



Musterprüfung

Ausgabe 202507

Copyright © EXIN Holding B.V. 2025. All rights reserved.
EXIN® is a registered trademark.

No part of this publication may be reproduced, stored, utilized or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, or otherwise, without the prior written permission from EXIN.



Inhalt

Einführung	4
Musterprüfung	5
Antwortschlüssel	26
Beurteilung	64

Einführung

Dies ist die EXIN Agile Business Professional (ABP.DE-EN) Musterprüfung. Es gilt die Prüfungsordnung von EXIN.

Die Musterprüfung besteht aus 30 Multiple-Choice-Fragen. Zu jeder Multiple-Choice-Frage werden mehrere Antwortmöglichkeiten angeboten. Es gibt jeweils eine richtige Antwort.

Sie können maximal 30 Punkte erreichen. Jede richtige Antwort zählt 1 Punkt. Um die Prüfung zu bestehen, müssen Sie mindestens 20 Punkte erzielen.

Die Bearbeitungszeit beträgt 90 Minuten.

Viel Erfolg!

Musterprüfung

1 / 30

Welche Verhaltensweise ist bei Agile-Teams **nicht** erwünscht?

*Which is **not** a desired behavior for Agile teams?*

- A) Fortschritt für wichtiger zu erachten als Perfektion
Favoring progress over perfection
- B) Das, was man begonnen hat, unbedingt fertigstellen zu wollen
Obsessing over finishing what they start
- C) Häufig in kleinen Schritten zu planen
Planning frequently in small bursts
- D) Komplette Produkte für wichtiger zu erachten als Schnelligkeit
Preferring complete products over speed

2 / 30

Bei jeder agilen Transformation kann einiges schief gehen. So können sich beispielsweise verschiedene kulturelle Strömungen herausbilden, einige Zeit nach der Einführung der agilen Denkweise.

Wie lassen sich Schwierigkeiten, wie zum Beispiel das Entstehen verschiedener kultureller Strömungen, **am besten** vermeiden?

In any Agile transformation, there are many things that can go wrong. An example is cultural drift some time after introducing the Agile mindset.

*Which is the **best** approach to avoid pitfalls like cultural drift?*

- A) Durch den Aufbau einer gemeinsamen Kultur, in deren Mittelpunkt Werte, Prinzipien, Verhaltensweisen und selbstorganisierte Teams stehen
Establish a coherent culture around values, principles, behaviors, and self-organized teams
- B) Durch strenge Einhaltung der aktuell auf dem Markt geltenden Bewährten Praktiken (Best Practices) und Standards
Follow the current best practices and standards that are available in the market by the book
- C) Durch Übernahme und Umsetzung der Praktiken, die bei einem vergleichbaren Unternehmen funktionieren
Take the practices that are working for a similar company and implement them the same way
- D) Durch Schulung von Schlüsselpersonen in jedem Team, damit diese Agile genau so umsetzen, wie sie es gelernt haben
Train key people from each of the teams to implement Agile exactly as they have learnt

3 / 30

Eleni ist Vorgesetzte. Aufgrund der Schnelligkeit der moderne Geschäftswelt interessiert sie sich sehr für Agile. Sie fragt sich, wie sich die aktuelle Arbeitsweise ändern müsste, um Agile zu sein. Bei ihren Überlegungen stößt sie auf folgende Frage, um das Mindset des Unternehmens zumindest teilweise zu verändern:
„Wonach sollten wir bei unserer täglichen Arbeit streben?“

Um welches Element des Agile-Mindsets geht es bei dieser Frage?

Eleni is a manager. She is very interested in Agile because the world of business moves fast these days and is asking herself what should change from the current way of working to become Agile. She comes across a question that should help change part of the business' mindset: "What should we constantly aspire to as we do the work?"

Which element of the Agile mindset does this question address?

- A) Überzeugungen
Beliefs
- B) Entscheidungen
Choices
- C) Prinzipien
Principles
- D) Werte
Values

4 / 30

Was sind die wesentlichen Bestandteile eines Agile-Mindsets in einer Organisation?

What are the essential parts of an Agile mindset in an organization?

- A) Eine vollständige Liste an Agile-Methoden, -Prozessen und -Praktiken, die die Organisation anwenden kann
A complete set of an Agile methodology, Agile processes, and a set of Agile practices to adopt
- B) Eine Kultur der Kunden- und Ergebnisorientierung, teamübergreifenden Zusammenarbeit, Wertschöpfung und Anpassung
A culture of customer and outcome orientation, cross-team collaboration, value delivery, and adaptation
- C) Eine freundliche Unternehmens- und Kontroll-Kultur, bei der alle respektvoll, kollegial und hilfsbereit miteinander umgehen
A friendly command and control culture, where everyone is respectful to each other, collegial and helpful

5 / 30

Eine große Arztpraxis möchte medizinische Support-Teams einführen. Die Teams sollen funktionsübergreifend sein und sich aus einer Receptionistin, einem Physiotherapeuten, einem Allgemeinmediziner und einem Psychologen zusammensetzen.

Das Management hat das Personal für die neuen medizinischen Support-Teams entsprechend neu gruppiert. Für jedes Team wurde ein Teamraum geschaffen, damit die Teams innerhalb des Gebäudes jeweils in einem gemeinsamen Bereich zusammensitzen können. Es wurde ein Kanban-Board eingeführt und beschlossen, dass sich die Teams jeden Morgen treffen müssen, um die Fortschritte zu besprechen, die sie bezüglich ihrer Aufgaben erreicht haben.

Die Teams fühlen sich zwar von dieser plötzlichen Änderung überfordert und verwirrt, versorgen ihre Patienten aber auch weiterhin hervorragend.

Zeigt diese Organisation mit dieser Form der Umsetzung ein gutes Agile-Mindset?

A large doctors' practice wants to establish medical support teams. The teams will be cross-functional: they will have a receptionist, a physical therapist, a general practitioner, and a psychologist working together.

Management has re-grouped their human resources to fit the new medical support teams. They have created a team space for each team to sit together in the same area of the building, introduced a Kanban board, and decided the team must meet every morning to discuss progress on the tasks. Although the team feels overwhelmed and lost by this sudden change, they keep providing excellent care to their patients.

Is this organization demonstrating a good Agile mindset with its implementation?

- A)** Nein, weil die Organisation nicht nach dem Input der Patienten fragt und daher sind nicht alle Interessensgruppen in den Teams vertreten.
No, because no input from patients is asked, so not all stakeholders are represented in the teams.
- B)** Nein, weil das Team keine Möglichkeit hat, die Werte der Arztpraxis mit den eingesetzten Maßnahmen zu verbinden.
No, because the team has no way to connect the values of the practice to the implemented tactics.
- C)** Ja, weil Agile-Elemente benutzt werden und das Team die Patienten weiterhin exzellent versorgt.
Yes, because there are Agile elements present and the team provides excellent care to the patients.
- D)** Ja, weil das Team sich seine eigenen Aufgaben aussuchen kann, selbstorganisiert und fachübergreifend aufgestellt ist.
Yes, because this team is in control of choosing their own tasks, self-organizing and multi-disciplinary.

6 / 30

Das IT-Team des Unternehmens TechShifts hat eine erfolgreiche Transformation in die Agile-Arbeitsweise durchgeführt. Eines der Teammitglieder versucht das Marketingteam davon zu überzeugen, ebenfalls auf Agile umzustellen.

Einige der Marketingmitarbeiter sind ganz enthusiastisch, andere sind eher zurückhaltend. Letztere verbinden Agile mit der IT und glauben nicht, dass die Agile-Arbeitsweise zu ihrem Team passt.

Warum könnte Agile auch für das Marketingteam nützlich sein?

The IT team of TechShift has made a successful transformation to the Agile way of working. One of the team members is trying to convince the marketing team to make the transition to Agile as well. Some marketers are very enthusiastic, while others are hesitant, because they associate Agile with the IT domain, and they do not believe an Agile way of working will fit their team.

Why could Agile be useful for this marketing team as well?

- A) Weil Agile spezielle Events und Artefakte für Marketingaktivitäten entwickelt hat
Because Agile has developed special ceremonies and artifacts for marketing activities
- B) Weil sich Agile hervorragend für sich wiederholende und fachliche Arbeiten eignet, die optimiert werden können
Because Agile is most suitable for repetitive and technical work that can be optimized
- C) Weil Agile ein Marktstandard ist, der speziell für Bereiche wie das Marketing entwickelt wurde
Because Agile is a market standard specially designed for an area such as marketing
- D) Weil die Agile-Arbeitsweise für alle Bereiche wertvoll ist, die schnell und häufig Werte generieren
Because an Agile way of working provides value to any area that wants to generate rapid and frequent value

7 / 30

Lara und Eric erörtern die Einführung der Agile-Denkweise im Kontext ihrer Organisation. Sie sind uneinig, wie die neuen Prozesse und die sonstige Taktik zu bestimmen sind. Eric ist der Meinung, man solle die neuen Prozesse und die neue Taktik von einem direkten Wettbewerber kopieren, der die Agile-Transformation bereits erfolgreich vollzogen hat. Lara denkt, dass die Organisation zuerst ihre eigenen neuen Werte und Agile-Prinzipien etablieren und die Prozesse und die Taktik dann darauf aufbauen sollte.

Wer hat Recht und warum?

Lara and Eric are discussing introducing the Agile mindset in the context of their organization. They have a disagreement on how to determine the new processes and other tactics.

