

Kontrollaufgaben - Organisation

Die Fragen sind aus dem Skript „Organisation“ von Dipl.-Oec. Dr. Lutz Stührenberg und Dipl.-Kfm. Dr. Jürgen Cordes entnommen.

~~Durchgestrichene~~ Aufgaben waren im Kurs ET055 nicht klausurrelevant.

1 Einführung

~~1.1 Was wird im Allgemeinen unter dem Begriff „Organisation“ verstanden?~~

1.2 Beschreiben Sie das Management-Regelkreis-Modell!

- Der Regelkreis besteht aus Situationsanalyse (Wo sind wir?), Zielsetzung (Wo wollen wir hin?), Planung (Wie kann dies erreicht werden? In Teilaufgaben zerlegen), Entscheidung (evtl. mit Hilfsmitteln wie Nutzwertanalyse), Durchführung (strukturierte Verwirklichung der zuvor festgelegten Pläne) und Kontrolle (Vergleich Soll-Ist).
- Falls bei der Kontrolle Abweichungen vom Soll auffallen, kann direkt wieder in die Planungsphase übergegangen werden, um die Tatsache zu korrigieren.

1.3 Warum ist die Fixierung betrieblicher Ziele wichtig?

- ohne Ziel keine Planung
- ermöglicht Soll-Ist-Kontrolle

1.4 Was wird unter dem Begriff „Planung“ verstanden?

- Die gedankliche Vorbereitung der Handlungen und Abwägen verschiedener Handlungsalternativen zur optimalen Gestaltung der Zukunft.
- Gesamtziele werden in Teilziele zerlegt.

1.5 Welche Zwecke verfolgt die Planung? Nennen Sie mindestens vier!

- Ausrichtung der Unternehmensteile auf Erreichung der Unternehmensziele
- systematische Untersuchung der Handlungsalternativen
- teilt Aktionsträgern Zuständigkeiten, Verantwortungen und Befugnisse zu
- gibt Soll-Größen für die spätere Kontrolle vor

1.6 Auf welchen Grundlagen basiert die Planung?

- Planung basiert auf der Analyse der Vergangenheit, der Feststellung von vorhandenen bzw. aufzubauenden Kapazitäten sowie Prognosen für die zukünftige Entwicklung.

1.7 Es gibt drei Planungsarten hinsichtlich der Zeitdauer. Erläutern Sie diese kurz!

- strategische Planung: Langfristige Erreichung von Unternehmenszielen; inkl. Kapazitäts- und Investitionsplan
- taktische Planung: konkreter für den mittleren Zeithorizont; Grundlage für operative Planung
- operative Planung: steht im Einklang mit den langfristigen Zielen; liefert kurz bis mittelfristige Problemlösungen

1.8 Was wird unter dem Ausgleichsgesetz der Planung verstanden?

- Engpässe (z.B. Kapazitätsprobleme) erfordern eine kurzfristige Umstellung der Planungshierarchie. Man spricht von der Dominanz des Minimumfaktors.

1.9 Nennen Sie drei Vorteile der Planung!

- Stärken und Schwächen lassen sich erkennen

- fortlaufende Erfassung von wirtschaftlichen Daten
- Risikominierung durch frühzeitiges Erkennen von Datenänderungen

1.10 Nennen Sie vier typische Fehler bei der Entscheidungsfindung!

- intuitive Entscheidungen
- Zeitdruck
- ungenügende Informationen
- falsche Einschätzung der zukünftigen Entwicklung

1.11 Beschreiben Sie kurz die Nutzwertanalyse!

- Auf Basis von Wertvorstellungen soll aus verschiedenen Handlungsalternativen die mit dem größten Nutzwert gefunden werden.
- Schritte: Ziel festlegen, Mindestanforderung festlegen, Auswahlkriterien festlegen, Gewichtung der Kriterien, Bewertung der Alternativen, Auswahl

~~1.12 Dienst nach Vorschrift gilt im öffentlichen Dienst als Streikmittel. Erklären Sie diesen Sachverhalt!~~

1.13 Beschreiben Sie inhaltlich mindestens sechs Organisationsgrundsätze!

- Die Organisation muss sich an den Unternehmenszielen und Wirtschaftlichkeit orientieren.
- Regelungen in Sprache und Darstellung einfach halten („keep it simple“)
- eindeutige Festlegung der Instanzen
- weniger wichtige Entscheidungen werden delegiert
- Organisation darf nicht erstarren und muss geänderten Umständen angepasst werden
- Keine Arbeit ohne Kontrolle, jedoch mehrfache Kontrollinstanzen verhindern

1.14 Welchen Stellenwert hat die Kontrolle im Rahmen der Organisation und warum?

- Kontrolle ist wichtig, da sie einen Soll-Ist-Vergleich durchführt und so die Grundlage für zukünftige Korrekturen sowie leistungsbezogene Entlohnung liefert.

