

# Das PMP-Examen

Die gezielte Prüfungsvorbereitung

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# DAS VORWORT

# Einführung

## 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 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 Nachweis für Projektmanagementkompetenz. Über 1,2 Millionen Personen (Stand 2024) aus fast allen Ländern der Erde sind PMPs »in good standing«, also mit einem aktuellen und gültigen Zertifikat. 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 leistet. Das bekannteste Dokument, 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) 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.

In der Tat wurde es durch die Arbeit von PMI und durch den PMBOK Guide 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.

### 1.1.1 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, den Hintergründen der hier gewählten Stoffgliederung sowie dem Zusammenspiel mit dem berühmten PMBOK Guide.
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. Kapitel 3 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 gemacht, was ist der geplante Nutzen, die Vision, der Business Case, der erwartete Benefit?
4. Kapitel 4 ist ebenfalls ein Value-Kapitel und diskutiert die Rolle der Stakeholder im gesamten Projekt.
5. Die Kapitel 5 bis 11 befassen sich mit Instrumenten, mit unterschiedlichen Werkzeugen, Methoden und Techniken des Projektalltags. Die Inhalte dieser sieben Kapitel orientieren sich ein wenig an den Wissensgebieten des PMBOK Guides der Edition 6.
6. Die Kapitel 12 bis 15 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.
7. Kapitel 16 ist das O(rganisations)-Kapitel: alles rund um die Trägerorganisation, den Rahmenbedingungen, den organisatorischen Strukturelementen und der Frage, wie sich Projektmanagement am besten in einer Organisation implementieren lässt.
8. Kapitel 17 fasst alle diskutierten Aspekte zusammen und beschäftigt sich mit dem D – dem Doing, also dem Ablauf eines Projekts.
9. Abgerundet wird das Buch mit einer Formelsammlung, dem Matching der Prüfungsvorgabe und einem Index.

### 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

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

Oder – dritte Variante – innerhalb des Buches immer die männliche und die weibliche Form verwenden. Auch das würde unserer Meinung nach dazu führen, dass der Text schlechter lesbar wird.

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 nur die männliche Form. 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, Terminmanagement, Softwareunterstützung usw. Diese Symbiose ist so vielfältig wie die Projekte, in denen sie angewandt wird. Es gibt im Projektmanagement keinen goldenen Weg und garantiert nicht nur die eine richtige Lösung. Dann wäre es 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 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, um 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 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 Führerscheinintest 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 oder sie 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 ist 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 knapp 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 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 qualifizieren, 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. Keine Sorge – den »PMP fürs Unternehmen« gibt es nicht. Hausaufgaben sind aber trotzdem zu machen.

Eine Organisation hat die Aufgabe, die Rahmenbedingungen zu schaffen, um Projektmanagement – und damit sind auch die PMPs gemeint – zum Wirken zu bringen.

## 1.2 Das Prozedere zur PMP-Prüfung

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

Dieses Kapitel ist eine Kurzfassung der Vorgehensweise, wie sie zum Zeitpunkt der Drucklegung bekannt ist. Weitergehende Informationen erhalten Sie hier:

- Das »PMP Handbook« des PMI. Das ist die offizielle Quelle des PMI zu allen organisatorischen Themen rund um die Prüfung. Am besten suchen Sie das Handbuch über eine Suchmaschine, da sich die Webadresse des Handbuchs mit jeder neuen Version ändert.

- Unser Blog zum Thema PMP-Anmeldung enthält die Langversion dieser Beiträge hier und wird ständig aktualisiert. Den Blog erreichen Sie auf der Webseite unter [magazin.wuttke.team/pmp](http://magazin.wuttke.team/pmp).
- Gravierende Änderungen oder Abweichungen werden auf der speziellen Landingpage für dieses Buch bekannt gegeben. Die Adresse dieser Seite ist <http://www.wuttke.team/pmp-examen-das-buch>.

### Vorsicht

Natürlich ändert PMI – wie jede Organisation – ständig Prozesse und Verfahren als Konsequenz aus Teilnehmerfeedbacks und zur Beseitigung von Fehlern oder Fehlerquellen. Zu dem Zeitpunkt, zu dem Sie sich anmelden, kann eine Verfahrensänderung in Kraft getreten sein und von der hier beschriebenen Reihenfolge abweichen.