Eric states that the new processes and tactics should be copied from another organization, a direct competitor, that has already undergone a successful Agile transformation.

Lara suggests that the organization should first establish their own new values and incorporate the Agile principles, and then base processes and tactics on that work.

Who is right and for which reason?

- A)** Eric, denn wenn man die Prozesse und die Taktik von einem Wettbewerber kopiert, stellt man sicher, dass der Wettbewerber keinen großen Wettbewerbsvorteil mehr hat.
Eric, because copying a competitor ensures that the competitor no longer has a big advantage.
- B)** Eric, weil es am erfolgversprechendsten ist, eine erfolgreiche Organisation zu imitieren.
Eric, because copying a successful organization creates the largest opportunity for success.
- C)** Lara, weil es dem Team durch die Entwicklung einer Reihe von Werten zunächst ermöglicht, informell und sozial zu interagieren.
Lara, because creating a set of values first allows the team to interact informally and socially.
- D)** Lara, weil die Schaffung einer Reihe von Werten zuerst sicherstellt, dass der größte geschäftliche Mehrwert erzielt wird.
Lara, because creating a set of values first ensures that the most business value is added.

8 / 30

Ein Team experimentiert mit Agile und möchte mit der Visualisierung der Arbeit beginnen. Das Team hat sich entschlossen, ein einfaches Planungsboard mit drei Spalten zu nutzen.

Welchen Zweck verfolgt die Visualisierung der Arbeit?

A team is experimenting with Agile and wants to start visualizing the work. They have decided to use a simple plan board with three columns.

What is the purpose of visualizing the work?

- A)** Sie bietet Einblick in den Arbeitsfluss und hilft bei der Identifizierung der zu lösenden Probleme.
It gives insight in the flow of the work and helps identify problems to solve.
- B)** Sie hilft den Mitgliedern des Teams, sich für die Arbeitsaufträge zu engagieren.
It helps keep the team members committed to the work items they have chosen.
- C)** Sie zeigt dem Team, welche Teammitglieder Probleme verursachen und welche nicht.
It shows the team which team members cause problems and which do not.

9 / 30

Das Unternehmen ZEBRA hat erfolgreich mehrere Agile-Teams gebildet, die inzwischen schon seit einiger Zeit als Team zusammenarbeiten. Die Geschäftsführung möchte die Leistung der Teams messen, um die Teams mit den meisten Schwierigkeiten zusätzlich zu unterstützen.

Wie geht man bei der Messung der Teamleistung **am besten** vor?

Company ZEBRA has effectively formed several Agile teams that have been working as a team for quite some time now. The management team wants to measure how the teams are doing, so they can give extra support to the teams that are struggling the most.

Which is the **best** approach to measuring the teams' performance?

- A) Man fragt den Teamleiter nach einer Bewertung, wie das Team bei Metriken wie Teamwork, Unterstützung und Spaß abschneidet und bittet dann das Team um einen Verbesserungsplan.
Ask the manager to assess how they are doing on metrics such as teamwork, support, and fun, then ask the team for an improvement plan
- B) Man sorgt für einen gesunden Wettbewerb zwischen den Teams und belohnt jene Teams, die bei Metriken wie Geschwindigkeit, Wertschöpfung oder Kundenzufriedenheit am besten abschneiden.
Create a healthy competition between teams, rewarding the best teams on metrics such as velocity, delivered value or customer satisfaction
- C) Man ignoriert Metriken, weil sie im Rahmen eines Agile-Ansatzes nicht empfohlen werden, und beeinflusst stattdessen das Teamverhalten durch Interaktion.
Ignore metrics, because they are not recommended within an Agile approach and instead influence the teams' behavior through interaction
- D) Man organisiert einen Health Check für die Teams, bei dem jedes Team sein Abschneiden hinsichtlich Metriken wie Schnelligkeit, Lernen oder Mission selbst einschätzt.
Organize a team health-check session where each team self-assesses how they are doing on metrics such as speed, learning or mission

10 / 30

Das Unternehmen Bricks & Mortar hat sich entschlossen, Ziele und Schlüsselergebnisse (Objectives and Key Results – OKR) auszuprobieren. Ebenso wie vielen anderen Organisationen gelingt es Bricks & Mortar, häufig nicht, die Ziele, die es sich gesetzt hat, zu erreichen. Dem Unternehmen ist klar, dass dies in erster Linie daran liegt, dass es keine objektive Möglichkeit gibt, um die mit den Zielen verbundenen Ergebnisse zu messen.

Das Unternehmen Bricks & Mortar fand es relativ einfach, seine strategischen Absichten und Gesamtziele in eine Reihe von Ziele zu übersetzen, findet es aber extrem schwierig, sich darauf zu einigen, welche Schlüsselergebnisse (Key Results – KR) als Metriken für die jeweiligen Ziele eingesetzt werden sollen.

Was sollte das Unternehmen tun, um schnell eine Einigung zu erzielen?

The company Bricks & Mortar decided to give Objectives and Key Results (OKRs) a go. Like many other organizations they often fail to achieve set objectives. They have realized that one of the main reasons is that there is no objective way to measure outcomes associated to the objectives set. Bricks & Mortar found it fairly easy to translate their strategic intent and overall goals to a set of objectives, but they are finding it extremely hard to agree on what Key Results (KRs) should be used as a metric for each of the set objectives.

What should they do to reach an agreement quickly?

- A)** - Die Mitglieder des Vorstands und andere Mitarbeiter um Input für die KR bitten
 - Alle Vorschläge zusammenfassen und eine umfassende KR-Liste erstellen
 - Konsens zwischen den Mitgliedern des Vorstands erreichen, um sich auf drei KR pro Ziel zu einigen
 - *Ask input for KRs from both executive team members and other employees*
 - *Merge all suggestions to create a comprehensive list of KRs*
 - *Reach consensus between the executive team members on three KRs per Objective*
- B)** - Eine Arbeitsgruppe gründen, die sich aus Mitgliedern der gesamten Organisation zusammensetzt
 - Ein Mitglied des Vorstands bitten, die Leitung der Arbeitsgruppe zu übernehmen
 - Die Arbeitsgruppe abschließend bitten, so lange zu diskutieren, bis sie sich auf mindestens drei KR pro Ziel geeinigt hat
 - *Create a task force with members from throughout the organization*
 - *Ask a single executive team member to lead the task force*
 - *Let the task force discuss until they have three or more KRs per Objective*
- C)** - Die vorhandenen wichtigsten Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) den verschiedenen Zielen zuordnen und neue KR definieren
 - Die KPI in das Format und die Sprache der KR übertragen
 - Die KR abschließend den Mitgliedern des Vorstands zur Freigabe oder Genehmigung vorlegen
 - *Match existing key performance indicators (KPIs) to the different Objectives and define new KRs*
 - *Rewrite the KPIs into the format and language of KRs*
 - *Present the KRs to the executive team members for approval or ratification*
- D)** - Mit einem funktionsübergreifend zusammengesetzten Team ein Brainstorming zu den KR für die einzelnen Ziele durchführen
 - Das Team bitten, die Vorschläge gegenseitig zu prüfen und pro Ziel fünf bis zehn KR auszuwählen
 - Abschließend die Mitglieder des Vorstands bitten, aus diesen Vorschlägen zwei bis vier endgültige KR pro Ziel auszusuchen
 - *Let a cross-functional team brainstorm for KRs for each Objective*
 - *Ask the teams to review each other's suggestions and select five to ten KRs per Objective*
 - *Let executive team members do a final selection of two to four KRs per Objective*

11 / 30

Agile-Teams fokussieren sich auf kontinuierliche Verbesserung, indem sie die Komplexität reduzieren. Obwohl dies die Teams ermutigen soll, gibt es ihnen manchmal das Gefühl festgefahren zu sein oder führt zu Verunsicherung, wie sie fortfahren sollen.

Welche Art der Komplexität wird durch kontinuierliche Verbesserung reduziert?

Agile teams focus on continuous improvement by reducing complexity. While this is an empowering perspective, teams sometimes feel stuck or unsure how to proceed.

What type of complexity is decreased through continuous improvement?

- A) Die zufällige Komplexität
Accidental complexity
- B) Die Komplexität, jede Eventualität abdecken zu müssen
Complexity of covering every eventuality
- C) Die grundlegende Komplexität
Essential complexity
- D) Die zunehmende Komplexität
Increasing complexity

12 / 30

Eine Organisation bildet Teams nach Fachgebieten.

Ist dies eine gute Idee?

An organization forms teams based on them having the same specialty.

Is this a good idea?

- A) Ja, denn die Teams bearbeiten Arbeitsaufträge aus verschiedenen Quellen und sollten daher stabil sein.
Yes, because teams process work items from multiple sources, so the teams should be stable.
- B) Ja, denn die Teams sollten zwar zusammenarbeiten, aber bezüglich der Schaffung des größten Werts in einem gesunden Wettbewerb zueinanderstehen.
Yes, because teams should cooperate and still be in a healthy competition to deliver the most value.
- C) Nein, weil Spezialisten sich tendenziell nicht auf die Wertschöpfung konzentrieren, sondern darauf, ihren Teil fertigzustellen.
No, because specialists have a tendency to focus on completing their part instead of creating value.
- D) Nein, weil Spezialisten sich nur auf diejenigen Tätigkeiten konzentrieren, die eine Auswirkung auf ihre Bewertung und Belohnung haben.
No, because specialists will only focus on what impacts how they are measured and rewarded.