~~1.15 Organisation hat keinen „Selbstzweck“. Erläutern Sie dieses an dem so genannten Substitutionsprinzip nach Gutenberg-~~

2 Aufbauorganisation

2.1 Unterscheiden Sie: Aufbau- und Ablauforganisation!

- Aufbauorganisation: Unternehmenstruktur
- Ablauforganisation: Arbeitsvorgänge

2.2 Was ist unter Arbeitsteilung zu verstehen und welche Vorteile ergeben sich daraus?

- Zerlegung der Arbeitsschritte; Voraussetzung für Spezialisierung

2.3 Unterscheiden Sie horizontale und vertikale Ablauforganisation!

- horizontal: Unterteilung in Abteilungen (jeweils bestehend aus Instanz und Ausführungsstellen) nach Merkmalen wie Arbeitsaufgabe oder Reihenfolge im (Produktions-)Ablauf
- vertikal: Einteilung der Instanzen nach Wichtigkeit der Leitungsaufgabe; in der Regel vier Hierarchiestufen

~~2.4 Wie lässt sich die Gesamtaufgabe eines Betriebes gliedern?~~

~~2.5 Was ist eine Stelle?~~

2.6 Welchen Zweck verfolgt die Stellenbildung Stellenbeschreibung?

- Stelleninhaber: Abgrenzung der Aufgaben, Befugnisse und Verantwortungen; Information über eigene Beziehungen und Stellung in der Hierarchie
 - Arbeitgeber: Beurteilungsgrundlage für Arbeiterleistung; Hilfe bei Einarbeitung und Festlegung des Ausbildungsbedürfnisses
 - andere Stellen: Wissen über die Tätigkeit und damit Förderung der Zusammenarbeit
- 2.7 Was ist eine Stellenbeschreibung und welche Inhalte hat sie?
- Stellenbezeichnung, -einordnung (Hierarchie), -aufgaben, -befugnisse, -verantwortung, -ziele, -vertretungen und -anforderungen (Kompetenzen)
- 2.8 Was ist eine Instanz?
- Stelle mit Weisungsbefugnis
- 2.9 Woraus besteht eine Abteilung?
- Instanz und Arbeitsstelle(n)
- ~~2.10 Beschreiben Sie die Ebenen der Betriebshierarchie!~~
- 2.11 Was bedeutet Zentralisation von Aufgaben? Nennen Sie je zwei Vor- und Nachteile!
- Zusammenfassung von Aufgaben
 - Vorteile: macht moderne Arbeitsmittel wirtschaftlicher; einheitliche Entscheidungen
 - Nachteile: Überlastung leitender Stellen; weniger Verantwortungsbewusstsein der nachgeordneten Stellen (man arbeitet für sich)
- 2.12 Beschreiben Sie das Stabliniensystem!
- Hierarchische Organisationsform, bei der jede nachgeordnete Stelle nur von einer Instanz Anweisungen erhält. Verschiedenen Instanzen sind beratende Stabsstellen zugeordnet, in denen die Entwicklung und Planung stattfindet. Sie ist damit getrennt von der eigentlichen Verrichtung der Aufgaben in der Linie.
- ~~2.13 Was wird unter so genannten „fayolschen Brücken“ verstanden und welche Bedeutung haben diese für das Unternehmen?~~
- 2.14 Beschreiben Sie die Sparten-/Divisionalorganisation!
- Unterteilung des Unternehmens in verschiedene Geschäftsbereiche (Sparten) in Abhängigkeit von Erzeugnissen (Speicherkarten, Bildschirme, ...) oder Märkten (Asien, Mitteleuropa, ...). Innerhalb dieser Sparten sind jeweils die für ein Unternehmen notwendigen Stellen einer Aufbauorganisation vorhanden (Einkauf, Vertrieb, ...).
- 2.15 Geben Sie Beispiele für Sparten, die sinnvoll als Profit-Center und Beispiele für Spalten, die besser Cost-Center geführt werden sollten!
- Profit-Center: Verkauf, Service, Außendienst
 - Cost-Center: Entwicklung, Verwaltung, Instandhaltung
- 2.16 Was wird unter einem Produktmanagement-Konzept verstanden und wodurch wird diese Organisationsform gekennzeichnet?
- Das Produktmanagement wird bei der Erweiterung der vertikalen Linienorganisation als horizontale Ebene ergänzt. Hier unterstützen Produktmanager die Koordination der verschiedenen Abteilungen in Bezug auf eine jeweilige Produkt-Gruppe. Diese Marketing-orientierte Form der Organisation erlaubt es Spezialwissen besser zu nutzen, bietet jedoch auch ein erhöhtes Konfliktpotential durch die mehrfache Unterstellung der Mitarbeiter unter die Produktmanager.
- 2.17 Welche Vorteile bietet Ihnen die so genannte „Teamorganisation“? Worin bestehen die „qualitativen“ Unterschiede zu den klassischen Organisationsformen mit ihren Abteilungen

