-**Prüfungsprozess** und den Hintergründen der hier gewählten Stoffgliederung.
2. In den Grundlagen von Kapitel 2 geht es um **Grundkonzepte**, aber vor allem um die Unterschiede des klassischen und agilen Ansatzes und die Implikation auf die PMP-Prüfung. Abgerundet wird Kapitel 2 durch die Vorstellung des **Code of Conduct** von PMI.
3. Im Kapitel 3 zeigen wir den berühmten **PMBOK Guide** etwas näher und erstellen eine Zusammenfassung.
4. Kapitel 4 ist das erste **Value-Kapitel** in unserer VIPOD-Gliederung (VIPOD? – Erklärung weiter unten). Hier beschreiben wir die Hintergründe eines Projekts: Warum wird das Projekt überhaupt durchgeführt, was ist der geplante Nutzen, die Vision, der Business Case, der erwartete Benefit?
5. Kapitel 5 ist ebenfalls ein Value-Kapitel und diskutiert die Rolle der **Stakeholder** im gesamten Projekt.
6. Die Kapitel 6 bis 12 befassen sich mit **Instrumenten**, mit unterschiedlichen **Werkzeugen, Methoden und Techniken** des Projektalltags.
7. Die Kapitel 13 bis 16 sind die People-Kapitel. Alles rund um die weichen Faktoren wie **Führung, Motivation, Konflikt, Gruppendynamik** und **Kommunikation**. Aber auch **Team**, **Teamzusammenstellung**, virtuelle Teams und **Ausbildung** findet sich hier.
8. Kapitel 17 ist das O(rganisations)-Kapitel: alles rund um die **Trägerorganisation**, die **Rahmenbedingungen**, den organisatorischen Strukturelementen und der Frage, wie sich Projektmanagement am besten in einer Organisation implementieren lässt.
9. Kapitel 18 fasst alle diskutierten Aspekte zusammen und beschäftigt sich mit dem D – dem Doing, also dem **Ablauf eines Projekts**.
10. Abgerundet wird das Buch mit einer Formelsammlung, dem Matching der Prüfungsvorgabe und einem Abschnitt über KI im Projektgeschäft.

1.1.2 An alle Projektleiterinnen

Natürlich und selbstverständlich richtet sich der Inhalt dieses Buches an alle Projektleiter und ausdrücklich auch an alle Projektleiterinnen. Nun ist es aber so, dass wir als gemischtes Autorenteam diese Frage intensiv diskutiert haben und wie

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

viele andere auch vor dem Dilemma stehen, entweder politisch korrekt immer von Projektleiter:innen zu schreiben oder den Lesefluss zu bevorzugen.

Oder – dritte Variante – innerhalb des Buches immer die männliche und die weibliche Form zu verwenden.

Erschwerend kommt hinzu, dass wir in diesem Buch auch eine Reihe von eingedeutschten Anglizismen verwenden, die dann ganz merkwürdige Schreibweisen annehmen würden. Sponsor oder Sponsor:innen? Stakeholder:innen? SCRUM Master:innen? Product Owner:innen?

Daher: Im Buch verwenden wir in vielen Fällen die neutrale Form (»die Projektleitung«), manchmal auch die männliche oder die weibliche Form. Was wir nicht verwenden, sind Gender-Sternchen oder Doppelpunkte. Damit möchten wir die weibliche Leserschaft bzw. andere Geschlechter keinesfalls ausschließen, sondern wirklich nur die Lesbarkeit des Textes vereinfachen.

1.1.3 Kein Lehrbuch des Projektmanagements

Das Buch, das Sie in den Händen halten, ist kein Lehrbuch über Projektmanagement. Dieses Buch bereitet vor allem auf eine Prüfung vor und soll Ihnen Hinweise geben, wie Sie diese am besten bestehen. Eine Vertiefung von praxisorientiertem Know-how über Projektmanagement steht nicht im Fokus.

Worin besteht genau der Unterschied?

Nun, Projektmanagement ist eine Symbiose vieler Fachgebiete und Kompetenzbereiche – Operations Research, Kostenrechnung, Risikomanagement, Beschaffungswesen, Qualitätsmanagement, Vertragsmanagement, soziale Kompetenz, Führungsthemen, Terminmanagement, Softwareunterstützung beispielsweise durch künstliche Intelligenz usw. Diese Symbiose ist so vielfältig wie die Projekte, in denen sie angewandt wird. Es gibt im Projektmanagement für ein Vorhaben keinen goldenen Weg und garantiert nicht nur die eine richtige Lösung. Denn dann wäre das Vorhaben nämlich auch kein Projekt mehr.

Ob ein Projekt agil oder klassisch durchgeführt wird, entscheidet nicht per se über Erfolg oder Misserfolg. Gutes Projektmanagement ist ein Konglomerat vieler möglicher Optionen. Ein Lehrbuch über Projektmanagement würde in erster Linie diese Möglichkeiten diskutieren und versuchen, vor dem Hintergrund von Best-Practice-Wissen den Leserinnen und Lesern – Ihnen – mögliche gangbare Lösungen anzubieten.

Ein Prüfungsvorbereitungsbuch hat eine andere Zielsetzung. Es dient als gezielte Vorbereitungshilfe, um sich auf den Weg zu 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 Pra-

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

xis einsetzen oder in Ihren Projektalltag transferieren können. Vielmehr finden Sie eine Darstellung der prüfungsrelevanten Inhalte. Sie erhalten Hinweise, wie Sie sich gezielt vorbereiten sowie eigene Schwachstellen erkennen können, und natürlich zum Examen selbst.

1.1.4 Wissenstest, nicht Kompetenztest

Die Prüfung zum PMP ist eine Wissensprüfung, in der 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 Organisationstalent und Intuition. Sie mögen als Projektführungskräfte 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, den PMP nicht 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, die Qualifikation der Kandidaten durch eine Kompetenzprüfung zu belegen. Bestandteile dieser Prüfung sind eine Hausarbeit oder eine mündliche Prüfung. Ob mit dem Erlangen eines solchen Zertifikats der Nachweis erbracht ist, dass der Prüfling ein guter Projektmanager ist, 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 180 Fragen in vier Stunden zu beantworten.