13 / 30

Wie sollten sich Agile-Teams auf ein Einzelergebnis von Wert konzentrieren?

How should Agile teams focus on a single outcome of value?

- A) Indem sie stets an dem arbeiten, was am wichtigsten ist
By always working on what is most important
- B) Indem sie das Einzelergebnis wählen, das am schnellsten erreicht werden kann
By choosing the single outcome that can be achieved fastest
- C) Indem sie sich an die bisher bewährte Folge von Aufgaben halten
By following the task sequence that has worked so far

14 / 30

Organisationen nutzen Agile, weil die Methode es ihnen ermöglicht, auf Anforderungsänderungen rasch zu reagieren. Häufig werden, während ein Teil der Lösung entwickelt wird, neue Anforderungen erkannt. Dies bedeutet, dass bereits fertiggestellte Arbeit manchmal geändert werden muss.

Wie geht man bei neuen Anforderungen **am besten** mit Änderungen an bereits fertiggestellter Arbeit um?

Organizations use Agile because it enables them to be responsive to changing needs. New requirements are often identified while developing part of the solution. This means that sometimes changes must be made to work that is already done.

*When new requirements emerge, what is the **best** way to handle changes to work that has already been done?*

- A) Man erstellt, sofort nach Identifizierung einer neuen Anforderung eine neue Aufgabe im Backlog der Iteration, um technische Schulden zu vermeiden, auch wenn man ohne weiteres bis zur nächsten Iteration warten könnte.
Create new tasks in the iteration backlog immediately after a requirement is identified to prevent creating technical debt, even if there are no consequences of waiting until the next iteration
- B) Man dokumentiert die neuen Anforderungen entsprechend, befasst sich jedoch erst nach Abschluss der aktuellen Iteration mit ihnen, ausser wenn es signifikante Abhängigkeiten zu den bestehenden Aufgaben gibt.
Document new requirements adequately but deal with them after the current iteration is complete unless there is a significant dependency between the new requirements and the current tasks
- C) Man zeichnet neue Anforderungen auf die standardisierte Art auf und stellt sie ins Backlog ein, damit sie, selbst wenn Abhängigkeiten mit aktuellen Aufgaben bestehen, entsprechend priorisiert werden können.
Record new requirements in the standardized way and make them part of the backlog so they can be prioritized appropriately, even if there are dependencies with current tasks

15 / 30

In drei aufeinanderfolgenden täglichen Besprechungen wurde das gleiche Hindernis identifiziert. Es besteht eine Abhängigkeit von einer Drittpartei, die bei mehreren Aufgaben des Teams das Weiterkommen behindert. Das Problem wurde nicht angesprochen, weil keiner für die Aufgabe ‚Hindernisse beseitigen‘ zuständig ist.

Das Team kann aktuell noch mit seiner Arbeit fortfahren, braucht aber schon bald den Input der dritten Partei. Die Arbeit wird daher möglicherweise nicht planungsgemäß voranschreiten und die Ziele dieser Iteration werden unter Umständen nicht erreicht.

Das Team möchte sicherstellen, dass die aktuelle Iteration trotzdem erfolgreich fertiggestellt wird. Das Team ist auch der Ansicht, dass es dafür sorgen muss, dass sich dieses Szenario künftig nicht wiederholen wird.

Wie sollte das Team dazu **am besten** vorgehen?

During three successive daily meetings the same impediment has been identified. There is a dependency on a third party that hinders the progress of various tasks of the team. No one has addressed the issue, because no one is responsible for the task ‘removing impediments’.

The team can continue their work for now, but input from the third party will be needed shortly. Therefore, the work may not progress as fast as planned and the goals for this iteration may not be achieved.

The team wants to make sure that the current iteration is still finished successfully. They also feel that they must make sure this scenario does not repeat in the future.

What is the **best** course of action for this team?

- A)** Das Team sollte den Umfang der Iteration ändern und den Arbeitsauftrag, der den Hindernis verursacht, entfernen. Das Team sollte neue Arbeitsaufträge mit Abhängigkeiten ablehnen.
Change the scope of this iteration and remove the work item that causes the impediment. They should refuse new work items with dependencies.
- B)** Das Team sollte die Teammitglieder des Arbeitsauftrags mit Abhängigkeiten zur Verantwortung ziehen. Das Team sollte künftig bei dieser Art von Situationen strenger sein.
Hold the team member of the work item with dependencies accountable. In the future, they should be stricter in this type of situations.
- C)** Das Team sollte einem Mitglied die Zuständigkeit für die Beseitigung von Hindernissen übertragen. Abhängigkeiten müssen identifiziert werden, wenn neue Arbeitsaufträge in das Backlog aufgenommen werden, und Drittparteien müssen sich für die Arbeit engagieren.
Make someone responsible for removing impediments. New dependencies must be identified with new work items and third parties must commit to the work.

16 / 30

Ein Team hat Schwierigkeiten mit Eilaufträgen, die höhere Priorität als die geplanten Arbeiten bekommen.

Wie geht man **am besten** mit Eilaufträgen um?

A team struggles with emergency requests that take priority over planned work.

*What is the **best** way to deal with emergency requests?*

- A)** Man erstellt eine Kriterienliste und akzeptiert nur Eilaufträge, die diesen Kriterien entsprechen. Dann ermöglicht man dem Team, weniger Zeit auf die geplante Arbeit aufzuwenden und schafft so freie Kapazitäten. Dadurch stellt man sicher, dass das Team keine Überstunden machen muss.
Define a list of criteria and accept only those emergency requests that fit the criteria. Allow the team to economize on planned work to make capacity. This ensures the team does not need to work overtime.
- B)** Man sorgt dafür, dass ein leitendes Teammitglied oder ein Manager die Dringlichkeit des Auftrags prüft und bearbeitet nur Aufgaben, die wirklich eine hohe Priorität haben. Die anderen Aufgaben werden ganz normal der Reihe nach bearbeitet. Dies ermöglicht eine kurze Time-to-Market.
Have a senior team member or manager check the urgency of the request and only deal with truly high priority jobs, the rest go into the queue as normal. This ensures a speedy time to market.
- C)** Man plant einen Teil der Teamkapazitäten für Eilaufträge ein. So stellt man sicher, dass das Projekt in der vereinbarten Geschwindigkeit fortschreitet und erfüllt gleichzeitig die Anforderungen des Unternehmens.
Set aside some capacity on the team that can be used for emergency work. This ensures that the project keeps moving forward at the agreed pace, while also fulfilling the needs of the business.
- D)** Man sollte eine begrenzte Zahl an Überstunden für Eilaufträge aufwenden, um die Anforderungen der Organisation zu erfüllen. Damit hat das Team sowohl für Eilaufträge als auch für geplante Arbeit Zeit, ohne dass dies auf Kosten der Qualität geht.
Spend a limited amount of overtime on emergency requests, to fulfill the needs of the organization. This ensures time for the team to spend on both emergency requests and planned work, without losing quality.

17 / 30

Ein Team arbeitet an vielen Einträgen gleichzeitig, beschränkt jedoch die Zahl der Einträge, an denen ein einzelnes Teammitglied gleichzeitig arbeiten darf.

Inwiefern reduziert diese Praktik die Time-to-Market und sorgt für mehr Qualität?

A team works on many items at the same time but sets a limit on the number of items that an individual team member can work on at a time.

How does this practice reduce time to market and enhance quality?

- A)** Sie ermöglicht dem Team, sich auf die Arbeit zu konzentrieren, die am wichtigsten ist. So kommt es nicht zu Verzögerungen bei fertigen Einträgen und das Team liefert schnell Mehrwert für das Unternehmen und die Kunden.
By allowing the team to focus on the most important work, so that finished items do not get delayed and business or customer value is delivered swiftly
- B)** Sie stellt sicher, dass die Teammitglieder, wenn sie nicht mehr weiterwissen, die Arbeit an einem Eintrag abbrechen und an einem anderen Eintrag weiterarbeiten können. Dies sorgt dafür, dass die Teammitglieder immer etwas zu tun haben.
By ensuring that when a team member gets stuck, they can abandon an item and choose another, which ensures the team members are always busy
- C)** Sie sorgt dafür, dass das Team Zeit hat, jeden Eintrag bis über den erwarteten Wert beziehungsweise die Definition of Done zu perfektionieren, damit der Kunde stets zufrieden ist.
By making sure the team has the time to perfect each item beyond the expected value or definition of done, so that the customer is always delighted
- D)** Sie verteilt die Arbeitsaufträge über eine Iteration, damit das Team sich nicht überarbeitet und Zeit hat, über neue Produktverbesserungen nachzudenken.
By spacing out the work items over an iteration, so that the team does not get overworked and has time to think about new product improvements

18 / 30

Unternehmen ProMotive, ein Hersteller und Anbieter großer Autoteile, plant eine Agile-Transformation. Der CEO ist der Meinung, dass Agile für das Unternehmen vorteilhaft ist, weil es die Möglichkeit bietet, Aufgaben schneller zu erledigen. Gleichzeitig, so sein Argument, kann Agile Kosten reduzieren, weil in allen Bereichen des Unternehmens die gleichen Prozesse und Praktiken angewendet werden.

Ist ProMotive zu diesem Zeitpunkt bereit für die Agile-Transition?

Company ProMotive is a large car parts manufacturer and supplier and wants to become Agile. The CEO feels that Agile will be beneficial for the company, as it provides a way of getting things done faster. At the same time, he argues, Agile can reduce costs by applying the same processes and practices across all areas of the company.