und Instanzen?

- Die Instanzen werden durch die jeweiligen Gruppen gebildet, die sich auch gleichzeitig selbst kontrollieren und sanktionieren. Durch die Überschneidung zwischen den Teamzugehörigkeiten wird ein höherer Leistungsgrad und Motivation erreicht.

~~2.18 Weshalb wird bei Konzernstrukturen für die Rechtsform der Holding eine Person und für die Tochterunternehmen die Rechtsform der Kapitalgesellschaft gewählt?~~

2.19 Welche Vorteile hat ein Konzern, wenn das Betriebsvermögen in der Holding oder einem Tochterunternehmen gehalten wird und die anderen Betriebsmittel „gemietet“ werden müssen?

- Im Insolvenzfall bleiben die Betriebsmittel (das Vermögen) erhalten.
- Steuervorteile in der Form von Freibeträgen (immer pro Unternehmen)
- Das Betriebsergebnis weniger durch Abschreibungen verwässert.
- Betrieb kann verpachtet werden, die Betriebsmittel bleiben

~~2.20 Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Aufbauorganisation Ihres eigenen Unternehmens/Konzerns und hinterfragen Sie kritisch, welche Gründe bzw. historische Entwicklungen zu dem jetzigen „Konstrukt“ geführt haben könnten.~~

3 Ablauforganisation

3.1 Was sind die Ziele der Ablauforganisation!

- bestmögliche Auslastung der Arbeitskräfte und Betriebsmittel
- Erreichung möglichst kurzer Durchlaufzeiten

~~3.2 Was wird unter einem Prozess verstanden?~~

3.3 Nennen Sie mindestens fünf Grundsätze der betrieblichen Ablauforganisation!

- Ausrichtung am Regelfall (keine Arbeitsspitzen)
- Arbeitsverteilung nach Qualifikation
- Arbeitsstationen räumlich entsprechend dem Arbeitsfluss anordnen
- regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche
- optimale Auswahl der Hilfsmittel (Werkzeuge)

~~3.4 Was bedeutet Business Reengineering?~~

3.5 Nennen Sie sechs Methoden der Ist-Aufnahme!

- Dauerbeobachtungsmethode
- Multimomentaufnahme (Vgl. von mehreren Momentaufnahmen)
- Experiment (Einschleusen von Probe-Aufträgen)
- Interviewmethode
- Fragebogen-Methode
- Selbstaufschreibung

3.6 Welche Voraussetzung muss erfüllt sein, damit eine „Multimoment-Aufnahme“ repräsentativ für die Grundgesamtheit ist?

- Die Momentaufnahmen müssen unregelmäßig und zufällig stattfinden, damit „Chancengleichheit“ gegeben ist.

3.7 Welche Vor- und Nachteile bietet die „Selbstaufschreibung“?

- Vorteile: Überblick über Mitarbeiteraufgaben und zeitliche Zusammensetzung, Nutzung von „Expertenwissen“, Ausgangspunkt für evtl. Neuverteilung der Aufgaben
- Nachteile: Verfälschung durch Nachlässigkeit bei der Durchführung, mutwillige

Manipulation möglich

3.8 Nennen Sie die Vor- und Nachteile der „Dauerbeobachtungsmethode“!

- Vorteile: sehr genaue, vollständige Ergebnisse
- Nachteile: hoher Zeit- und Kostenaufwand, psychologische Belastung des Mitarbeiters, Möglichkeit der Manipulation

~~3.9 Welches ist das wichtigste Hilfsmittel im Rahmen der Ist-Aufnahme?~~

3.10 Was ist der Zweck der Ist-Analyse?

- Aufdeckung der Stärken und Schwächen innerhalb der Ablauforganisation.