Aber: Eine Zertifizierung ist oft ein Meilenstein für die weitere Projektmanagementkarriere. In jedem Fall trägt sie dazu bei, ein gemeinsames Sprach- und Sachverständnis für das Berufsfeld »Projektmanagement« zu etablieren.

1.1.5 PMP ohne Projektkultur geht schief

Stellen Sie sich folgende Situation vor: In einem Unternehmen sind viele Projektmanager als PMPs zertifiziert, und die Projekte sind trotzdem nicht erfolgreich. Woran könnte das liegen? Zum einen daran, dass sich die Mitarbeiter qualifizie-

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

ren, 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 ein oder das zentrale Wertschöpfungswerkzeug zur Entfaltung zu bringen.

Oder auch: Sie können sich auch viele großartige und tropische Pflanzen in der Gärtnerei kaufen. Das sieht im Wohnzimmer kurzzeitig gut aus, aber wenn die nicht richtig gepflegt werden, ist es schnell vorbei mit der herrlichen Pracht.

Was heißt das? Nun denken Sie beispielsweise an eine Dreipunktschätzung, wie sie in den späteren Kapiteln beschrieben wird. 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 in die betriebliche Praxis hat eigene Herausforderungen, da müssen alle mitspielen: Vertrieb, Linie, Geschäftsleitung – und auch die Teammitglieder selbst müssen wissen, was sich hinter diesem Thema verbirgt. Schnell kann aus dem sinnvollen Ansatz der Dreipunktschätzung ein Chaos entstehen, weil einige der Beteiligten das Konzept missverstehen und fehlinterpretieren.

Hier lauert eine Gefahr für die Trägerorganisation, deren Betrachtung nicht Gegenstand dieses Buches zur PMP-Examensvorbereitung sein kann. Aber das Thema »Projektkultur« ist für erfolgreiche Projekte genauso wichtig wie die Qualifikation des Projektpersonals.

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 quasi der »PMP« für Unternehmen. Den gibt es nicht direkt, aber dafür verschiedene Standards, die Best Practices für die Projektorganisation in Unternehmen beschreiben, z.B. Reifegradmodelle oder organisatorische Standards wie »The Standard for Organizational Project Management« und »Project Management Offices: A Practice Guide«.

Eine Organisation hat die Aufgabe, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Projekte erfolgreich und nutzbringend durchgeführt werden. Dabei sind die Qualifizierung des Projektpersonals und der richtige Einsatz der PMPs wichtige Bausteine.

1.2 Das Prozedere zur PMP-Prüfung

Dieser Abschnitt fokussiert auf die PMP-Prüfung an sich, Grundlagen, Technik und das Verfahren der Anmeldung.

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

Dieses Kapitel ist eine Kurzfassung der Vorgehensweise, wie sie zum Zeitpunkt der Drucklegung bekannt ist. Die Langfassung und die Originalquellen für Informationen finden Sie hier:

- Die »PMP **E**xamination **C**ontent **O**utline 2026« des PMI. Kurz und knapp mit »ECO« abgekürzt. Das ist die offizielle Quelle des PMI zu den Details der PMP-Prüfung. Am besten suchen Sie das Handbuch über eine Suchmaschine, da sich seine Webadresse immer mal wieder ändert.
- Das allgemeine Handbuch über die PMI-Zertifizierungen, nennt sich »PMI Certification Handbook«, Version März 2026. Achtung! Das ist keine Marketingbroschüre von PMI, sondern das Handbuch beschreibt den kompletten Prozess, der für **alle** verfügbaren PMI-Zertifikate gilt.
- Unser regelmäßig aktualisiertes Blog zum Thema PMP-Anmeldung enthält die Langversion dieser Beiträge. Die Webseite erreichen Sie unter `magazin.wuttke.team/pmp`.
- Gravierende Änderungen oder Abweichungen werden auf der speziellen Landingpage für dieses Buch bekannt gegeben. Die Adresse dieser Seite ist `www.wuttke.team/pmp-examen-das-buch`.

Vorsicht

Natürlich ändert PMI – wie jede Organisation – regelmäßig Prozesse und Verfahren als Konsequenz aus Teilnehmerfeedbacks und zur Beseitigung von Fehlern oder Fehlerquellen. Oder manchmal auch aus purer Freude.

Zu dem Zeitpunkt, zu dem Sie sich anmelden, kann eine Verfahrensänderung in Kraft getreten sein und von der hier beschriebenen Vorgehensweise abweichen. Selbstredend gelten nur die offiziellen Verlautbarungen von PMI.

1.2.1 Zulassungsvoraussetzungen zur Zertifizierung

Wer nun denkt, dass das mit dem PMP eine an sich gute Idee ist und bereits morgen die Prüfung ablegen will, wird erstaunt sein, dass das so einfach gar nicht ist. Die Prüfung an sich ist schon hart, aber die Zulassung zur Prüfung ist auch nicht in fünf Minuten erledigt. Um PMP zu werden, sind folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

Schulische Ausbildung

Sie müssen mindestens ein »High School Diploma« oder ein internationales Äquivalent vorweisen können. Welche Schulabschlüsse welchem Äquivalent entsprechen, hat sich PMI nicht selbst überlegt, sondern bezieht sich auf internationale Vereinbarungen. Universitäten oder auch andere Organisationen haben ja

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

das gleiche Problem. Für die Europäische Union gilt z.B. das »EQF Level 4« als Äquivalent, sprich Abitur. Die schulische Ausbildung hat später noch einen Einfluss auf die nachzuweisende Praxiserfahrung.

Ausbildung im Projektmanagement

Eine weitere Ausbildungsvoraussetzung lautet, mindestens 35 Stunden Training speziell für die PMP-Vorbereitung absolviert zu haben. 35 Stunden entsprechen in etwa einer Woche Training.

Diese Voraussetzung entfällt, wenn Sie Inhaber eines CAPM-Zertifikats von PMI sind. Dann werden Ihnen die 35 Stunden erlassen.

Achtung! Änderung! Wurde jahrzehntelang jede Art von Trainings anerkannt, kann diese Ausbildungsvoraussetzung voraussichtlich ab Ende 2026 nur und ausschließlich über sogenannte autorisierte Trainingspartner (ATPs) erreicht werden, wenn es sich um **Präsenztraining** handelt.