Is ProMotive ready to start an Agile transition now?

- A)** Ja. Ziel von ProMotive sollte es sein, in allen Bereichen die gleichen Prozesse und Praktiken anzuwenden.
Yes. Applying the same processes and practices across areas is what ProMotive should aim for.
- B)** Ja. Der CEO ist an Bord und mehr braucht ProMotive nicht, um für die Agile-Transformation bereit zu sein.
Yes. The CEO is onboard and that is all ProMotive needs to be ready for its transformation to Agile.
- C)** Nein. Die Agile-Arbeitsweise eignet sich nicht für alle Bereiche von ProMotive, sondern nur für jene Bereiche, die an einem Produkt arbeiten.
No. The Agile way is not suited for all areas of ProMotive, only for those areas working on a product.
- D)** Nein. Die Erwartungen, die der CEO in Agile setzt, sind nicht richtig und damit ist die Ausgangsbasis falsch.
No. The CEO's expectations of Agile are not correct, which makes it a wrong starting point.

19 / 30

Ein Unternehmen hat sich entschlossen, ein kleines, aber anspruchsvolles Agile-Experiment durchzuführen. Das Experiment deckt nicht die gesamte Arbeit des Teams ab. Die Teammitglieder wechseln regelmäßig zwischen dem Agile-Experiment und ihrer aktuellen Arbeitsweise. Für das Experiment pflegen Sie ein gut sichtbares Planungsboard.

Vor welchen Risiken für das Agile-Experiment sollte das Team gewarnt werden?

A company has chosen to do a small, but ambitious Agile experiment. The experiment will not cover all the team's work. The team members will be regularly switching between the Agile experiment and the current way of working. They will maintain a highly visible plan board for the experiment.

Of which risk to the Agile experiment should the team be warned?

- A)** Fehlausrichtung. Das Mindset passt nicht zur Taktik.
Misalignment. The mindset is incongruent with the tactics.
- B)** Aus dem Auge, aus dem Sinn. Das passiert bei der Nutzung von Planungsboards häufig.
Out of sight, out of mind. This often happens to a plan board.
- C)** Verhungern. Den Teammitgliedern geht möglicherweise bald die Arbeit aus.
Starving. The team members may run out of work too soon.
- D)** Im Keim ersticken. Die andere Arbeit erdrückt das Experiment.
Suffocation. The other work could overwhelm the experiment.

20 / 30

Eine Organisation plant die Übernahme der Agile-Arbeitsweise. Die mit den Mitarbeitern geführten Interviews zeigen, dass in der Organisation eine starke Silobildung vorherrscht und Arbeit aktuell von Spezialist zu Spezialist weitergereicht wird. Die Mitarbeiter sind aufgrund dieser Arbeitsweise unmotiviert. Nachdem sie mit den wichtigsten Kunden gesprochen hat, stellt die Organisation fest, dass bei den Kunden Unsicherheit bezüglich der Änderung der Arbeitsweise herrscht. Die Kunden möchten vorab detaillierte Zusagen bezüglich der Arbeit.

Um dieses Problem anzusprechen, hat die Organisation ihre zentralen Überzeugungen wie folgt definiert:

- Die Kunden haben das Recht zu wissen, was sie erwarten können.
- Alle unsere Mitarbeiter sind ausgebildete Experten und sollten ihre Arbeitsweise frei bestimmen können.

Die Organisation hat ferner zwei zentrale Werte definiert, die zu ihren Überzeugungen passen:

- Neue Produktreleases werden innerhalb des versprochenen Zeitrahmens bereitgestellt.
- Mitarbeiter haben den höchsten Stellenwert.

Welche allgemeinen Funktionsprinzipien passen **am besten** zu einem Agile-Team in dieser Organisation?

An organization plans to adopt an Agile way of working. Interviews with employees show that the organization is very siloed, and all work is currently handed off from specialist to specialist. Employees are not motivated by this way of working. After speaking with key customers, the organization discovers that customers feel insecure about changes in the way of working. The customers want detailed commitments to work up-front.

To address this, the organization has defined their core beliefs as:

- *Customers deserve to know what to expect.*
- *Our employees are all educated professionals and should be free to determine how they work.*

The organization has also defined two core values to fit with their beliefs:

- *Delivering new product releases within the promised timeframe.*
- *Putting people first.*

*Which general operating principles will fit an Agile team in this organization **best**?*

- A)** - Stets an dem arbeiten, was am wichtigsten ist
 - Arbeit aufteilen
 - Die Kosten für Änderungen niedrig halten
 - *Always work on what is most important*
 - Break work down
 - Keep the cost of change low
- B)** - Eingehende Arbeit begrenzen
 - Häufig Feedback einholen
 - Arbeit visualisieren
 - *Constrain the intake of work*
 - *Get feedback frequently*
 - Visualize the work
- C)** - Man sollte Ergebnisse von Wert produzieren
 - Selbstorganisation
 - Teamautonomie
 - *Produce outcomes of value*
 - *Self-organization*
 - *Team autonomy*

21 / 30

Das CustomerCorp arbeitet an seinem ersten Agile-Experiment. Das benannte Team hat gemeinsam mit dem Vorstand die Werte, Überzeugungen und Einschränkungen des CustomerCorps festgelegt.

Das Team hat ein Planungsboard eingerichtet und ist der Meinung, dass dies gut funktioniert. Außerdem hat es die ersten Aufgaben in kleine Ergebnisse unterteilt.

Das Team hat eine Liste von Ergebnissen zusammengestellt und sich voller Enthusiasmus an die Arbeit gemacht. Als das Team jedoch mit der Arbeit an den ersten Aufgaben beginnt, hat es das Gefühl, dass ihm die Kontrolle ein wenig entgleitet. Das Team kann sich nicht einigen, welche Aufgaben am wichtigsten sind und zuerst erledigt werden sollten.

Welche Frage sollte sich das Team stellen, um den ersten Arbeitsfluss einzurichten und alles wieder in den Griff zu bekommen?

CustomerCorp is working on their first Agile experiment. The designated team has determined CustomerCorp's values, beliefs, and constraints, together with the board. The team has set up a plan board and feels that it is working well. They have also broken down the first few tasks into small deliverables.

They have compiled a list of outcomes and have started to work on their first tasks very enthusiastically. As they start working on the first tasks, the team starts to feel a bit out of control. They cannot agree on which tasks are most important and should happen first.

In setting up their first workflow, which question should the team ask itself to regain control?

- A)** Wie klein können wir die Arbeitsaufträge machen?
How small can the work items be made?
- B)** Wie wird die Arbeit visualisiert?
How will the work be visualized?
- C)** Welche Feedback-Schleifen brauchen wir für den Arbeitsinhalt?
Which feedback loops should there be for work content?
- D)** Wer verwaltet die Ergebnisliste und wie?
Who will manage the list of outcomes, and how?

22 / 30

Nur wenige Organisationen können es sich anfänglich leisten, permanent Ressourcen mit unterschiedlichen Fähigkeiten für eine Agile-Initiative oder sogar eine Iteration bereitzustellen. In kleineren Unternehmen ist es unter Umständen niemals möglich, die Ressourcen auf einen mitarbeitergebundenem Arbeitsfluss zu konzentrieren. Dies wird häufig als Grund angeführt, warum Agile in bestimmten Organisationen nicht funktionieren kann.

Ist es möglich, ein Pilotprojekt auch ohne speziell dafür bestimmte Ressourcen zu starten?

Only few organizations can initially afford to permanently assign resources with different skills to an Agile initiative or even an iteration. In smaller companies, it may never be possible to get resources to concentrate on single-piece-flow work. This is often cited as a reason why Agile cannot work in a certain organization.

Is there a feasible manner to launch a pilot project, even without dedicated resources?

- A)** Ja. Indem man ein Team und eine zu bearbeitende Iteration erstellt und den Teammitgliedern ermöglicht, wann immer sie Zeit haben, unabhängig an ihren Aufgaben zu arbeiten. Allerdings muss man sicherstellen, dass sich das Team wöchentlich zu einem Stand-Up trifft.
Yes. Create a team and an iteration to work on. Allow the team to work on their tasks independently when they have time but ensure that the team meets every week to do a stand-up meeting.
- B)** Ja. Indem man jede Woche Zeitblöcke einplant, in denen funktionsübergreifende Teams an einer Iteration arbeiten können, während sie weiterhin ihrer regulären Arbeit nachgehen. Diese Zeitblöcke müssen vor anderen Ansprüchen geschützt werden.
Yes. Schedule blocks of time every week in which cross-functional teams can work on an iteration while continuing their regular work. These blocks of time must be protected from other demands.
- C)** Ja. Indem man Teilzeitmitglieder des Teams auswählt und das Team entsprechend vergrößert, um eine ausreichende Leistung sicherzustellen. Um eine verlässliche Wertschöpfung sicherzustellen, müssen alle Iterationen einen ähnlichen Wert bereitstellen.
Yes. Select part-time members of the team and expand the size of the team to ensure enough output. All iterations must deliver a similar level of value to create predictable value delivery.
- D)** Nein. Um die laufende Arbeit (WIP) zu beschränken und den Arbeitsfluss zu optimieren, müssen Ressourcen für mindestens eine Iteration bereitgestellt werden. Kann eine Organisation das nicht bewerkstelligen, so verwendet man am besten keine Agile-Methoden.
No. Resources should be dedicated to at least an iteration, so work-in-progress (WIP) can be limited, and flow can be optimized. If an organization cannot do this, it is best not to use Agile methods.

