

CERTIFIED PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATE IPMA[®] LEVEL D

**SCHRIFTLICHE PRÜFUNG
OFFENE FRAGEN**

**MUSTERPRÜFUNG (2023)
MIT ANTWORTEN**

Hinweise

Beantworten Sie alle Fragen. Es werden keine Abzüge für falsche Antworten gemacht.

Hilfsmittel

Sie dürfen lokal gespeicherte Dokumente, Bücher und andere schriftliche Dokumente verwenden.
Abgesehen von elektronischen Lesegeräten sind keine anderen Geräte erlaubt.

Prüfungsdauer

Die Zeitangabe ist als Richtgrösse zu verstehen.

105 Minuten

Bewertung

Die Prüfung weist insgesamt 30 Fragen auf.
Pro Frage sind jeweils maximal 3 Punkte möglich.

90 Punkte

Frage Nr.	1	ID		Kompetenzindikator	4.4.3.3
-----------	---	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Die Stakeholderanalyse wurde durchgeführt. Im Rahmen der Erstellung des Kommunikationskonzeptes müssen die möglichen Informationskanäle definiert und auf die Projekt-Stakeholder abgestimmt werden. Nennen Sie sechs mögliche Informationskanäle.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Projekt Meeting/Call
2	E-Mail
3	Versammlung als klassischer Top-Down-Kanal (Town Hall)
4	Projektbericht
5	Videokonferenz
6	Intranet / Projekt Blog

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je eines nachvollziehbaren Informationskanals 0.5 Punkte, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	2	ID		Kompetenzindikator	4.4.6.5
-----------	---	----	--	--------------------	---------

FRAGE

In agilen Vorhaben wird die Retrospektive und im klassischen Vorgehen ein Lessons Learned Workshop durchgeführt. Dies ermöglicht eine effektivere und effizientere Durchführung von Projekten. Formulieren Sie in Stichworten drei Ziele (bzw. Nutzen), die mit der Durchführung von Retrospektiven oder Lessons Learned erreicht werden können.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Um aus Fehlern zu lernen und diese künftig zu vermeiden (höhere Projektqualität)
2	Um mögliche Risiken zu verringern oder zu eliminieren
3	Um mögliche Chancen zu erkennen und zu nutzen

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je eines logisch formulierten Zieles bzw. Nutzen 1.0 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	3	ID		Kompetenzindikator	4.5.5.2
-----------	---	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Bei der Zusammenstellung des Projektteams werden die Projektrollen definiert. Um die Rollen effizient wahrnehmen zu können, werden drei Faktoren definiert, die im Gleichgewicht sein sollten. Um welche 3 Faktoren handelt es sich dabei?

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Aufgaben
2	Verantwortung
3	Kompetenzen (Befugnisse)

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je eines korrekten Faktors 1.0 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	4	ID		Kompetenzindikator	4.4.10.5
-----------	---	----	--	--------------------	----------

FRAGE

Die tägliche Projektarbeit benötigt ein effizientes und effektives Vorgehen sowie eine optimale Zusammenarbeit, um die Projektziele zu erreichen. Beschreiben Sie in 1-2 Sätzen, was Effizienz und Effektivität im Projektumfeld bedeutet.

LÖSUNGSANSÄTZE

Effizienz	
	Effizienz bedeutet, die Dinge richtig zu machen. Dies bedeutet, man arbeitet beispielsweise schneller und/oder ressourceneffizienter.
Effektivität	
	Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun. Damit ist etwa die optimale Ausrichtung der Arbeitspakete gemeint, um die Projektziele erreichen zu können.

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Für die korrekte Beschreibung der Effizienz und Effektivität je 1.5 Punkte, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	5	ID		Kompetenzindikator	4.5.12.1
-----------	---	----	--	--------------------	----------

FRAGE

Die Stakeholder-Analyse ist eine bewährte Technik, um die einzelnen Stakeholder einzuschätzen und davon entsprechende Massnahmen abzuleiten. Welche zwei Faktoren werden zur Einschätzung der Stakeholder verwendet? Was kann anhand der zwei Faktoren als Erkenntnis für die weiteren Massnahmen abgeleitet werden?