3.11 Beschreiben Sie kurz die raumorientierte und die zeitorientierte Ablaufplanung!

- raumorientierte Ablaufplanung: Die räumliche Entfernung zwischen sachlich zusammenhängenden Tätigkeiten soll möglichst gering gehalten werden, so dass ein kontinuierlicher Ablauf erreicht und unnötige Transportwege (und -zeiten) vermieden werden.
- zeitorientierte Ablaufplanung: Um bspw. Übergabe-Termine einhalten zu können muss der zeitliche und parallele Ablauf von verschiedenen Teilaufgaben organisiert werden. Hilfsmittel hierfür können Balkendiagramme oder die Netzplantechnik sein.

~~3.12 Welche Planungshilfen können im Rahmen der zeitorientierten Ablaufplanung eingesetzt werden?~~

3.13 Was ist bei der Neueinführung eines Konzepts hinsichtlich der Mitarbeiter besonders zu beachten?

- Die Mitarbeiter sollten so früh wie möglich in die Umsetzung des neuen Systems einbezogen werden. Durch die Identifikation mit dem Vorgang sind die Erfolgchancen erheblich höher.

Kontrollaufgaben - Projektmanagement

Fragen aus dem Skript „Projektmanagement“ von Dipl.-Kfm. Dr. Jürgen Cordes entnommen.
Antworten zusammengestellt von Raik Gerisch.

1 Einführung

- 1.1 Welche Fragen stellt, beziehungsweise sollte ein Unternehmen sich im Zusammenhang mit den Kosten des Projektmanagements stellen? Bitte diskutieren Sie diese!
 - Kann ich es mir leisten, kein PM zu haben?
 - PM verursacht Kosten (bei verteiltem PM nicht zuordenbar, beim zentralen PM mit Projektbüro zuordenbar)
 - Je größer das Projekt, desto intensiver sollte PM betrieben werden.
- 1.2 Was gilt für den Anteil der PM-Kosten an den Gesamtkosten eines Projektes? Warum ergibt sich dieser Zusammenhang?
 - je höher die Projektkosten, desto geringer der Anteil des PM an diesen
 - durch den Rationalisierungseffekt entstehen degressive Kostenentwicklungen.

2 Projektdefinition

- 2.1 Was ist das Ziel der ABC- Analyse? Welche Strategien ergeben sich daraus?
 - Teil der Innovationsplanung (Produktportfolio)
 - dient einer Vorauswahl, zum Trennen von Wichtigem und Unwichtigem
 - Strategien: fördern (A), selektieren (B), abbauen (C)
- 2.2 Welche Projekt-Grundparameter sind für die Projektplanung von Bedeutung?
 - geforderte Leistung
 - beanspruchte Einsatzmittel
 - benötigte Zeit
 - Parameter sind voneinander abhängig: es gibt kein Min-Max-Prinzip!
- 2.3 Bitte nennen Sie mindestens 5 der 7 Fragen, die im Rahmen der Problemfeldanalyse zu beantworten sind!
 - Problemfeldanalyse liefert grobe Angaben zu den Projektparametern.
 - richtige Aufgabestellung? (wird Marktbedürfnis gedeckt?)
 - richtige Entwicklungsdauer? (rechtzeitiger Markteintritt)
 - richtige Personalstärke? (optimale Anzahl der Mitarbeiter)
 - richtige Qualifikation? („make-or-buy“-Entscheidung)
 - richtige Methoden und Werkzeuge? (projektweit gleich)
- 2.4 In welchen Schritten wird das Projektziel mit zunehmender Detaillierung spezifiziert?
 - Anforderungskatalog → Pflichtenheft → Leistungsbeschreibung
- 2.5 Bitte beschreiben Sie kurz Anforderungskatalog, Pflichtenheft, Leistungsbeschreibung!
 - Anforderungskatalog (erstes Dokument vom Kunden, Grundlage für Projektantrag)
 - Pflichtenheft (das „Was“, vom Auftragnehmer und –geber gemeinsam erstellt / fachliches Grobkonzept)
 - Leistungsbeschreibung (Projektziel verbindlich festgeschrieben, fachliches Feinkonzept und Grobentwurf für technische Realisierung (das „Wie“))