Davon ausgenommen sind **Online-Trainings** (»on demand courses«), die weiterhin außerhalb von ATPs durchgeführt werden können und durch die die Forderung nach den 35 Stunden ebenfalls erfüllt werden können.

Bitte diesen Punkt nochmals prüfen, wenn Sie dieses Buch ab 2027 zur Vorbereitung verwenden.

Übrigens: Online-Formate sind in vielen Fällen deutlich günstiger als das Präsenzangebot der ATPs und mindestens genauso zielführend.

Wichtiger ist, dass Sie den Besuch des Trainings belegen können. Sollten Sie in ein Anmeldeaudit kommen, möchte PMI eine Teilnahmebescheinigung sehen.

Praxiserfahrung

Für die Zulassung zur Prüfung müssen Sie Erfahrung in **verantwortlicher** Rolle im Projektmanagement nachweisen. Da Projekte von ganz klein bis ganz schön gigantisch sein können, ist diese Erfahrung von Ihnen nicht unbedingt immer nur an der Rolle des Gesamtprojektleiters gebunden. Es gibt auch Arbeitspaketverantwortliche, deren Arbeitspakete insgesamt ein Volumen von mehreren Millionen Euro umfassen. Das sind dann zwar schon eher Teilprojekte, aber unser Punkt an dieser Stelle ist, dass Sie nicht unbedingt immer in der Projektleitung gewesen sein müssen. Aber verantwortlich handelnd.

Die unterschiedliche Anzahl an Erfahrungsjahren wird von Ihrer schulischen Ausbildung beeinflusst. Es gelten folgende Unterschiede:

- High School Diploma (entspricht dem europäischen Äquivalent EQF Level 4 – z.B. Abitur): Mindestens 60 Monate (entspricht fünf Jahren) nicht überlappende Erfahrung in den letzten zehn Jahren.

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

- Associate Level (EQF Level 5 – z.B. Mittlere Reife und abgeschlossene Berufsausbildung): Mindestens 48 Monate (entspricht vier Jahren) nicht überlappende Erfahrung in den letzten zehn Jahren.
- Bachelor Degree (EQF Level 6 – z.B. (Fach-)Hochschulabschluss): Mindestens 36 Monate (entspricht drei Jahren) nicht überlappende Erfahrung in den letzten zehn Jahren. Eine weitere Verkürzung für z.B. eine Promotion gibt es nicht, mit Ausnahme der ...
- GAC-Absolventen (Spezielles Zusatzangebot amerikanischer Universitäten): Mindestens 24 Monate (entspricht zwei Jahren) nicht überlappende Erfahrung in den letzten zehn Jahren. Wenn Sie nicht wissen, was GAC bedeutet, sind Sie auch keiner.

Eine größere Herausforderung dürfte in vielen Fällen die oben erwähnte und geforderte »Nicht-Überlappung« sein. Im Klartext: Wenn Sie von Mai bis Oktober parallel zwei Projekte gemanagt haben, dann zählt das nur als eines.

Ethics

Die letzte Voraussetzung sind die sogenannten »Ethics«. Mit Ihrer Anmeldung unterschreiben Sie den »PMI Code of Ethics and Professional Conduct« und verpflichten sich dadurch zur Einhaltung von ethischen Grundsätzen im Projektmanagement. Diese Grundsätze finden Sie in Kapitel 2.

1.2.2 Das Anmeldeverfahren

Die Prüfungsanmeldung erfolgt online über die Webseite des PMI unter `www.pmi.org`. Folgen Sie dem Dialog unter dem Menüpunkt CERTIFICATION und geben Sie Ihre Daten, Erfahrungen und Ausbildungen ein.

Die Webseite zeigt Ihnen Ihren Eingabefortschritt und auch die Summe der bereits eingegebenen Trainings- und Projektzeiten. Nachdem alles beisammen ist, klicken Sie auf den berühmten SUBMIT-Knopf. Wenn Sie sich die Projekte der Vergangenheit zurechtgelegt haben (für den Erfahrungsnachweis), sollte die Anmeldung in einer Stunde erledigt sein.

Nach Einreichung der Unterlagen werden diese durch PMI geprüft und Sie erhalten innerhalb von ca. einer Woche eine E-Mail mit Feedback. Dieses Feedback ist entweder das Ergebnis einer kurzen formalen Prüfung, dass alles okay ist oder dass da etwas nicht stimmen kann. Feedback kann aber auch bedeuten, dass auf den ersten Blick alles okay ist, aber jetzt ein tiefer gehendes Audit angesetzt wird.

Jeder zehnte Prüfungskandidat wird zufällig, entsprechend der Qualitätspolitik der Zertifizierungsabteilung von PMI, auditiert. Das Audit ist etwas umständlich, weil nun alle Unterlagen, die bei der Anmeldung angegeben wurden, entsprechend der detaillierten und beiliegenden Information an PMI zu senden sind.

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

Übrigens: Ein Audit kann selbst nach erfolgter Prüfung noch angesetzt werden.

Sind alle Unklarheiten beseitigt oder auch das Audit überstanden, geht es ans Bezahlen der Prüfungsgebühr. Die Prüfungsgebühr wird also nicht bei der Anmeldung beglichen, sondern erst in einem späteren Schritt.

Tipp

Beim BEZAHLEN gilt es, zwei Dinge zu beachten. Zum einen sollten Sie eine Kreditkarte oder auch Ihre PayPal-Zugangsdaten bereithalten (funktioniert immer noch am besten), und Sie sollten bereits ordentliches PMI-Mitglied sein, dann verringert sich Ihre Prüfungsgebühr nämlich deutlich. Und es macht absolut Sinn, Mitglied des Verbandes zu werden, denn dann haben Sie Zugriff auf alle Dienstleistungen des Verbandes, was für die Vorbereitung sehr hilfreich ist. Die Mitgliedschaft bei PMI ist aber keine Voraussetzung, um die Prüfung abzulegen.

Tipp

Ab 2026 werden Sie mit Wohnsitz Deutschland automatisch auch Mitglied in dem deutschen PMI Chapter (PMI Germany Chapter e.V., Berlin). Das verteuert zwar das Ganze nochmals um 25 US-Dollar, dafür treffen Sie zwangsläufig auf eine bundesweite PMI-Community mit vielen Angeboten von Kiel bis Konstanz. Das Chapter ist ein deutscher eingetragener Verein und genau genommen eine unabhängige Organisation neben dem PMI in den USA. An der Empfehlung, unbedingt vor der Prüfungsanmeldung dem PMI beizutreten, ändert sich dadurch aber nichts.