LÖSUNGSANSÄTZE

Faktoren zur Einschätzung	
1	Einflusspotenzial der Stakeholder
2	Interessenlage der Stakeholder
Erkenntnis für Massnahmen	
1	Prognose möglicher Verhaltensweisen der einzelnen Stakeholder

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je eines korrekten Faktors Einschätzung / Erkenntnis Massnahmen 1.0 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	6	ID		Kompetenzindikator	4.3.2.2
-----------	---	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Sie leiten ein Projekt innerhalb eines Programms. Beschreiben Sie in Stichworten drei Abhängigkeiten zwischen Ihrem Projekt und dem Programm.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Ausrichtung der Projektziele auf die Programmziele
2	Abstimmung des Projektplans mit den Terminen und Meilensteinen des Programms
3	Konsistente Rapportierung in Projekt und Programm (Kosten, Termine, Ergebnisse)

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je einer korrekt beschriebenen Abhängigkeit 1.0 Punkt, maximal 3 Punkte.

Frage Nr.	7	ID		Kompetenzindikator	4.4.3.1
-----------	---	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Als Projektleiterin erkannten Sie in Ihrem Projekt ein Problem. Sie planen ein Meeting, um das Problem mit den involvierten Personen zu besprechen und zu lösen. Zeigen Sie in Stichworten sechs mögliche Schritte auf, wie das Meeting ablaufbezogen strukturiert werden könnte.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Begrüßung, Agenda, Vorstellungsrunde, gute Atmosphäre schaffen
2	Problemsituation ermitteln / Themenorientierung herstellen
3	Ziel und Schwerpunkt des Meetings bekanntgeben und abstimmen
4	Auslegeordnung und Problembearbeitung
5	Lösungsfindung
6	Zusammenfassung, weitere Schritte, Abschluss, Aussicht Protokoll

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je einer korrekten Phase 0.5 Punkte, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	8	ID		Kompetenzindikator	4.4.9.2
-----------	---	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Um Missverständnisse und Konflikte in der Projektabwicklung zu vermeiden, ist eine offene Kommunikation mit Feedbackregeln essenziell. Beschreiben Sie in Stichworten drei grundlegende Feedbackregeln.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Klare Ich-Botschaften senden
2	Eindeutige Aussagen verwenden (keine Verallgemeinerungen oder Übertreibungen)
3	Der/dem Anderen zuhören und versuchen sie/ihn zu verstehen

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Pro nachvollziehbarer Feedbackregel 1 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	9	ID		Kompetenzindikator	4.5.1.4
-----------	---	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Basierend auf der Ausgangslage und der Problemstellung fiel die Wahl für das angehende Projekt auf die klassische Projektmanagementmethode (Wasserfall). Bei welchen drei Eigenschaften/Faktoren wäre die Wahl eher auf ein agiles Vorgehen gefallen?

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Kurze Laufzeit des Projekts
2	Kundennutzen steht im Mittelpunkt und benötigt Flexibilität.
3	Anforderungen sind noch nicht (vollständig) bekannt und müssen iterativ erarbeitet werden.

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je einer sinnvollen Eigenschaft 1.0 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	10	ID		Kompetenzindikator	4.5.6.3
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Bei Erreichen eines Meilensteins wird eine Verifikation der Projektergebnisse durchgeführt. Beschreiben Sie in 1-2 Sätzen den Sinn und Zweck einer solchen Verifikation. In welcher Projektphase findet diese Verifikation normalerweise statt?

LÖSUNGSANSÄTZE

Sinn und Zweck Verifikation	
	Bei der Verifizierung wird geprüft, ob das Projektergebnis nach der Entwicklung mit den spezifizierten Anforderungen übereinstimmt.
Projektphase	
	Realisierung / Testphase

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Für einen nachvollziehbaren Sinn und Zweck 2.0 Punkte, korrekte Projektphase 1.0 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	11	ID		Kompetenzindikator	4.5.3.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Zur Gliederung eines Projektstrukturplans (PSP) gibt es vier grundlegende Ansätze. Beschreiben Sie diese in Stichworten.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	funktionsorientiert / verrichtungsorientiert
2	objektorientiert
3	vorgehensorientiert
4	Mischform