23 / 30

Emilia arbeitet als Vorgesetzte in einem Softwareunternehmen für Datenanalyse. Sie hat Agile erfolgreich in ihrer Organisation eingeführt.

Bill ist Vorgesetzter in einem Bauunternehmen und würde Agile ebenfalls gerne einführen. Er versucht, seinem Team die Agile-Arbeitsweise vorzustellen. Bill möchte, dass sein Team aus den Erfahrungen von Emilia lernt und bittet Emilia, Einführungsworkshops bei seinem Team abzuhalten. Bill weist sein Team an, die Praktiken von Emilias Team möglichst präzise nachzuahmen. Nach dem Workshop soll das Team mit Agile experimentieren. Einige Wochen später äußert Bills Team Zweifel an der Übernahme von Agile-Praktiken. Die neue Arbeitsweise bringt nicht die Ergebnisse, die das Team erwartet hat.

Was hätte Bill anders machen sollen?

Emilia is the manager at a data analysis software company. She has successfully introduced Agile into her organization.

Bill is the manager of a construction company and would also like to adopt Agile. He is trying to introduce the Agile way of working to his team. Bill wants his team to learn from Emilia's experiences and asks her to lead introductory workshops with his team.

Bill tells the team to copy the practices from Emilia's team as closely as possible. The team is left to experiment with Agile after the workshop. A few weeks later, Bill's team expresses doubts about adopting the Agile practices. The new way of working is not giving the results the team expected.

What should Bill have done differently?

- A)** Bill hätte eine klare Definition of Done (DoD) und eine Reihe neuer Abnahmekriterien erstellen sollen, bevor er das Team mit Agile experimentieren lässt.
Bill should have created a clear definition of done (DoD) and a new set of acceptance criteria before leaving the team to the experiment.
- B)** Bill hätte große Ergebnisse in kleinere Arbeitsaufträge aufteilen sollen, die aufgrund ihrer Größe und Art häufige Wertschöpfung ermöglichen.
Bill should have decomposed large deliverables into smaller work items, whose size and nature allow frequent value delivery.
- C)** Anstatt die Praktiken von Emilia zu kopieren hätte Bill gemeinsam mit seinem Team Agile-Praktiken herausarbeiten sollen, die in seinem Unternehmen funktionieren.
Bill should have worked with the team to find the Agile practices that work for his company, instead of copying Emilia's practices.

24 / 30

Das Unternehmen AdaptaBrand hat vor kurzem Initiativen mit Agile-Arbeitsweisen gestartet. Im AdaptaBrand teilen sich verschiedene Teams häufig die gleichen Ressourcen. Das Unternehmen hat außerdem versucht, Projekte mit Hilfe von Kanban-Boards visuell zu verwalten. Die Teams sind nicht sehr gut darin, die aktuelle Projektmanagement-Software auf dem neuesten Stand zu halten. Außerdem gestaltet es sich als schwierig, eine Lösung zu finden, die die einzelnen Teams mit visuellen Informationen über ihre laufende Arbeit (WIP) versorgt und gleichzeitig den Gesamtfortschritt aller Teams in übergeordneten Projekten mit den wichtigsten Abhängigkeiten abbildet.

Wie lässt sich dieses Problem **am besten** lösen?

AdaptaBrand has recently started initiatives with Agile ways of working. In AdaptaBrand, different teams often share the same resources, and they have tried to manage projects visually using Kanban boards. The teams are not very good at keeping the current project management software up to date. It also proves to be challenging to find a way to provide individual teams with visual information on their work in progress (WIP), while also showing the overall progress of all teams in higher-level projects and their key dependencies.

What is the **best** solution to solve this problem?

- A) Ein Überblick über den Gesamtprozess sollte Priorität haben. Die beste Lösung ist ein übergeordnetes Kanban-Board mit einer einzigen Swimlane für das gesamte Unternehmen, das für jeden sichtbar ist.
An overview of overall progress should be the priority. The best solution is to have an overall Kanban board with a single swimlane for the entire organization, visible to anybody.
- B) Individuelle Ansichten sollten Priorität haben. Die beste Lösung ist ein elektronisches Projektmanagement-Werkzeug pro Team. So kann jedes Team sein eigenes Kanban-Board verwalten und verschiedene Iterationen miteinander vergleichen.
Customization of views should be the priority. The best solution is to have an electronic project management tool for each team to manage their own Kanban board and compare different iterations.
- C) Das Management der Teamleistung sollte Priorität haben. Die beste Lösung ist ein eigenes Kanban-Board pro Team. Bei gemeinsamen Ressourcen ist der Ressourcenverantwortliche für das Management der Abhängigkeiten zuständig.
Managing team performance should be the priority. The best solution is to have a Kanban board for each team. For shared resources, the resource owner is responsible for managing dependencies.
- D) Die richtige Nutzung der gemeinsamen Ressourcen sollte Priorität haben. Die beste Lösung ist ein Kanban-Board mit einer eigenen Swimlane pro Iteration und Team, mit dem die Abhängigkeiten von Ressourcen identifiziert und verwaltet werden können.
Proper use of shared resources should be the priority. The best solution is to have a Kanban board with swimlanes for each iteration and team to help identify and manage resource dependencies.

25 / 30

Ein Anwaltsteam fühlt sich von den Anforderungen aus verschiedenen Teilen der Organisation überfordert. Weil sich die Fristen ständig ändern, muss das Team die Prioritäten seiner Arbeit immer wieder neu festlegen. Das Team möchte seine Arbeitsweise verbessern, gleichzeitig aber seine Präzision in der Arbeit bewahren.

Würde dieses Team von einer Agile-Arbeitsweise profitieren?

A legal team is feeling overwhelmed by requests from different parts of the organization. They continuously have to reprioritize work, because deadlines keep shifting. They want to improve their way of working, but also need to keep their sense of precision in their work.

Could this team benefit from Agile ways of working?

- A)** Ja, weil Agile nur ein Mindset ist, das sich leicht auf jedes Team bzw. jede Arbeit übertragen lässt.
Yes, because Agile is only a mindset, which easily translates to any team or work.
- B)** Ja, weil das Team von einer Visualisierung der Arbeit und Straffung der Wertschöpfungskette profitieren würde.
Yes, because visualizing the work and streamlining the value chain will benefit them.
- C)** Nein, weil juristische Arbeit zu viel Perfektionismus erfordert, als dass man Agile-Praktiken einsetzen könnte.
No, because legal work requires too much perfectionism to use Agile practices.
- D)** Nein, weil es in Anwaltskanzleien keine Entwickler, Arbeitsergebnisse oder Produkte gibt.
No, because there are no developers, deliverables, or products in legal practices.

26 / 30

Nach einem kurzen Experiment äußert ein Team Zweifel an der Übernahme von Agile. Das Team arbeitete mit seinen früheren Prozessen erfolgreich, arbeitet nun aber in einem unbekanntem Bereich. Die natürliche Reaktion des Teams ist es, die Änderung als schlechte Idee abzutun. Die Teammitglieder betrachten Agile als eine Reihe verbindlicher Prozesse. Sie haben das Gefühl, dass sie ihre Arbeit nicht mehr in der gewohnten flexiblen Art und Weise erledigen können und die neue Arbeitsweise nicht produktiv ist.

Auf was sollte beim nächsten Team-Meeting geachtet werden?

After a short experiment, a team expresses some doubts about adopting Agile. The team successfully followed their old processes, but now struggles in unfamiliar territory. Their natural reaction is to reject the change as a failure or a bad idea.

The team views Agile as a set of prescriptive processes. They do not feel the freedom to do the work the way they used to, and the new way does not feel productive.

What should a next team meeting pay attention to?

- A)** Für das Team sollte ein individueller Wasserfall-Agile-Ansatz erstellt werden.
Creating a customized Waterfall-Agile approach for the team
- B)** Dem Team sollte Agile als kulturelle Praktik und Mindset vermittelt werden.
Making the team understand Agile as a cultural practice and a mindset
- C)** Das Agile-Experiment sollte mit einem anderen Agile-Framework noch einmal von vorne begonnen werden.
Restarting the Agile experiment with a different Agile framework

27 / 30

Eine Katzenfutterfabrik hat ein erfolgreiches Agile-Experiment durchgeführt. Die Fabrik hat das Marketing-Team Blogs für die Website erstellen lassen, die sich auf aktuelle Ereignisse beziehen. Das Unternehmen möchte nun, dass das Marketing-Team dieses Agile-Experiment auf das Management der täglichen Aufgaben im Bereich Social Media ausdehnt. Mit anderen Worten das Agile-Experiment wird erweitert und das Team gebeten, eine neue Art von Arbeit zu übernehmen.

Was gestaltet sich bei diesem Szenario schwierig?

A cat food factory has done a successful experiment with Agile. They have let the marketing team create blogs for the website that tie in with recent events. They now wish the marketing team to expand the Agile experiment to managing daily social media tasks as well. This means that the Agile experiment will be expanded by asking the team to take on a different type of work.

What is a challenge in this scenario?

- A)** Mitarbeiter dazu zu bringen, in mehreren Bereichen zu arbeiten
Having people pitch in in more areas
- B)** Den Überblick über die Arbeit zu behalten
Keeping overview over the work
- C)** Den Anschluss an andere Teams nicht zu verlieren
Losing the connection to other teams
- D)** Ein neues Team für die Arbeit aufzustellen
Setting up a new team for the work

28 / 30

In den ersten Monaten nach der Agile-Transformation ist die Visualisierung für neue Teams eines der wichtigsten Elemente, um die neuen Arbeitsflüsse zu verstehen.