## 1.2.1 Die vier »E« der Zertifizierung

Die Prüfung zum PMP orientiert sich an den sogenannten 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 amerikanischen »Highschool« gleichzusetzen oder höher ist. Obwohl im Anhang zur Zertifizierungsbroschüre das deutsche Äquivalent des Highschool-Abschlusses das Abitur ist, so ist der Schulabschluss »mittlere Reife« in Kombination mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung ausreichend.

Natürlich können wir nicht garantieren, dass eine Anerkennung in jedem Fall erfolgreich verläuft, aber wir kennen einige Beispiele für eine erfolgreiche Prüfungsregistrierung der Kombination mittlere Reife plus Berufsausbildung, die auch vom PMI auditiert und anerkannt wurden.

Eine weitere Ausbildungsvoraussetzung lautet, mindestens 35 Stunden Training im Bereich Projektmanagement absolviert zu haben. 35 Stunden entsprechen in etwa einer Woche Training.

Das Training muss kein spezielles PMP-Vorbereitungstraining gewesen sein. Es ist ausreichend, Trainings aus den unterschiedlichen Aspekten des Projektmanagements mit Projektbezug anzugeben. Auch gibt es bei den Trainings kein Ver-

fallsdatum, will heißen, dass das oder die Trainings auch schon 20 Jahre zurückliegen können.

Viel wichtiger ist aber, dass Sie den Besuch des Trainings noch belegen können. Sollten Sie in ein Anmeldeaudit kommen, möchte PMI eine Teilnahmebescheinigung sehen (das Zertifikat ist ausreichend).

## **Experience (Erfahrung)**

Für die Zulassung zur Prüfung müssen Sie drei bis fünf Jahre 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 Teilprojektleiter, aber unser Punkt an dieser Stelle ist, dass Sie nicht unbedingt immer Projektleiter gewesen sein müssen. Aber verantwortlich handelnd.

Die unterschiedliche Anzahl an Erfahrung (drei bzw. fünf Jahre) wird von Ihrer Ausbildung beeinflusst. Haben Sie studiert und als Ausbildungsabschluss einen »Bachelor« oder höher, dann müssen Sie »nur« drei Jahre nachweisen. Diese drei Jahre Erfahrung muss aus den letzten fünf Kalenderjahren stammen. Ohne Bachelor sind das fünf Jahre Erfahrung aus den letzten sieben Kalenderjahren.

Dem Bachelor entspricht das deutsche (Fach)hochschuldiplom oder einem Abschluss an einer dualen Hochschule.

## **Examen**

Das eigentliche Kernstück des Zertifizierungsverfahrens ist ein Examen mit 180 Fragen, die in nicht ganz vier Stunden zu beantworten sind. Das Examen kann in einem Testzentrum abgelegt werden oder auch zu Hause bzw. im Büro online. Aber auch bei einer Online-Version haben Sie eine stehende Internet- und Kamerateilnahme zu einem Prüfer (»Proctor«).

Die Prüfung selbst besteht aus Single- und Multiple-Choice-Fragen in unterschiedlichen Formaten. Da das Examen das wichtigste und schwerste Element auf dem Weg zum PMP darstellt, wird weiter unten in einem eigenen Abschnitt nochmals auf das Examen eingegangen.

## **Ethics**

Das vierte Zertifizierungselement 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](http://www.pmi.org). Folgen Sie dem Dialog unter dem Menüpunkt CERTIFICATION und geben Sie Ihre Daten, Erfahrungen und Ausbildungen ein. Um der Anforderung nach den erforderlichen Stunden (Erfahrung und Training, siehe oben unter »Experience (Erfahrung)« und »Education (Ausbildung)«) nachzukommen, ist es notwendig, dass Sie Ihre Projektmanagementenerfahrung beschreiben und die Trainings benennen, an denen Sie teilgenommen haben.