Kandidaten aus Ländern, die nicht dieser »One-PMI«-Initiative beigetreten sind (z.B. Schweiz, Österreich, Liechtenstein), können wählen, ob sie einem Chapter beitreten möchten oder nicht.

Nach der Bezahlung erhalten Sie von PMI direkt eine E-Mail mit Informationen, wie Sie nun Ihren individuellen Prüfungstermin vereinbaren können. Abgelegt wird die Prüfung entweder in einem der ca. 20 deutschen PearsonVUE-Testzentren. Wer es international mag, kann die PMP-Prüfung auch mit einem Kurzurlaub, z.B. in New York, Johannesburg oder Sydney verbinden.

Oder Sie legen die Prüfung online ab. Online ist bequem von zu Hause aus machbar, könnte am Sonntagmorgen um 2 Uhr erfolgen und spart die komplette Reiseorganisation. Auf der anderen Seite muss der Raum, in dem Sie die Prüfung zu Hause ablegen, gewisse Anforderungen erfüllen. Sie sind permanent im Sichtfeld eines »Proctors« (den Sie aber nicht sehen), da wird auf Ihrem Prüfungs-Rechner auch ein Stück Software installiert, das Virenscanner gar nicht mögen, und wenn

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

das Internet wegbricht oder Sie das Sichtfeld der Kamera verlassen, sind Sie durchgefallen.

Nach Freigabe seitens PMI haben Sie ein Jahr Zeit (*eligibility period*), individuell Ihren Prüfungstermin zu vereinbaren.

Alle Fragen hinsichtlich Krankheit, Nichterscheinen, Verlängerung etc. sind ausführlich in dem oben erwähnten allgemeinen Handbuch zu den PMI-Zertifizierungen erörtert. Bitte beachten Sie unbedingt die dort genannten Fristen und Verfahren, falls Ihnen am Morgen der Prüfung zufällig doch ganz übel werden sollte.

1.2.3 Die deutsche Fassung der PMP-Prüfung

Prüfungssprache des PMP-Examens ist grundsätzlich Englisch. Aber keine Sorge, Sie müssen nicht (fließend) Englisch sprechen, um die Prüfung abzulegen, denn es werden Übersetzungshilfen für weitere Sprachen angeboten, darunter Arabisch, Portugiesisch (Brasil), Chinesisch (vereinfacht und traditionell), Französisch, Hebräisch, Italienisch, Japanisch, Koreanisch, Russisch, Spanisch und natürlich Deutsch.

Wenn Sie eine Übersetzung der Prüfungsfragen und -antworten vom Englischen z.B. ins Deutsche wünschen, können bzw. müssen Sie dies während der Terminvereinbarung für die Prüfung angeben.

Englisch ist aber immer die Grundsprache. Die anderen Sprachen sind nur als Hilfsmittel anzusehen. Der Prüfungskandidat erhält die Fragen in der gewählten Übersetzungssprache, kann aber jederzeit das englische Original per Funktionstaste anschauen. Es entsteht somit ein kleiner zeitlicher Aufwand für das Anschauen beider Sprachversionen. Allerdings besteht auch der Vorteil, Fragen in seiner Muttersprache zu lesen und bei unklaren Formulierungen bzw. schlechter Übersetzung noch einmal im Original nachzulesen. Unsere Rückmeldungen von Kandidaten belegen eindeutig, dass die Übersetzungen eine wirkliche Hilfe darstellen.

Die Sprachqualität der deutschen Übersetzung scheint in den letzten Jahren leider wieder schlechter geworden zu sein und beinhaltet nach Angaben unserer Kunden z.T. Grammatikfehler.

Aber dennoch: Die Übersetzung ist nicht so schlecht, dass sie als Behinderung wahrgenommen wird. Die Vorteile überwiegen, und das Examen kann auch ohne tiefere Kenntnis der englischen Sprache abgelegt werden.

Aber dass es kein Nachteil ist, die englische Sprache und die englischen Fachbegriffe zu beherrschen, liegt auf der Hand. Andererseits: Das oft gehörte Argument, »Das Examen ist nur in Englisch abzulegen«, ist durch inzwischen Hunderte uns bekannte leibhaftige PMPs entkräftet, die des Englischen unkundig waren.

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

Also was jetzt? Nun, unsere Empfehlung ist die Vorbereitung und auch das Ablegen der Prüfung in der Muttersprache. Zusätzlich lernen Sie die englischen Fachbegriffe wie Vokabeln dazu.

Und wenn Sie unserem obigen Rat folgen, und die Prüfung in Sydney während eines Wochenendtrips erledigen, können Sie sich auch dort und überall sonst in Deutsch prüfen lassen.

1.2.4 Die Prüfung

Die Prüfung findet in aller Regel nach individueller Terminabsprache in einem Testzentrum oder online statt.

Egal, wie und wo Sie die Prüfung ablegen, seien Sie gut vorbereitet – mental und kognitiv. Kommen Sie ausgeruht, ausgeschlafen und im »Testmodus« zur Prüfung. Die Herausforderung liegt nicht allein darin, die richtigen Antworten zu kennen.

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 (Personalausweis) mit Ihrer Unterschrift vorlegen oder bei der Onlinevariante in die Kamera halten.
- 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 automatische Einweisung in die (sehr einfache) Logik der Testsoftware.
- Bei Testzentren: Sie werden in dem Testzentrum mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht allein sein. Die anderen Anwesenden schwitzen ebenfalls Blut und Wasser, auch wenn nicht alle den PMP-Test ablegen. Andere Kandidaten können andere Tests bearbeiten, Sprachtests zum Beispiel. Eine Prüfungskandidatin berichtete uns, dass sie von Schicksalsgenossen eingerahmt war, die solche Sprachtests ablegten und die deswegen lang andauernd und intensiv auf ihrer Tastatur schrieben. Das fördert nicht unbedingt die Konzentration. Ziehen Sie das Tragen der zur Verfügung gestellten Lärmschützer in Erwägung.