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je einer korrekten Gliederung PSP 0.75 Punkte, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	12	ID		Kompetenzindikator	4.5.12.1
-----------	----	----	--	--------------------	----------

FRAGE

Bei der Durchführung der Stakeholder-Analyse teilen Sie die verschiedenen Stakeholder in Kategorien ein. Nennen Sie sechs mögliche Kategorien zur Gruppierung der Stakeholder.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Geschäftsleitung
2	Kader
3	Mitarbeitende
4	Lieferanten
5	Kunden
6	Behörden

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je einer korrekt genannten Kategorie 0.5 Punkte, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	13	ID		Kompetenzindikator	4.3.2.1
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Es gibt verschiedene Führungsmodelle, unter anderem das Führungsmodell 'Management by Projects'. Beschreiben Sie in Stichworten 3 Wesensmerkmale dieses Führungsmodells.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Flache Hierarchien mit wechselnden Rollen
2	Interdisziplinäre Zusammenarbeit in Projektteams mit Kundenfokus
3	Projektorientierte Finanzierung und Buchhaltung

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je eines sinnvollen Wesensmerkmals 1.0 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	14	ID		Kompetenzindikator	4.4.5.4
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

'Laissez-Faire' ist ein lockerer Führungsstil, bei dem der Projektleiter den Projektmitarbeitenden sehr viel Spielraum lässt. Beschreiben Sie in 1-2 Sätzen drei mögliche Vorteile bzw. Nutzen dieses Führungsstils.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Gibt Projektmitarbeitenden grosse Freiheiten mit der Möglichkeit für eine effektive und effiziente Umsetzung.
2	Fördert die Kreativität der Projektmitarbeitenden und ermöglicht die Wahrnehmung von Chancen.
3	Wirkt positiv auf die Motivation und ermöglicht eine höhere Projektqualität.

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je eines korrekt beschriebenen Vorteils 1.0 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	15	ID		Kompetenzindikator	4.4.9.4
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Es steht eine schwierige Verhandlung an und Sie wollen sich systematisch darauf vorbereiten. Formulieren Sie 6 Fragen, welche Sie vor der Verhandlung beantwortet haben wollen.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Welche Argumente habe ich, um meine Forderungen durchsetzen zu können?
2	Welche Gegenargumente könnte der Verhandlungspartner vorbringen und wie könnte ich diese entkräften?
3	Welche möglichen Lösungen bzw. Optionen sind als Verhandlungsergebnis denkbar?
4	Gibt es objektive Kriterien oder Beispiele aus anderen Verhandlungen?
5	Welche Möglichkeiten habe ich, falls die Verhandlung scheitern sollte (bestmögliche Alternative)?
6	In welchem Verhältnis stehe ich zu meinem Verhandlungspartner? Welche Beeinflussungsmöglichkeiten habe ich?

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je einer korrekten Vorabklärung 0.5 Punkte, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	16	ID		Kompetenzindikator	4.5.10.2
-----------	----	----	--	--------------------	----------

FRAGE

Listen Sie 6 Themen (Agenda-Punkte) auf, welche im Kickoff-Meeting eines neuen Projektes unbedingt angesprochen werden sollten.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Projektziele
2	Erwartete Ergebnisse sowie Erwartung der Stakeholder
3	Projektorganisation, Rollen mit AKV (Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung)
4	Meilenstein- und Zeitplan
5	Chancen und Risiken, mögliche Mitigation
6	Projekt- und Stakeholder-Kommunikation

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je eines nachvollziehbaren Themas 0.5 Punkte, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	17	ID		Kompetenzindikator	4.4.7.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Ein ungelöster Konflikt durchläuft mehrere Phasen bzw. Konfliktstufen. Beschreiben Sie in Stichworten 3 denkbare Konfliktphasen von ungelösten Konflikten.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Latent – potenziell, noch nicht sichtbar oder erkannt
2	Entstehend – sichtbar, aber immer noch rational
3	Eskaliert – offen, sichtbar und erkennbar für alle