Warum ist dies so?

In the first few months after a transformation to Agile, visualization is a key element in helping new teams understand the new workflows.

Why is that?

- A)** Die Visualisierung soll die neuen Prozesse in Piktogrammen darstellen, weil dies bei der Einhaltung der Prozessschritte hilft.
Visualization is intended to show the new processes in pictograms, which helps to follow the steps.
- B)** Die Visualisierung hebt die Stimmung und hilft Mitarbeitern, sich an die Mantras zu erinnern, die man zur Meditation bei der Arbeit verwendet.
Visualization lifts spirits and helps people to remember mantras used to meditate on when doing work.
- C)** Mit Hilfe der Visualisierung erkennt man leichter, ob die Arbeit so abläuft wie es mit den neuen Prozessen beabsichtigt ist.
Visualization makes it easier to see if the work flows the way the new processes intend it to.
- D)** Die Visualisierung zeigt, welche Teammitglieder mit Ihrer Zielerreichung hinterherhinken und hilft, deren Arbeitsethik zu korrigieren.
Visualization shows which team members are behind on their targets and helps correcting their work ethics.

29 / 30

Warum ist Zusammenarbeit für ein Agile-Team wichtig?

Why is collaboration important for an Agile team?

- A) Weil sich ein Agile-Team aus sozial eingestellten Mitarbeitern zusammensetzt, die einfach mit ihren Kollegen zusammenarbeiten
Because an Agile team consists of social people who will easily collaborate with their coworkers
- B) Weil Zusammenarbeit zur gemeinsamen Verantwortung für Ergebnisse und zu besseren Arbeitsvereinbarungen führt
Because collaboration creates joint ownership over the results and better working agreements
- C) Weil Zusammenarbeit sicherstellt, dass die Ziele des Teams wichtiger sind als die Ziele des Einzelnen
Because collaboration ensures that the team objectives take priority over individual objectives
- D) Weil mehrere Mitarbeiter, die zusammen an einem einzelnen Arbeitsauftrag arbeiten, schneller Ergebnisse erzielen
Because several people collaborating on a single work item leads to results faster

30 / 30

Servant Leaders müssen sich immer weiterentwickeln und ihr Verhalten kontinuierlich verbessern, um erfolgreich zu bleiben. Ob sie es beabsichtigen oder nicht, ihr Verhalten und ihre Aktionen wirken sich auf die Kultur der Organisation aus, für die sie tätig sind.

Welches Merkmal erleichtert die Entwicklung von Servant Leaders **am meisten**?

A servant leader must keep growing and continuously improve their behavior to stay effective. Their words and actions will affect the culture of the organization they work in, whether intended or not.

*Which characteristic facilitates a servant leader's growth **most**?*

- A) Geduld, weil eine gute Agile-Transformation ein langer Prozess ist
Patience, because a good Agile transformation is a long process
- B) Respekt, weil ein Servant Leader die Agile-Werte befolgen sollte
Respect, because the servant leader should follow Agile values
- C) Eigenwahrnehmung, weil Selbstbeobachtung hilft, eigene Verhaltensweisen zu ändern
Self-awareness, because introspection helps changing behavior
- D) Transparenz, weil Servant Leaders ihren Fortschritt demonstrieren sollten
Transparency, because a servant leader should show their progress

Antwortschlüssel

1 / 30

Welche Verhaltensweise ist bei Agile-Teams **nicht** erwünscht?

Which is **not** a desired behavior for Agile teams?

- A) Fortschritt für wichtiger zu erachten als Perfektion
Favoring progress over perfection
 - B) Das, was man begonnen hat, unbedingt fertigstellen zu wollen
Obsessing over finishing what they start
 - C) Häufig in kleinen Schritten zu planen
Planning frequently in small bursts
 - D) Komplette Produkte für wichtiger zu erachten als Schnelligkeit
Preferring complete products over speed
-
- A) Falsch. Fortschritt für wichtiger zu erachten als Perfektion ist eine Verhaltensweise, die bei Agile-Teams durchaus erwünscht ist.
Incorrect. Favoring progress over perfection is a desired behavior for Agile teams.
 - B) Falsch. Das, was man begonnen hat, unbedingt fertigstellen zu wollen, ist eine Verhaltensweise, die bei Agile-Teams durchaus erwünscht ist.
Incorrect. Obsessing over finishing what is started is a desired behavior for Agile teams.
 - C) Falsch. Häufig in kleinen Schritten zu planen, ist eine Verhaltensweise, die bei Agile-Teams durchaus erwünscht ist.
Incorrect. Planning frequently in small bursts is a desired behavior for Agile teams.
 - D) Richtig. Produkte ganz fertigzustellen, erfordert Zeit. Dies geht zu Lasten kurzer Feedback-Schleifen, so dass die Produkte die Anforderungen der Kunden oder die Business-Ziele nicht erfüllen. Außerdem ist es bei dieser Arbeitsweise teurer, auf Änderungen zu reagieren. (Literatur: A, Kapitel 2)
Correct. Completing products takes time at the expense of a short feedback loop, thus products do not meet customer needs or business objectives. In addition, this way of working makes responding to change more costly. (Literature: A, Chapter 2)

2 / 30

Bei jeder agilen Transformation kann einiges schief gehen. So können sich beispielsweise verschiedene kulturelle Strömungen herausbilden, einige Zeit nach der Einführung der agilen Denkweise.

Wie lassen sich Schwierigkeiten, wie zum Beispiel das Entstehen verschiedener kultureller Strömungen, **am besten** vermeiden?

In any Agile transformation, there are many things that can go wrong. An example is cultural drift some time after introducing the Agile mindset.

*Which is the **best** approach to avoid pitfalls like cultural drift?*

- A) Durch den Aufbau einer gemeinsamen Kultur, in deren Mittelpunkt Werte, Prinzipien, Verhaltensweisen und selbstorganisierte Teams stehen
Establish a coherent culture around values, principles, behaviors, and self-organized teams
 - B) Durch strenge Einhaltung der aktuell auf dem Markt geltenden Bewährten Praktiken (Best Practices) und Standards
Follow the current best practices and standards that are available in the market by the book
 - C) Durch Übernahme und Umsetzung der Praktiken, die bei einem vergleichbaren Unternehmen funktionieren
Take the practices that are working for a similar company and implement them the same way
 - D) Durch Schulung von Schlüsselpersonen in jedem Team, damit diese Agile genau so umsetzen, wie sie es gelernt haben
Train key people from each of the teams to implement Agile exactly as they have learnt
-
- A) Richtig. Die beste Methode in diesem Fall ist es, Agile so umzusetzen, dass die meisten Schwierigkeiten einer kulturellen Veränderung dieser Größenordnung vermieden werden. Weitere Schwierigkeiten sind unter anderem zu großes Vertrauen in Standards, Frameworks und Bewährte Praktiken sowie ein Mitarbeitermanagement, das nicht der Agile-Methode entspricht. (Literatur: A, Kapitel 10)
Correct. This is the best approach to implement Agile in a way that avoids most of the pitfalls of a cultural change of this magnitude. Other pitfalls are putting too much trust in standards, frameworks, and best practices, and non-Agile people management. (Literature: A, Chapter 10)
 - B) Falsch. Hält man sich zu streng an Bewährte Praktiken oder Standards, werden Mitarbeiter zu einer Arbeitsweise gezwungen, die möglicherweise nicht ihrer Kultur oder dem Unternehmen entsprechen.
Incorrect. By following best practices or standards by the book, people are forced to follow a way of working that may not be suited to the culture and the company.
 - C) Falsch. Was in dem einen Unternehmen funktioniert, muss nicht notwendigerweise auch in einem anderen Unternehmen funktionieren. Ein solcher Ansatz führt zu einer dogmatischen Umsetzung von Agile, in deren Mittelpunkt nicht die für das Unternehmen optimale Kultur und Arbeitsweise, sondern der Prozess und das System stehen.
Incorrect. What works in a certain company will not necessarily work in another. This approach will lead to a dogmatic implementation of Agile, focusing on the process and the system and not on the culture and the way of working that is best for the company.
 - D) Falsch. In Kursen werden Standardmethoden und -techniken gelehrt. Diese können zwar in Bezug auf Werkzeuge oder Technologien bei der Umsetzung nützlich sein, aber jedes Unternehmen und jedes Team muss seine eigene Arbeitsweise entsprechend seiner Überzeugungen, Werte und Prinzipien festlegen.
Incorrect. Courses teach standard methodologies and techniques which may be useful for implementation when it comes to tools or technology, but each company or team will need to define its own way of working based on its beliefs, values, and principles.

3 / 30

Eleni ist Vorgesetzte. Aufgrund der Schnelligkeit der moderne Geschäftswelt interessiert sie sich sehr für Agile. Sie fragt sich, wie sich die aktuelle Arbeitsweise ändern müsste, um Agile zu sein. Bei ihren Überlegungen stößt sie auf folgende Frage, um das Mindset des Unternehmens zumindest teilweise zu verändern:
„Wonach sollten wir bei unserer täglichen Arbeit streben?“

Um welches Element des Agile-Mindsets geht es bei dieser Frage?