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

Stichwortverzeichnis

6W-Methode 207

A

Abhängigkeit 113, 117
  bevorzugte 117
  externe 117
  harte 118
  präferenzielle 117
  zwingende 117, 118
Ablaufplan 113
Abnahmekriterien 92
Abschreibung 133
Abteilungsleiter
  Rolle 221
Abweichung
  atypische 152
  typische 152
Abweichungsanalyse 129
AC *siehe* Actual Cost (AC)
Actual Cost (AC) 147, 148
Actual Cost of Work Performed (ACWP) 147
ACWP *siehe* Actual Cost of Work Performed (ACWP)
Adaptiver Lebenszyklus 50
Adjourning 253
Agiles Manifest 45
Agreement 101
Aktives Zuhören 235
Amortisationsdauer 136
Analoge Schätzung 105
Anbahnungsphase 71
Änderung
  Inhalt und Umfang 98
Änderungen bewerten und implementieren (Prozess) 269, 280
Änderungsantrag 281, 284
Änderungsmanagement 276, 281
Änderungsprotokoll 281
Anforderung 75, 88
  Definition 191
Anforderungsdokumentation 75
Anforderungsmanagementplan 89
Anforderungs-Rückverfolgbarkeits-Matrix 76
Angebot 181
Anmeldeverfahren 20
Annahme 273
Anordnungsbeziehung 113, 114
Anreizzahlung 178
ANSI 58
Anspruchsklasse 194
Arbeit 102
Arbeitsfreigabesystem 276
Arbeitsleistungsbericht 280
Arbeitsleistungsdaten 276
Arbeitsleistungsinformationen 129
Arbeitspaket 95
Artefakt 35
Artifact 35
Assistance 295
Assumption 273
Audit 206
Aufwand 102
Augmentation 295
Ausbildung 18, 251
Ausbildungsvoraussetzung 19
Ausgewogene Matrix 263
Auslastungsglättung 126
Ausschreibung 185
Ausschreibungsunterlagen 181
Auswirkungsgrad 166
Automation 295
Avoidance 242

B

BAC *siehe* Budget At Completion (BCR)
Balanced Matrix 263
Balanced Scorecard 208
Balkendiagramm 128
Barwert 134
Baseline 272
Basisplan 98, 272
BCR *siehe* Benefit-Cost Ratio (BCR)
BCWP *siehe* Budgeted Cost of Work Performed (BCWP)
BCWS *siehe* Budgeted Cost of Work Scheduled (BCWS)
Belohnungsmacht 240
Benchmarking 199
Benefit 36
Benefit-Cost Ratio (BCR) 136
Benutzerfreundlichkeit 195
Beschaffung 175
Beschaffungsmanagement 176
Beschaffungsmanagementplan 181
Beschaffungsmanagement planen 180
Beschaffungsstrategie 181
Beschaffungsstrategie planen (Prozess) 269, 275
Beschaffungsverhandlung 186
Besprechung 205, 238

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

Betriebsmanagement 258
Beziehungsmacht 240
Bieterkonferenz 185
Budget At Completion (BAC) 148, 150
Budgeted Cost of Work Performed (BCWP) 147, 148
Budgeted Cost of Work Scheduled (BCWS) 147, 148
Budget entwickeln (Prozess) 139
Business-Analyse 72
Business Case 270

C

CCB *siehe* Change Control Board (CCB)
Chance 156
Change Control Board (CCB) 283
Change Log 281
Code of Ethics 51
Coercive Power 240
Colocation 236
Commitment 101
Compliance 208
  Definition 208
Compromising 241
Constraint 273
Control Charts 204
Cost Performance Index (CPI) 150
Cost Variance (CV) 149
CPI *siehe* Cost Performance Index (CPI)
CPM-Schätzung 106
Crashing 126
Critical Chain 122
Critical Path Method 119
Crosby 192
CV *siehe* Cost Variance (CV)

D

Daily Standup 46
Datenanalyse
  QM-Methoden 201
Dauer 102
Decomposition 111
Deep Learning 295
Delegating 245
Deming 192
Deming-Zyklus 192
Design of Experiments (DoE) 206
DevOps 259
Direkte Kosten 132
Diskontierung 134
Diversität 250
DoE *siehe* Design of Experiments (DoE)
Dreipunktschätzung 106
Dreizwang 39
Duration 102

E

EAC *siehe* Estimate At Completion (EAC)
Earned Value (EV) 146, 147, 148
Earned-Value-Formel 153
Earned-Value-Methode (EVM) 146
ECO26 *siehe* Examens Content Outline (ECO)
EEF *siehe* Enterprise Environmental Factor (EEF)
Effektives Zuhören 236
Efficiency 195
Effizienz 195
Effort 102
Ehrlichkeit 51, 54
Einsatzmittelhistogramm 125
Einschränkung 273
Eintrittswahrscheinlichkeit 166
Einzelwertschätzung 105
Eligibility Period 22
Ende
  Iteration 285
  Phase 285
  Projekt 285
Engagement der Stakeholder managen und überwachen (Prozess) 86
Engagement der Stakeholder planen (Prozess) 86
Enterprise Environmental Factor (EEF) 265
Entscheidungsanalyse
  multikriterielle 226
Entscheidungsbaum 171
Erfahrung 19
  gesammelte 279
Ergebniswirkung 35
Estimate At Completion (EAC) 152
Estimate Padding 106
Estimate To Complete (ETC) 151
ETC *siehe* Estimate To Complete (ETC)
Ethics 20
Ethik
  vs. Compliance 208
EVM *siehe* Earned-Value-Methode (EVM)
EV *siehe* Earned Value (EV)
Examens Content Outline (ECO) 293
Expected Monetary Value 168
Expertenmacht 239
Expert Power 239
Externe Abhängigkeit 117
Extrinsische Motivation 245

F

Fairness 51, 54
Fast Tracking 127
Feeding Buffer 124
Fehlerbehebung 277
Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA) 207
Fertigstellungsgrad 141
Fertigstellungsgradermittlung 141
Fertigstellungswert 148
Fertigstellungswertanalyse 146
Festpreisvertrag 178
Finanzmanagementplan 139
Fitness for Use 195