2.6 Welche Zwecke soll eine Projektorganisation erfüllen?

- Festlegung der Arbeitsteilung
- Festlegung der Koordinationsinstrumente (Programme, Pläne)
- Bestimmung der Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Befugnisse
- Regelung der Weisungsbefugnis, Kontrollrechte und Aufsichtspflichten

2.7 Bitte beschreiben Sie die

- Rein- und Autonom-Projektorganisation:
 - Ausgliederung der Projektaufgabe (auch Mitarbeiter) in eine Parallelorganisation (zeitlich befristet)
 - Anwendung bei langwierigen, umfangreichen Projekten und Gemeinschaftsprojekten mehrerer Unternehmen
- Einfluss- oder Stabs-Projektorganisation:
 - Projektleiter als Stabsfunktion in die bestehende Organisation eingegliedert. Projektmitarbeiter unterstehen weiterhin der bisherigen Linie
 - Anwendung bei kleinen, wenig komplexen Projekten
- Matrix- Projektorganisation:
 - zweidimensionale Organisationsform, Projektmitarbeiter verbleiben in bestehender Organisation (Linienvorgesetzter hat disziplinarische Weisungsbefugnis) und werden zusätzlich einem Projektleiter (fachliche Weisungsbefugnis) unterstellt
 - Anwendung bei Projekten mit größter Wichtigkeit für das Unternehmen (große Anzahl von Spezialisten notwendig) und/oder häufig ändernden Umweltbedingungen

2.8 Bitte stellen Sie mindestens fünf Aufgaben eines Projektleiters dar!

- Organisieren der Projektgruppe
- Definieren der Aufgabenstellung
- Planen und kontrollieren der Projektaufgabe
- Führen der Projektmitarbeiter
- Durchführen des Projektabschlusses

2.9 Was sagt das Kongruenzprinzip aus und warum ist es in Rahmen einer Projektleitung von besonderer Bedeutung?

- Aufgaben und Befugnisse sollten im Einklang miteinander stehen. Wenn der Projektleiter nicht die erforderlichen Befugnisse hat, kann er seine Führungsaufgabe nicht wahrnehmen: der Projekterfolg ist gefährdet.

2.10 Welche Aufgaben könnte ein Projektbüro übernehmen? Bitte nennen Sie mindestens drei!

- Erfassungsaufgaben (Stundenerfassung)
- Informationsaufgaben (Verteilen von Plänen)
- Planungsaufgaben (aktualisieren von Plänen)

3 Projektplanung

3.1 Was ist das Ziel der Projektplanung und welche Strukturkomponenten müssen dabei berücksichtigt werden?

- Das Ziel der Projektplanung ist die sach-, termin- und kostengerechte Abwicklung eines Projektes.
- Strukturkomponenten:

- Produktstruktur (technische Gliederung des Produktes)
 - Kostenstruktur (kostenbezogene Gliederung des Produktes)
 - Projektstruktur (Aufgabebezogene Gliederung des Produktes)
- 3.2 Welche produktbezogenen Einflussfaktoren wirken auf das Projekt ein?
- Quantität (Menge von Funktionen)
 - Komplexität (Skala von einfach bis komplex)
 - Qualität (z.B. Zuverlässigkeit, Benutzbarkeit)
- 3.3 Welche prozessbezogenen Einflussfaktoren sind bei einem Projekt von Bedeutung?
- Projektdauer (Mitarbeiterzahl vs. Koordinationsaufwand)
 - Personalqualität (Ausbildung und Motivation)
 - Entwicklungsumgebung (Werkzeuge)
- 3.4 Welche Möglichkeiten stehen für die Terminplanung eines Projektes insbesondere zur Verfügung?
- Balkendiagramm
 - Netzplantechnik
- 3.5 Was ist die gesamte und was die freie Pufferzeit eines Vorganges?
- gesamte Pufferzeit: Zeit um die ein Vorgang verschoben werden kann, ohne dass das Projektende verschoben werden muss
 - freie Pufferzeit: Zeit um die ein Vorgang verschoben werden kann, ohne dass einer der nachfolgenden Vorgänge verschoben werden muss
- 3.6 Warum werden in der Netzplantechnik die gesamte und die freie Pufferzeit angegeben und nicht nur einer dieser Werte?
- Um bei Verzögerungen schnell interpretieren zu können, ob sie kritisch sind oder nicht.
- 3.7 Welche Einsatzmittel beansprucht ein Projekt?
- Geld
 - Personal
 - Betriebsmittel
- 3.8 Wie sollte bei der Personaleinsatzplanung vorgegangen werden?
- Ermittlung des vorhandenen Personals (qualifikations- und zeitgerecht)
 - Errechnen des Bedarfs (Wie viel Personal braucht man?)
 - Gegenüberstellung von vorhandenem Personal und -bedarf (Personalmaßnahmen)
 - Optimierung des Personaleinsatzes
- 3.9 Bitte stellen Sie den Kreislauf der Projektkalkulation dar!
- Vorkalkulation: Festlegung des Planmengerüsts (Personalaufwand, Entwicklungskosten, Produktergebnis)
 - Mitkalkulation: ständige Gegenüberstellung von Plan/Ist-Aufwand
 - Nachkalkulation: Projektkostenanalyse für Erfahrungsauswertung (entspricht letzter Mitkalkulation)