Hierzu ist es erforderlich, dass Sie die Projekte kurz benennen und eine Beschreibung zu jedem Projekt über Ihre Projektmanagementtätigkeiten verfassen.

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, sollte die Anmeldung in einer halben 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 10. Prüfungskandidat wird zufällig entsprechend der Qualitätsplanung 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. Und zwar per gelber Post und nicht per E-Mail.

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 um mehr als einen Jahresmitgliedsbeitrag.

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

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 auf der PMI-Webseite 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 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), Deutsch, Französisch, Hebräisch, Italienisch, Japanisch, Koreanisch, Russisch und Spanisch.

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 von unseren 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.

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.

### 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 fast 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.

- Online: Die Internetverbindung muss stabil sein. Fällt Ihr Internet aus und Sie verlieren die Verbindung zu dem Prüfer, gilt die Prüfung als nicht bestanden. Sie müssen sich während der Prüfung immer im Blickfeld des Proctors befinden.
- Sie haben während der Prüfung zwei Pausen nach jeweils 60 Fragen. Beachten Sie, dass Sie auf die Fragen, die vor der Pause von Ihnen beantwortet wurden, nach der Pause keinen Zugriff mehr haben.
- Nutzen Sie die Pausen auch zum Essen und Trinken. Zucker ist in diesem Fall kein Nachteil. Ihr Frontallappen im Großhirn fährt dann erst recht zu Hochform auf. Während der Fragenbeantwortung darf nicht gegessen und getrunken werden.
- Es ist hilfreich, die wenigen Formeln zunächst vorsorglich auf das bereitgestellte Konzeptpapier oder Whiteboard zu schreiben – dann brauchen Sie später nicht mehr zu überlegen, wie genau die Formel für den SPI lautet.
- Apropos 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. Seien Sie auf Fragetexte gefasst, die Sie im ersten Moment nicht verstehen. Manchmal muss erst erkannt werden, wonach denn eigentlich gefragt wird.
- Sie können Fragen markieren und später in einer Gesamtschau die markierten Fragen einsehen und nochmals bearbeiten. Aber immer nur bis zur nächsten Pause.
- Lassen Sie niemals eine 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. Sollte die Zeit knapp werden, werden Sie dankbar sein, auch die Fragen, auf die Sie nicht eindeutig richtig antworten konnten, zumindest bestmöglich beantwortet zu haben.
- Das Ergebnis wird Ihnen entweder sofort mitgeteilt oder sie müssen noch ein paar Tage ausharren. Da hat PMI das Verfahren im Jahre 2023 mehrfach geändert.

## 1.3 Die Prüfungsfragen

### 1.3.1 Unterschiedliche Fragetypen

Die 180 Fragen im PMP-Examen folgen Auflagen, die das PMI selbst erhalten hat. Diese Auflagen entstammen der Dachorganisation der zertifizierenden Organisationen in Nordamerika, die für ihre Mitglieder faire, vergleichbare und neutral bewertbare Zertifizierungsstrukturen vorgibt.

Es lassen sich im Examen folgende grundlegende Fragetypen definieren:

## Einfache Fragen

Eine solche Frage könnte so aussehen:

*Der Projektmanagementplan ...*

1. *stellt das Erreichen der Kostenziele des Projekts sicher.*
2. *stellt das Erreichen der Terminziele des Projekts sicher.*
3. *verbessert die Kommunikation innerhalb des Projektteams.*
4. *dokumentiert die wesentlichen zu berücksichtigenden technischen Alternativen.*

Wir merken uns grundsätzlich, dass im Projektmanagement gar nichts garantiert oder sichergestellt werden kann. Ein Projekt ist einmalig und hat jede Menge Unsicherheiten. Deswegen kommen die Antworten 1 und 2 nicht infrage. Außerdem wäre es schön, wenn die Kosten- und Terminziele so einfach erreicht werden könnten ...

Die Antwort 3 hört sich nicht schlecht an.

Die Antwort 4 kann es ebenfalls nicht sein, weil im Projektmanagementplan in erster Linie die Projektmanagementaspekte zusammengefasst sind und keine Dokumentation der Produktalternativen.

Somit ist die richtige Antwort die 3.