Eleni is a manager. She is very interested in Agile because the world of business moves fast these days and is asking herself what should change from the current way of working to become Agile. She comes across a question that should help change part of the business' mindset: "What should we constantly aspire to as we do the work?"

Which element of the Agile mindset does this question address?

- A) Überzeugungen
Beliefs
 - B) Entscheidungen
Choices
 - C) Prinzipien
Principles
 - D) Werte
Values
-
- A) Falsch. Überzeugungen sind grundsätzliche Annahmen zu Personen, Teams, Arbeit und Kunden. Überzeugungen verleihen Werten einen Kontext und Berechtigung. Die Überzeugungen des Unternehmens ermittelt man mit folgender Frage: ‚Von welchen Annahmen gehen wir aus?‘
Incorrect. Beliefs are fundamental assumptions about individuals, teams, the work, and the work's customer. Beliefs give values context and validity. The question 'What are our assumptions?' would lead to the business' beliefs.
 - B) Falsch. Entscheidungen sind kein Element des Agile-Mindsets. Die Wahl der Prinzipien richtet sich nach den Überzeugungen und Werten.
Incorrect. Choices are not an element of the Agile mindset. Beliefs and values guide the choice of principles.
 - C) Falsch. Prinzipien sind kein Element des Agile-Mindsets. Prinzipien sind vom Agile Manifesto inspiriert, unterstützen dieses und lenken die Praktiken, die die Teams bei der Umsetzung und Ausführung der agilen Software-Entwicklung und bei vielen anderen Tätigkeiten unterstützen.
Incorrect. Principles are not an element of the Agile mindset. They are inspired by and supportive of the Agile Manifesto and are guiding practices that support teams in implementing and executing with agility the production of software development and much more.
 - D) Richtig. Dies ist eine der Fragen, mit denen man nach den Werten eines Unternehmens fragt: was ist dem Unternehmen wichtig. Die Werte sollten sich dabei nicht nur auf die Mitarbeiter beschränken, sondern auf Arbeitsergebnisse, Produktion und Kunden ausgedehnt werden. (Literatur: A, Kapitel 2)
Correct. This is one of the questions which elicit an articulation of the business' values: what is important to the business. The values should be expanded beyond the people to the deliverable, the production, and the customers. (Literature: A, Chapter 2)

4 / 30

Was sind die wesentlichen Bestandteile eines Agile-Mindsets in einer Organisation?

What are the essential parts of an Agile mindset in an organization?

- A)** Eine vollständige Liste an Agile-Methoden, -Prozessen und -Praktiken, die die Organisation anwenden kann
A complete set of an Agile methodology, Agile processes, and a set of Agile practices to adopt
 - B)** Eine Kultur der Kunden- und Ergebnisorientierung, teamübergreifenden Zusammenarbeit, Wertschöpfung und Anpassung
A culture of customer and outcome orientation, cross-team collaboration, value delivery, and adaptation
 - C)** Eine freundliche Unternehmens- und Kontroll-Kultur, bei der alle respektvoll, kollegial und hilfsbereit miteinander umgehen
A friendly command and control culture, where everyone is respectful to each other, collegial and helpful
-
- A)** Falsch. Agile für eine Methode, einen Prozess oder einfach eine Reihe von Praktiken zu halten, die man übernehmen kann, ist ein weit verbreiteter Irrtum. Das ist kein Agile-Mindset.
Incorrect. A common fallacy is that Agile is a methodology, a process, or merely a set of practices to adopt. This is not an Agile mindset.
 - B)** Richtig. Die Kultur einer Agile-Organisation ist geprägt von Kunden- und Ergebnisorientierung, teamübergreifender Zusammenarbeit, Wertschöpfung und Anpassung. (Literatur: A, Kapitel 3)
Correct. An Agile organization has a culture of customer and outcome orientation, cross-team collaboration, value delivery, and adaptation. (Literature: A, Chapter 3)
 - C)** Falsch. Bei einer freundlichen Unternehmenskultur arbeiten viele Vorgesetzte und Mitarbeiter über längere Zeit zusammen und gehen respektvoll, kollegial und hilfsbereit miteinander um. Die Planung und Ausführung der Arbeit ist jedoch ganz klar von oben nach unten geregelt. Das entspricht nicht dem Agile-Mindset.
Incorrect. In a friendly command and control culture many of the managers and individual contributors work with each other for a longer time, and are respectful, collegial, and helpful. However, how they plan and execute work is clearly a matter of top-down labor extraction. This is not an Agile mindset.

5 / 30

Eine große Arztpraxis möchte medizinische Support-Teams einführen. Die Teams sollen funktionsübergreifend sein und sich aus einer Receptionistin, einem Physiotherapeuten, einem Allgemeinmediziner und einem Psychologen zusammensetzen.

Das Management hat das Personal für die neuen medizinischen Support-Teams entsprechend neu gruppiert. Für jedes Team wurde ein Teamraum geschaffen, damit die Teams innerhalb des Gebäudes jeweils in einem gemeinsamen Bereich zusammensitzen können. Es wurde ein Kanban-Board eingeführt und beschlossen, dass sich die Teams jeden Morgen treffen müssen, um die Fortschritte zu besprechen, die sie bezüglich ihrer Aufgaben erreicht haben.

Die Teams fühlen sich zwar von dieser plötzlichen Änderung überfordert und verwirrt, versorgen ihre Patienten aber auch weiterhin hervorragend.

Zeigt diese Organisation mit dieser Form der Umsetzung ein gutes Agile-Mindset?

A large doctors' practice wants to establish medical support teams. The teams will be cross-functional: they will have a receptionist, a physical therapist, a general practitioner, and a psychologist working together.

Management has re-grouped their human resources to fit the new medical support teams. They have created a team space for each team to sit together in the same area of the building, introduced a Kanban board, and decided the team must meet every morning to discuss progress on the tasks. Although the team feels overwhelmed and lost by this sudden change, they keep providing excellent care to their patients.

Is this organization demonstrating a good Agile mindset with its implementation?

- A)** Nein, weil die Organisation nicht nach dem Input der Patienten fragt und daher sind nicht alle Interessensgruppen in den Teams vertreten.
No, because no input from patients is asked, so not all stakeholders are represented in the teams.
- B)** Nein, weil das Team keine Möglichkeit hat, die Werte der Arztpraxis mit den eingesetzten Maßnahmen zu verbinden.
No, because the team has no way to connect the values of the practice to the implemented tactics.
- C)** Ja, weil Agile-Elemente benutzt werden und das Team die Patienten weiterhin exzellent versorgt.
Yes, because there are Agile elements present and the team provides excellent care to the patients.
- D)** Ja, weil das Team sich seine eigenen Aufgaben aussuchen kann, selbstorganisiert und fachübergreifend aufgestellt ist.
Yes, because this team is in control of choosing their own tasks, self-organizing and multi-disciplinary.

Erläuterung auf der nächsten Seite.

- A)** Falsch. Es ist zwar wichtig, dass die Interessensgruppen in die Diskussionen und Entscheidungen des Teams eingebunden werden, aber aus dem Szenario ist nicht ersichtlich, ob eine Feedbackschleife vorliegt oder nicht. Die Patienten sollten in den Teams nicht vertreten sein.
Incorrect. It is important that stakeholders are included in team discussions and decisions, but from the scenario it is not clear whether or not a feedback loop is present. Patients should not be included in the teams.
- B)** Richtig. Beim Agile-Mindset geht es um Prinzipien, Werte und Überzeugungen, die das ‚Warum‘ der Arbeit mit dem ‚Wie‘ verbinden. Eine reine ‚Umsetzung von Agile‘ durch das Management kann als alleinige Maßnahme kein Agile-Mindset schaffen. (Literatur: A, Kapitel 2)
Correct. The Agile mindset is about principles, values and beliefs, which connect the ‘why’ of the work, and its ‘how’. Having management just ‘implementing Agile’ cannot create an Agile mindset. (Literature: A, Chapter 2)
- C)** Falsch. Das Vorliegen von Agile-Elementen und die exzellente Versorgung der Patienten sind keine Belege für ein Agile-Mindset. Sie sprechen zwar dafür, dass sich die Teams für ihre Arbeit engagieren und effizient sind, zeigen aber nicht, wie die Organisation auf Änderungen reagiert beziehungsweise welche Kultur die Organisation hat.
Incorrect. Just having Agile elements present and providing an excellent service are not demonstrations of an Agile mindset. They speak of dedication to the work and efficiency, but it does not show how the organization reacts to change or what the culture of the organization is.
- D)** Falsch. Das Team mag zwar die Kontrolle über seine eigenen Aufgaben haben, aber es besteht keine Verbindung zu den Prinzipien, Werten und Überzeugungen, die das Agile-Mindset ausmachen.
Incorrect. The team may well be in control of its own tasks, but there is no connection to the principles, values, and beliefs, which form the Agile mindset.

6 / 30

Das IT-Team des Unternehmens TechShifts hat eine erfolgreiche Transformation in die Agile-Arbeitsweise durchgeführt. Eines der Teammitglieder versucht das Marketingteam davon zu überzeugen, ebenfalls auf Agile umzustellen.

Einige der Marketingmitarbeiter sind ganz enthusiastisch, andere sind eher zurückhaltend. Letztere verbinden Agile mit der IT und glauben nicht, dass die Agile-Arbeitsweise zu ihrem Team passt.

Warum könnte Agile auch für das Marketingteam nützlich sein?