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

Fixe Kosten 132
Float 121
FMEA *siehe* Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)
Forcing 242
Formale Macht 239
Forming 253
Fragetyp 24
Free Float 122
Free Slack 122
Freier Puffer 122
Führungsstil
  Hawthorne Effect 242
  Hygienefaktoren nach Herzberg 244
  Maslows Bedürfnispyramide 243
  McGregor 243
  Motivator 244
  Servant Leadership 242
  situatives Führen nach Hersey und Blanchard 245
Führungstheorie 242
Functional Manager 221
Function Analysis 92
Funktion 211
Funktionenanalyse 92
Funktionstüchtigkeit 195

G

Gantt-Chart 128
Generative KI 295
Gesamtbudget 148, 150
Gesamtkosten
  am Projektende 152
Gesamtpuffer 121
Gewinnkoeffizient 136
Gewinnzuschlag 178
Gold Plating 194
Governance 267
  Definition 208
  organisationale 268
  Projekt- 268
Grenzanalyse 207
Größenordnungsschätzung 105
Großprojekt 257
Grundgesamtheit 200
Gruppe
  Definition 227
Gruppendynamik 253
Gruppenrolle 248
Gruppentechnik
  nominale 207

H

Hard logic 117
Harte Abhängigkeit 118
Hawthorne Effect 242
Herzberg 244
Historical information 279
Historische Informationen 279
Historische Schätzung 105
Hybrider Lebenszyklus 50
Hygienefaktoren nach Herzberg 244

I

Identifikationsmacht 239
IFB *siehe* Invitation For Bid (IFB)
Indirekte Kosten 132
Informational Power 239
Informationsmacht 239
Informationsmanagement 279
Inhalts- und Umfangsbasisplan 98
Inhalts- und Umfangsmanagement 87
  planen 89
Inhalts- und Umfangsmanagementplan 89
Inhalt und Umfang definieren (Prozess) 91
Inhalt und Umfang validieren (Prozess) 99
Inklusion 250
Inkrementeller Lebenszyklus 50
Intrinsische Motivation 245
Invitation For Bid (IFB) 181
Ishikawa 192
ISO 10000 193
ISO 9000 189, 193
Issuemanagement 157
Ist-Kosten 148
Iteration
  Ende 285
Iterativer Lebenszyklus 50

J

Juran 192
Just-in-Time (JIT) 207

K

Kaizen 193
Kapitalwertmethode 135
Kette
  kritische 122
Key-Stakeholder 77
KI 295
Klasse 194
Kommunikation 229
  asynchrone 231
  interaktive (synchrone) 231
  Pull-Kommunikation 232
  Push-Kommunikation 232
  Regeln 235
Kommunikation managen (Prozess) 230, 232
Kommunikationskanal 237
  Formel für Anzahl 237
Kommunikationsmanagement 230
Kommunikationsmanagementplan 231
Kommunikationsmanagement planen (Prozess) 230
Kommunikationsmethode 234
Kommunikationsmodell
  Sender-Empfänger-Modell 233
Kommunikationsstörung 236
Kommunikation überwachen (Prozess) 230, 233

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

Konfigurationsmanagement 284
Konfigurationsmanagementplan 284
Konflikt 240
Konfliktlösung 241
Konfliktmanagement 241
Konformitätskosten 202
Kontinuierliche Verbesserung 193
Korrekturmaßnahme 194, 277
Kosten 131
  Definition 132
  direkte 132
  fixe 132
  indirekte 132
  variable 132
Kostenabweichung 149
  am Projektende 153
Kostenbasisplan 139
Kostenentwicklungsbasisplan 139
Kostenentwicklungsindex 150
Kostenerstattungsvertrag 179
Kostenmanagementplan 140
Kosten-Nutzen-Analyse 201
Kosten-Nutzen-Verhältnis 136
Kosten steuern (Prozess) 140
Kraftfeldanalyse 207, 246
Kritische Kette 122
Kritischer-Pfad-Methode 119
Kritischer Vorgang 120
Kunde
  Rolle 220

L

Lag 116
Lead 116
Lean Management 45
Lean Six Sigma 193
Lebenszyklus 43
  adaptiver 50
  hybrider 50
  inkrementeller 50
  iterativer 50
  prognostizierter 49
Leistungsbeschreibung 182
Leistungsbeurteilung 129
Lernkurve 246
Lieferantenauswahl 184
Liefergegenstand 92
Linienorganisation 221, 260, 264

M

Machine Learning 295
Macht 239
  formale 239
Maintainability 195
Management
  oberes 220
Management by-Methoden 246
Manifest
  Agiles 45
Maslows Bedürfnispyramide 243
Matrix
  ausgewogene 263
  schwache 263
  starke 263
Matrixorganisation 221, 262, 264
McGregor 243
Meeting 205
Meilenstein
  Definition 112
Merkmal 199
Messung
  der Projektleistung 129
Metaplan 89
Monte-Carlo-Simulation 171
Motivation 245
  extrinsische 245
  intrinsische 245
Motivationstheorie 242
Multikriterielle Entscheidungsanalyse 226
Multiprojektmanagement 258

N

Nachgeben 242
Nachlaufzeit 116
Net-Present-Value-Methode 135
Netzplan 113, 117, 128
Netzplandiagramm
  Projektterminplan 113
Nominale Gruppentechnik 207
Nonkonformitätskosten 202
Normalverteilung 200
Norming 253
Nulldauer 112
Nutzen 36
  Definition 73
Nutzenmanagement 73
Nutzenmanagementplan 270

O

Oberes Management
  Rolle 220
OBS *siehe* Organizational Breakdown Structure (OBS)
OPA *siehe* Organizational Process Assets (OPA)
OPM *siehe* Organizational Project Management (OPM)
Opportunitätskosten 134
Order of Magnitude (Schätzmethode) 105
Organigramm 225
Organisation
  projektbasierte 264
Organisationsform
  functional 260
  projectized 262
Organisationsstruktur 259
Organizational Breakdown Structure (OBS) 225
Organizational Process Assets (OPA) 265