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je einer korrekten Konfliktphase 1.0 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	18	ID		Kompetenzindikator	4.3.4.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Beim Start eines Projektes werden dessen Stakeholder identifiziert und analysiert. Das resultierende Ergebnis beeinflusst die Ausgestaltung der Projektorganisation. Listen Sie 4 Projektrollen auf, welche in jedem Fall in der Projektorganisation von Anfang enthalten sein müssen.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Auftraggeber
2	Projektleiter und -mitarbeitende
3	Anwender/Betroffene des Projektergebnisses
4	Mitglieder des Lenkungsgremiums

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je einer korrekt genannten Projektrolle 0.75 Punkte, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	19	ID		Kompetenzindikator	4.4.8.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Kreativitätstechniken fördern die Kreativität in Projektteams, insbesondere um Lösungsansätze zu erarbeiten. Listen Sie 6 Kreativitätstechniken auf, welche bei der Problemlösung und Ideenfindung in Projektteams angewendet werden können.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Brainstorming
2	Brainwriting
3	Walt-Disney-Methode
4	Mindmap
5	6-3-5-Technik
6	Osborn-Checkliste

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je einer korrekt genannten Kreativitätstechnik 0.5 Punkte, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	20	ID		Kompetenzindikator	4.3.4.1
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Die Stakeholder-Analyse wird entlang von Prozessschritten durchgeführt. Listen Sie die 4 Prozessschritte auf, um die Stakeholder-Analyse erfolgreich durchführen zu können.

ANTWORT

1	Stakeholder identifizieren
2	Stakeholder analysieren
3	Stakeholder bewerten
4	Stakeholder beeinflussen/steuern

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je eines korrekt genannten Prozessschrittes 0.75 Punkte, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	21	ID		Kompetenzindikator	4.5.12.2
-----------	----	----	--	--------------------	----------

FRAGE

Bei der Erstellung des Projekt-Kommunikationsplans helfen die W-Fragen. Formulieren Sie 6 W-Fragen, welche die Ausarbeitung des Kommunikationsplans massgebend unterstützen?

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Wer – soll angesprochen werden?
2	Was – soll vermittelt werden?
3	Wie – soll es aussehen?
4	Womit – soll kommuniziert werden?
5	Wann – soll kommuniziert werden?
6	Wieviel – soll kommuniziert werden?

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je einer korrekt genannten W-Frage 0.5 Punkte, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	22	ID		Kompetenzindikator	4.5.3.1
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Bei der Definition von Arbeitspaketen ist festzulegen, welches Lieferobjekt erstellt wird und was gemacht oder geschaffen werden soll. Formulieren Sie in Stichworten 3 Angaben, welche zwingend notwendig sind, um das Arbeitspaket ausführen zu können.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Bestimmung der notwendigen Ressourcen für die Ausführung des Arbeitspakets
2	Zeitplan und -bedarf für die Umsetzung des Arbeitspakets
3	Bestimmung der Abhängigkeiten und Abgrenzungen zu anderen Arbeitspaketen

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je einer nachvollziehbaren Plan-Angabe 1 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	23	ID		Kompetenzindikator	4.5.7.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Mit einem Lieferanten wird für eine neu zu entwickelnde Software ein Festpreis vereinbart. Eine solche Preisvereinbarung weist Vor- und Nachteile auf. Beschreiben Sie in jeweils einem Satz 3 mögliche Nachteile.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Die Flexibilität der Projektabwicklung gegenüber Änderungsanforderungen für die neue Software ist sehr gering.
2	Die Kalkulation eines Festpreises wird meist mit hohen Sicherheitszuschlägen durch den Lieferanten durchgeführt.
3	Der Auftraggeber hat keinen Anreiz, dem Lieferanten (Auftragnehmer) optimal zuzuarbeiten.

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je eines nachvollziehbaren Nachteils 1 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	24	ID		Kompetenzindikator	4.4.5.4
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Die Führungsstile in Organisationen sowie Projekten sind vielfältig und sind ein sehr wichtiger Faktor für Erfolg oder Misserfolg. Nennen Sie 3 für das Projektmanagement idealtypische Führungsstile.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Autoritärer Führungsstil
2	Kooperativer Führungsstil / Laissez-Faire Führungsstil
3	Demokratischer Führungsstil (Gruppe bestimmt demokratisch)

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je eines korrekten Führungsstils 1 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	25	ID		Kompetenzindikator	4.4.10.3
-----------	----	----	--	--------------------	----------

FRAGE

Ihr Projektteam arbeitet unter Termindruck und unter zunehmendem Stress auf einen wichtigen Meilenstein hin. Listen Sie in Stichworten 3 mögliche Massnahmen auf, wie Sie Ihr Projektteam unterstützen können?