## Textreiche Fragen

Das Textvolumen der Fragen nahm in der Vergangenheit stark zu, aber nun wieder ab. Es können aber immer noch textreiche Fragen vorkommen. Das kostet Zeit zum Durchlesen, Verstehen und Analysieren.

Eine derartige Frage könnte so aussehen:

*Sie übernehmen ein Projekt ungefähr zur Hälfte seiner zweijährigen Laufzeit. Das Team besteht aus insgesamt 56 Mitarbeitern, mit z.T. externen Mitarbeitern mehrerer Unternehmensberatungen. Es geht um ein Teilprojekt im Rahmen einer Entwicklung eines energieeffizienten Flugzeugtriebwerks. Das Team kommt aus vier Ländern mit zwei kleineren und zwei größeren Standorten. Es gilt herauszufinden, wie diese Einheiten zusammenarbeiten, welche Technologie verwendet wird und wie sich dieses Team überhaupt in der Abstimmung zu den verschiedenen Arbeitspaketen organisiert hat. Wo würden Sie diese Informationen am ehesten suchen (und finden)?*

1. *Im Kommunikationsmanagementplan*
2. *In der Kommunikationsanalyse*
3. *Im letzten Kapitel der Kommunikationsrichtlinie des Projekts*
4. *In der Kommunikationsmatrix*

Diese Frage ist ein Beispiel für die voluminöse Version, die auch nur eine Definitionsabfrage ist. Aber es wird ein Szenario geschildert, das Zeit zum Lesen kostet. Übrigens: Die richtige Antwort ist Antwort Nr. 1 »Im Kommunikationsmanagementplan«.

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 Grundlagen fit zu sein und durch die Beantwortung von entsprechenden Probefragen an die Fragestellung gewöhnt zu werden.

## Fragen nach der besten Möglichkeit

Als nächstes Beispiel sei die wohl häufigste Frageform im Examen genannt. Es handelt sich hierbei um ein Szenario, das nicht eine Definition abfragt, sondern das ein Szenario schildert und dann nach der besten Möglichkeit fragt oder nach: »Was machen Sie als Nächstes?«

Das Trickreiche dieser Fragen liegt darin, dass die Antwortmöglichkeiten sehr dicht beieinanderliegen. Irgendwie sind alle ein bisschen richtig. Diese Fragen sind diejenigen, die angehende PMPs in der Prüfung zur Verzweiflung bringen und die auch subjektiv ein ständiges Gefühl des »Ratens« verursachen.

Kombiniert mit einer textreichen Frage könnte das so aussehen:

*Für das SAP-Migrationsprojekt liegt ein ausgefeilter Kommunikationsmanagementplan vor, der auf Basis einer Stakeholderanalyse entstand und der für die Mitglieder des Projektteams jederzeit auf einem Projektlaufwerk zugänglich ist. Eine neue Version des Risikomanagementplans (RMP) wird gemäß Kommunikationsplan an die relevanten Stakeholder verteilt. Während der Mittagspause werden Sie als verantwortlicher Projektleiter von einem Abteilungsleiter – einem wichtigen Stakeholder – angesprochen, dass dieser die neue Version nicht erhalten habe. Nur rein zufällig habe er einen Blick während eines anderen Meetings in das Papier werfen können. Schlimmer noch, er ist mit der dort neu getroffenen Budgetierungsregelung für quantitativ analysierte Risiken nicht einverstanden. Was würden Sie als Nächstes tun?*

1. Sie notieren sich den Fauxpas in Ihrem Zeitplaner und werden dieses Gespräch nicht vergessen. Der fehlende RMP wird nachgeschickt.
2. Dieser Sachverhalt muss auf die Agenda des nächsten Steuerkreises – womöglich haben wir noch jemanden vergessen und nicht informiert.
3. Das darf nicht noch einmal vorkommen. Die Abteilungsleiter erhalten künftig jede Projektkommunikation in CC oder BCC.
4. Der Kommunikationsmanagementplan hat offensichtlich eine Lücke. Diese gilt es zu finden, zu schließen und eine neue Version zu erstellen.

Eine zugegebenermaßen noch leichtere Variante.