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

Organizational Project Management (OPM) 256
Outcome 35
Output 36

P

Parametrische Schätzung 105
Participating 245
Payback Period 136
PDCA-Zyklus 192, 277
Pearson-Testzentrum 21
Performance Domains 63
Performing 253
PERT-Schätzung 106
PERT *siehe* Program Evaluation and Review Technique (PERT)
Phase Gate 49
Phasen
  Ende 285
Phasenkonzept 48
Planabweichung 282
Planned Value (PV) 147, 148
Planning Poker 46, 104, 107
Planung
  rollierende 111
Planwert 148
PLC *siehe* Project Life Cycle (PLC)
PMI Code of Ethics and Professional Conduct 20, 50
PMO 37, 221, 264
PMO *siehe* Projektmanagementbüro (PMO)
Population 200
Portfolio 36
  Definition 258
Portfoliomanagement 258
PO *siehe* Project Office (PO)
Positional Power 239
Positionsmacht 239
Präferenzielle Abhängigkeit 117
Prävention 194
Preferential logic 117
Preis und Budget 137
Present Value 134
Prinzipien 59
Problemmanagement 157
Problem Solving 241
Product Backlog 46
Product Breakdown 91
Product Owner 45
  Rolle 216
Product Vision 45
Produkt 36
  Strukturierung 91
Produktanalyse 91
Produktaufgliederung 91
Produktinhalt 88
Produktumfang 88
Produktvision 73
Prognostizierter Lebenszyklus 49
Program Evaluation and Review Technique (PERT) 106
Programm 36
  Definition 257
Programmmanagement 257
  Definition 257
Project Buffer 124
Project Charter 269
Project Coordinator 261
Project Expeditor 261
Project Life Cycle (PLC) 48
Project Office (PO) 222
Project Success 37
Projekt 36
  Definition 38
  Ende 285
  hybrides 47
Projektauftrag 269
Projektausführung managen (Prozess) 275
Projektauswahl 76
Projektauswahlprozess 76
Projektbasierte Organisation 264
Projektberichtserstattung 232
Projektdurchführung managen (Prozess) 269
Projekterfolg 37
Projektinhalt 92
Projektinhaltsbeschreibung 92
Projektkommunikation
  Artefakte 233
Projektkoordinator 261
Projektlebenszyklus 48
  Typen 49
Projektleistung überwachen und steuern (Prozess) 269, 280
Projektleitung
  Aufgabenkomplexe 214
  Rolle 213
Projektmanagement 37
Projektmanagementbüro (PMO) 37, 221, 264
Projektmanagement-Informationsmanagementsystem 232
Projektmanagement in Organisationen 256
Projektmanagement Office (PMO) *siehe* Projektmanagementbüro (PMO)
Projektmanagementplan 271
  vs. Basisplan 272
  vs. Projektplan 271
Projektmanagementteam 37
  Rolle 218
Projektmanager 37
  Projektleitung 214
Projekt oder Phase abschließen (Prozess) 269
Projekt oder Phase initiieren (Prozess) 268, 269
Projektphase 48
Projektplan 271
Projektpläne zusammenführen (Prozess) 268, 271
Projektpuffer 124
Projektsponsor
  Rolle 219

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

Projektstakeholder
Rollen 211
Projektstrukturplan (PSP) 94
Definition 94
erstellen 96
Projektteam 37
Projektterminplan 127
Netzplandiagramm 113
Projektumfang 92
Projektumfangsbeschreibung 92
Projektunterstützer 261
Projektwissen managen (Prozess) 269, 278
Prozess
beherrschter 200
fähiger 200
Prozessanalyse 203, 207
Prozesskontrolle
statistische 200
Prüfung 23, 206
online 21
Prüfungsablauf 23
Prüfungsfrage 24
Prüfungssprache 22
PSP-Nr. 96
PSP *siehe* Projektstrukturplan (PSP)
Puffer 121
freier 122
Punitive or Coercive Power 240
PV *siehe* Planned Value (PV)

Q

Q-Gate 49
QM-Methode
Datenanalyse 201
Datendarstellung 203
QM-Plan 197
QRK *siehe* Qualitätsregelkarte (QRK)
QS-Plan *siehe* Qualitätssicherungsplan
Qualität
Definition 190
Dimensionen 195
in PMBOK Guide 189
managen 196
planen 195, 196
steuern 196, 197
Verantwortung für 194
Qualitätsaudit 206
Qualitätskosten 201
Qualitätsmanagement 189
Grundprinzipien 193
Qualitätsmanagementplan 197
Qualitätsregelkarte (QRK) 204
Qualitätssicherung managen (Prozess) 269, 277
Qualitätssicherungsplan 198

R

RACI *siehe* Responsible/Accountable/Consult/Inform (RACI)
RAM *siehe* Responsibility Assignment Matrix (RAM)
RBS *siehe* Resource Breakdown Structure (RBS)
Referent Power 239
Register der gesammelten Erfahrungen 279
Relational Power 240
Relative Schätzung 107
Releaseplanung
agile 127
Reliability 195
Request For Information (RFI) 181
Request For Proposal (RFP) 181
Request For Quotation (RFQ) 181
Requirement 88
Requirement« 75
Requirements Management Plan 89
Requirement Traceability Matrix 76
Resource Breakdown Structure (RBS) 225
Resource Histogram 125
Resource Leveling 126
Resource Smoothing 126
Respekt 51, 53
Responsibility Assignment Matrix (RAM) 254
Responsibility Matrix 254
Responsible/Accountable/Consult/Inform (RACI) 254
Ressource 124, 224
Ressourcen beschaffen (Prozess) 225
Ressourcenglättung 126
Ressourcenkalender 226
Ressourcenmanagement 223
Ressourcenmanagementplan 224
Ressourcenmanagement planen (Prozess) 223
Ressourcen steuern (Prozess) 227
Ressourcenstrukturplan 225
Ressourcenzuweisung 226
Restkosten
geschätzte 151
Reward-oriented Power 240
Rezertifizierung 28
RFI *siehe* Request For Information (FRI)
RFP *siehe* Request For Proposal (RFP)
RFQ *siehe* Request For Quotation (RFQ)
Risiken überwachen (Prozess) 173
Risiko 156
Definition 156
Risikoanalyse
qualitative 165
quantitative 167
Risikobewältigung planen (Prozess) 172
Risikobewältigungsmaßnahmen umsetzen (Prozess) 173
Risikobewältigungsplanung 172
Risikoerwartungswert 168
Risikoidentifikation 163
Risikomanagement 155, 157
Risikomanagementplan 163
Risikomanagement planen (Prozess) 163