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Abschirmen gegen externe Einflüsse (Organisation, Stakeholder, andere Projekte)
3	Klare Abgrenzung und Quantifizierung/Qualifizierung der Arbeitspakete
4	Effiziente Koordination, Kommunikation und Abstimmung

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je einer sinnvollen Massnahme 1 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	26	ID		Kompetenzindikator	4.5.1.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

In agilen Vorhaben wird in der Sprintplanung regelmässig eine Retrospektive durchgeführt, die Eruiierung der Lessons Learned im klassischen Vorgehen (Wasserfall) hingegen eher sporadisch. Zu welchem Zeitpunkt im klassischen Vorgehen sollten die Lessons Learned unbedingt eruiert werden?

LÖSUNGSANSÄTZE

	Bei Projektabschluss, um Erkenntnisse für weitere Projektdurchführungen zu gewinnen.
--	--

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Für einen sinnvollen Zeitpunkt 3 Punkte.

Frage Nr.	27	ID		Kompetenzindikator	4.4.6.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Neu gebildete Projektteams durchlaufen in den meisten Fällen die Phasen Forming, Storming, Norming und Performing. Beschreiben Sie in 2-3 Sätzen die Ziele sowie den Nutzen der Norming-Phase.

LÖSUNGSANSÄTZE

	In der Norming-Phase werden die gemeinsamen Werte und Normen festgelegt. Es geht um die individuellen Prinzipien der Zusammenarbeit. Auch werden die gemeinsamen Spielregeln definiert und vereinbart. Das Projektteam findet Gemeinsamkeiten und nutzt die Stärken des Einzelnen für den Erfolg des Projektteams.				
--	--	--	--	--	--

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Für eine nachvollziehbare Beschreibung 3 Punkte.

Frage Nr.	28	ID		Kompetenzindikator	4.5.11.3
-----------	----	----	--	--------------------	----------

FRAGE

Bei der Analyse der Projektrisiken ordnen Sie die Risiken in einer Matrix nach Schadensausmass und Eintretenswahrscheinlichkeit ein. Welchen Risiken schenken Sie die höchste Aufmerksamkeit?

LÖSUNGSANSÄTZE

	Denjenigen Risiken, welchen ein grosses Schadensausmass und eine hohe Eintretenswahrscheinlichkeit zugeordnet werden.				
--	---	--	--	--	--

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Für eine nachvollziehbare Beschreibung 3 Punkte.

Frage Nr.	29	ID		Kompetenzindikator	4.5.5.3
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Für die Zusammenarbeit in virtuellen Projektteams, insbesondere bei verschiedenen Zeitzonen und multikulturellen Zusammensetzungen, ist die effiziente Verwendung von Kommunikationsinfrastrukturen ein Erfolgskriterium. Nennen Sie 3 mögliche Instrumente, die man erfolgreich einsetzen könnte.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Tools für Videokonferenzen
2	Tools für eine gemeinsame Datenablage
3	Übersetzungs-Tools
4	Künstliche Intelligenz

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je eines sinnvollen Kommunikationsmittels 1 Punkt, maximal 3.0 Punkte.

Frage Nr.	30	ID		Kompetenzindikator	4.5.6.2
-----------	----	----	--	--------------------	---------

FRAGE

Bei der Erreichung eines Meilensteins innerhalb eines Projekts wird ein Audit in Auftrag gegeben. Beschreiben Sie in Stichworten 3 mögliche Gründe für die Durchführung eines Audits.

LÖSUNGSANSÄTZE

1	Die Projektkosten wurden massiv überschritten.
2	Die Qualität der Lieferergebnisse (Arbeitspakete, Produkt, etc.) weichen stark von den Vorgaben ab.
3	Durch Anordnung seitens Auftraggeber, Qualitätsbeauftragten, Behörden, etc.

HINWEISE FÜR BEWERTUNG

Je eines nachvollziehbaren Grundes 1 Punkt, maximal 3.0 Punkte.