4 Projektkontrolle

- 4.1 Was ist für eine wirksame Terminkontrolle erforderlich?
- rechtzeitiges Rückmelden (Arbeitsstand, Rückmeldeverfahren)
 - konsequentes Aktualisieren der Plantermine

4.2 Wodurch können Terminprobleme bei einem Projekt entstehen und welche Möglichkeiten stehen zur Verfügung, gefährdete Termine zu halten? Bitte nennen Sie jeweils mindestens vier!

- Termingefährdung durch:
 - Personalmangel (Krankheit, Fluktuation)
 - Unvorhergesehene Schwierigkeiten
 - Nicht beachtete Abhängigkeiten
 - Unrealistische Aufwandsschätzung
- Gegenmaßnahmen:
 - Einsatz von zusätzlichem Personal
 - Überstunden (kurzfristig)
 - Einsatz besserer Werkzeuge
 - Fremdvergabe

4.3 Was ist das „Fast-Schon-Fertig-Syndrom“ und warum tritt es auf? Bitte nenne Sie dafür mindestens drei Gründe?

- Der erreichte Fertigstellungsgrad wird zu hoch eingeschätzt.
- Gründe:
 - der Restaufwand wird unterschätzt
 - die Zukunft liegenden Schwierigkeiten werden verharmlost
 - drängende Geschäftsleitung veranlasst Entwickler zu falschen Annahmen

4.4 Was sollen Projektbesprechungen und wann können sie durchgeführt werden?

- Direkter Informationsaustausch als Grundlage einer gezielten Projektsteuerung bei Schwierigkeiten.
- Zeitpunkte:
 - regelmäßig
 - ergebnisgesteuert (Erreichen eines Meilensteines)
 - ereignisgesteuert (z.B. Projektkrise)

4.5 Wann können ereignisgesteuerte Projektbesprechungen notwendig sein? Bitte nennen Sie mindestens 4 Gründe!

- Projektkrise
- geänderte Marktsituation
- plötzliche Personalprobleme
- erhebliche Planabweichung (z.B. zeitlich, finanziell...)

5 Projektabschluss

5.1 Welche Aktivitäten werden bei einer Projektschlussanalyse durchgeführt?

- Gegenüberstellung von Plan-/Ist-Ergebnissen
- Nachkalkulation
- Wirtschaftlichkeitsanalyse

5.2 Welche Aufgaben hat die Nachkalkulation?

- Gegenüberstellung von Vorkalkulation und letzter Mitkalkulation
- Überprüfung der Wirtschaftlichkeit des Projektes
- Prozessbezogene Auswertung des Projektes (Wo sind welche Kosten entstanden?)
- Ermittlung von Messdaten für Erfahrungssicherung (Vorkalkulation neuer Projekte)

5.3 Bitte nennen Sie jeweils mindestens zwei vermeidbare, kaum vermeidbare und nicht

vermeidbare personelle Ursachen für Planabweichungen bei einem Projekt!

- vermeidbar:
 - mangelnde Ausbildung
 - Demotivation
 - Überlastung
- kaum vermeidbar:
 - Fluktuation
 - Mangelnde Fähigkeiten
 - „Problemfälle“
- nicht vermeidbar:
 - Krankheit
 - Kündigung
 - Schwangerschaft