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

Risikomatrix
qualitative 167
Risikometasprache 157
Risikoprioritätszahl 207
Risikoquelle 160
Risikoregister 164
Risikostrukturplan 160
Risikoüberwachung und -steuerung (Prozess) 173
Risikowert 168
Risk Breakdown Structure (RBS) 160, 225
Risk Meta Language 157
RML 157
Rolle 211
Abteilungsleiter 221
Kunde 220
Oberes Management 220
Product Owner 216
Projektleitung 213
Projektmanagementteam 218
Projektsponsor 219
Projektstakeholder 211
SCRUM Master 217
Teammitglied 218
Rolle Teammitglieder 247
Rollierende Planung 111
RPZ 207

S

S.M.A.R.T. 75
Sample 199
Sanktionsmacht 240
Schätzmethode 105
Schätzung 101, 104
analoge 105
CPM 106
Dreipunkt- oder Bereichsschätzung 106
Einzelwertschätzung 105
Größenordnungsschätzung 105
historische 105
Order of Magnitude 105
parametrische 105
PERT 106
Planning Poker 107
relative 104, 107
Schedule Compression 126
Schedule Performance Index (SPI) 150
Schedule Variance (SV) 150
Schlupf 121
Schwache Matrix 263
Schwarze Schwäne (Black Swans/Unknown Unknowns) 161
Scope 87
Scope Creep 99
Scope Management Plan 89
Scope Statement 92
SCRUM 45
SCRUM Master 46
Rolle 217
Selling 245
Sensitivitätsanalyse 169
Servant Leadership 242
Situational Power 240
Situationsmacht 240
Situatives Führen nach Hersey und Blanchard 245
Six-Sigma 193
Slack 121
Smoothing 242
SOW *siehe* Statement of Work (SOW)
SPI *siehe* Schedule Performance Index (SPI)
Sprint 46
Sprint Backlog 46
Sprint Burndown 46
Sprint Review 46
Sprints 127
Stab-Linienorganisation 261, 264
Staffelstab-Prinzip 116
Stakeholder
Definition 77
Einteilung 78
Engagement der Stakeholder managen und überwachen (Prozess) 86
Engagement der Stakeholder planen (Prozess) 86
identifizieren 83
Key-Stakeholder 77
Risikohaltung 159
Stakeholderanalyse 83
Stakeholderengagementplan 86
Stakeholdermanagement 83
Stakeholdermanagementstrategie 84
Stakeholderregister 84
Standardabweichung 200
Standard for Portfolio Management 258
Standard for Program Management 257
Starke Matrix 263
Statement of Work (SOW) 270
Statistische Prozesskontrolle 200
Statistische Versuchsplanung (SVP) 206
Steering Committee 219
Steuerkreis 219
Steuerungsgremium für Änderungen 283
Stichprobe 199
Stichprobenprüfung 199
Storming 253
Story Point 46
Strong Matrix 263
Strukturierung
Produkt 91
Sunk Cost 133
SV *siehe* Schedule Variance (SV)
SVP *siehe* Statistische Versuchsplanung (SVP)
SWOT-Analyse 164
Systemanalyse 91
System Analysis 91
System Engineering 92
Systemtechnik 92

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175

T

Tailoring 66
TCPI *siehe* To Complete Performance Index (TCPI)
Team
  Definition 227
  virtuelles 252
Team Appraisal 250
Teamaspekt 247
Teamauftrag 249
Teambewertung 250
Team Charter 249
Teamdynamik 253
Teamentwicklung 247
Team führen (Prozess) 227
Teammitglied
  Rolle 218, 247
Teamuhr 253
Telling 245
Terminabweichung 150
Terminbasisplan 129
Terminentwicklungsindex 150
Terminmanagement 109
  planen 110
Terminplan 124, 129
  steuern 128
Terminplanverkürzung 126
Terminplanvorgang 111
Terminspielraum 121
To Complete Performance Index (TCPI) 151
Total Float 121
Total Quality Management (TQM) 193
Total Slack 121
TQM *siehe* Total Quality Management (TQM)
Triple Constraint 39

U

Überlappung 127
Überlegungen zu Anpassungen 271
Übungsfrage 27
Umfeld
  organisatorisches 255
Usability 195
User Story 45

V

VAC *siehe* Variance At Completion (VAC)
Value 37
Value Analysis 92
Value Delivery System 37
Value Engineering 92
Variable 199
Variable Kosten 132
Variance At Completion (VAC) 153
Velocity 46
Verantwortlichkeitsmatrix 254
Verantwortung 51, 52
  für Qualität 194
Verbesserung
  kontinuierliche 193
Verdichtung 126
Vermeidung 242
Versorgungspuffer 124
Versuchsplanung
  statistische 206
Vertrag 177
  auf Zeit- und Materialbasis 179
  Target Costs 180
Vertragsänderung 188
Vertragsauslegung 183
Vertragstyp 177, 181
Vertragsverhandlung 186
Vertragsverwaltung 176
Vorabzuweisung 225
Vorbeugemaßnahme 277
Vorbeugungsmaßnahme 194
Vorgang
  aufwandsorientierter 103
  dauerorientierter 103
  kritischer 120
Vorgangsattribut 111
Vorgangsfolge
  festlegen 113
Vorgangsknotendiagramm 113
Vorgangsknotennetzplan 113
Vorgangsliste 111
Vorlaufzeit 116

W

Wahrscheinlichkeit 200
Warngrenze 205
Wartungsfreundlichkeit 195
Wasserfall 44
WBS-Code 96
WBS *siehe* Work Breakdown Structure (WBS)
Weak Matrix 263
Wert 37
  Definition 73
Wertanalyse 92
Wertgestaltung 92
Wertschöpfungssystem 37
Wissensmanagement 278
Withdrawal 242
Work Authorization System 276
Work Breakdown Structure (WBS) 94
Work Performance Report 280

Z

Zerlegung 111
Ziel
  Definition 74
  smartes 75
Zuhören
  aktives 235
  effektives 236
Zulassungsvoraussetzung 18
Zulieferpuffer 124
Zuschlag 106, 161
Zuverlässigkeit 195
Zwingende Abhängigkeit 117, 118

© des Titels »Das PMP®-Examen« (ISBN 978-3-7475-1175-6) 2027 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen. Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/1175