The IT team of TechShift has made a successful transformation to the Agile way of working. One of the team members is trying to convince the marketing team to make the transition to Agile as well. Some marketers are very enthusiastic, while others are hesitant, because they associate Agile with the IT domain, and they do not believe an Agile way of working will fit their team.

Why could Agile be useful for this marketing team as well?

- A) Weil Agile spezielle Events und Artefakte für Marketingaktivitäten entwickelt hat
Because Agile has developed special ceremonies and artifacts for marketing activities
 - B) Weil sich Agile hervorragend für sich wiederholende und fachliche Arbeiten eignet, die optimiert werden können
Because Agile is most suitable for repetitive and technical work that can be optimized
 - C) Weil Agile ein Marktstandard ist, der speziell für Bereiche wie das Marketing entwickelt wurde
Because Agile is a market standard specially designed for an area such as marketing
 - D) Weil die Agile-Arbeitsweise für alle Bereiche wertvoll ist, die schnell und häufig Werte generieren
Because an Agile way of working provides value to any area that wants to generate rapid and frequent value
-
- A) Falsch. Agile hat keine besonderen Zeremonien oder Artefakte für spezifische Bereiche entwickelt.
Incorrect. Agile has not developed special ceremonies or artifacts specifically for a certain area.
 - B) Falsch. Agile kann in jedem Bereich des Unternehmens eingesetzt werden, denn es bietet eine Arbeitsweise, um die Team- und Unternehmens-Ziele besser zu erreichen.
Incorrect. Agile can be used in any area of the company, as long as it provides a way of working that helps the teams to fulfill their purpose and the company's better.
 - C) Falsch. Agile ist weder ein Marktstandard, noch wurde es für einen bestimmten Bereich, wie das Marketing entworfen.
Incorrect. Agile is not a market standard, nor is it designed for a specific area such as marketing.
 - D) Richtig. Die Agile-Arbeitsweise ist für alle Bereiche wertvoll, die schnell und häufig Wert generieren möchten. (Literatur: A, Kapitel 1)
Correct. The Agile way of working provides value to any area that wants to generate fast and frequent value. (Literature: A, Chapter 1)

7 / 30

Lara und Eric erörtern die Einführung der Agile-Denkweise im Kontext ihrer Organisation. Sie sind uneinig, wie die neuen Prozesse und die sonstige Taktik zu bestimmen sind.
 Eric ist der Meinung, man solle die neuen Prozesse und die neue Taktik von einem direkten Wettbewerber kopieren, der die Agile-Transformation bereits erfolgreich vollzogen hat.
 Lara denkt, dass die Organisation zuerst ihre eigenen neuen Werte und Agile-Prinzipien etablieren und die Prozesse und die Taktik dann darauf aufbauen sollte.

Wer hat Recht und warum?

*Lara and Eric are discussing introducing the Agile mindset in the context of their organization. They have a disagreement on how to determine the new processes and other tactics.
 Eric states that the new processes and tactics should be copied from another organization, a direct competitor, that has already undergone a successful Agile transformation.
 Lara suggests that the organization should first establish their own new values and incorporate the Agile principles, and then base processes and tactics on that work.*

Who is right and for which reason?

- A) Eric, denn wenn man die Prozesse und die Taktik von einem Wettbewerber kopiert, stellt man sicher, dass der Wettbewerber keinen großen Wettbewerbsvorteil mehr hat.
Eric, because copying a competitor ensures that the competitor no longer has a big advantage.
 - B) Eric, weil es am erfolgversprechendsten ist, eine erfolgreiche Organisation zu imitieren.
Eric, because copying a successful organization creates the largest opportunity for success.
 - C) Lara, weil es dem Team durch die Entwicklung einer Reihe von Werten zunächst ermöglicht, informell und sozial zu interagieren.
Lara, because creating a set of values first allows the team to interact informally and socially.
 - D) Lara, weil die Schaffung einer Reihe von Werten zuerst sicherstellt, dass der größte geschäftliche Mehrwert erzielt wird.
Lara, because creating a set of values first ensures that the most business value is added.
-
- A) Falsch. Da die Taktiken und Prozesse in einem anderen Umfeld wahrscheinlich nicht funktionieren werden, hat der Wettbewerber nach wie vor einen großen Wettbewerbsvorteil.
Incorrect. Since the tactics and processes are unlikely to work in another environment, the competitor will still have a big advantage.
 - B) Falsch. Unabhängig davon, wie erfolgreich eine Organisation mit ihrer Taktik ist, diese einfach nur nachzuahmen funktioniert in einer anderen Umgebung normalerweise nicht.
Incorrect. However successful another organization is with a set of tactics, simply copying those is unlikely to work in any other environment.
 - C) Falsch. Lara hat zwar Recht, aber nicht aus diesem Grund. Die informelle und gesellschaftliche Interaktion der Teammitglieder ist nicht der Grund dafür, die Prozesse und Taktik auf den Werten, der Strategie und der Mission der Organisation aufzubauen.
Incorrect. Lara is right, but not for this reason. Interacting informally and socially is not the reason for basing the processes and tactics on the organization's values, strategy, and mission.
 - D) Richtig. Die Prozesse und die Taktik sollten zu den Werten, der Strategie und der Mission des Unternehmens passen, um den Geschäftswert zu steigern. (Literatur: A, Kapitel 2)
Correct. Processes and tactics should fit with the organization's own values, strategy, and mission to increase business value. (Literature: A, Chapter 2)

8 / 30

Ein Team experimentiert mit Agile und möchte mit der Visualisierung der Arbeit beginnen. Das Team hat sich entschlossen, ein einfaches Planungsboard mit drei Spalten zu nutzen.

Welchen Zweck verfolgt die Visualisierung der Arbeit?

A team is experimenting with Agile and wants to start visualizing the work. They have decided to use a simple plan board with three columns.

What is the purpose of visualizing the work?

- A)** Sie bietet Einblick in den Arbeitsfluss und hilft bei der Identifizierung der zu lösenden Probleme.
It gives insight in the flow of the work and helps identify problems to solve.
 - B)** Sie hilft den Mitgliedern des Teams, sich für die Arbeitsaufträge zu engagieren.
It helps keep the team members committed to the work items they have chosen.
 - C)** Sie zeigt dem Team, welche Teammitglieder Probleme verursachen und welche nicht.
It shows the team which team members cause problems and which do not.
-
- A)** Richtig. Das ist das Ziel der Visualisierung von Arbeit. (Literatur: A, Kapitel 7)
Correct. This is the goal of visualizing work. (Literature: A, Chapter 7)
 - B)** Falsch. Teammitglieder sollten kein Planungsboard benötigen, um sich zu engagieren.
Incorrect. Team members should not need a plan board to feel commitment.
 - C)** Falsch. Das Planungsboard zeigt zwar eventuell, wo Hindernisse vorliegen, sollte aber niemals für Schuldzuweisungen verwendet werden oder um Mitarbeiter zu identifizieren, die Probleme verursachen.
Incorrect. Although the plan board may show where impediments are, it should never be used to blame individuals or identify who is causing problems.

9 / 30

Das Unternehmen ZEBRA hat erfolgreich mehrere Agile-Teams gebildet, die inzwischen schon seit einiger Zeit als Team zusammenarbeiten. Die Geschäftsführung möchte die Leistung der Teams messen, um die Teams mit den meisten Schwierigkeiten zusätzlich zu unterstützen.

Wie geht man bei der Messung der Teamleistung **am besten** vor?

Company ZEBRA has effectively formed several Agile teams that have been working as a team for quite some time now. The management team wants to measure how the teams are doing, so they can give extra support to the teams that are struggling the most.

*Which is the **best** approach to measuring the teams' performance?*

- A) Man fragt den Teamleiter nach einer Bewertung, wie das Team bei Metriken wie Teamwork, Unterstützung und Spaß abschneidet und bittet dann das Team um einen Verbesserungsplan.
Ask the manager to assess how they are doing on metrics such as teamwork, support, and fun, then ask the team for an improvement plan
 - B) Man sorgt für einen gesunden Wettbewerb zwischen den Teams und belohnt jene Teams, die bei Metriken wie Geschwindigkeit, Wertschöpfung oder Kundenzufriedenheit am besten abschneiden.
Create a healthy competition between teams, rewarding the best teams on metrics such as velocity, delivered value or customer satisfaction
 - C) Man ignoriert Metriken, weil sie im Rahmen eines Agile-Ansatzes nicht empfohlen werden, und beeinflusst stattdessen das Teamverhalten durch Interaktion.
Ignore metrics, because they are not recommended within an Agile approach and instead influence the teams' behavior through interaction
 - D) Man organisiert einen Health Check für die Teams, bei dem jedes Team sein Abschneiden hinsichtlich Metriken wie Schnelligkeit, Lernen oder Mission selbst einschätzt.
Organize a team health-check session where each team self-assesses how they are doing on metrics such as speed, learning or mission
-
- A) Falsch. Die Teams sollten nicht von anderen bewertet werden, sondern sich selbst bewerten, um der Geschäftsführung genaue und echte Informationen bereitstellen zu können.
Incorrect. The teams should not be assessed by others, but assess themselves, to provide accurate and real information to the management team.
 - B) Falsch. Das Schaffen eines künstlichen Wettbewerbs kann zu Ressentiments zwischen den Teams führen. Außerdem hilft die Wahl eines Gewinners den Teams, die mit den größten Schwierigkeiten kämpfen, überhaupt nicht.
Incorrect. Creating artificial competition can lead to resentment between teams. Selecting a winner will not help the teams that are struggling the most.
 - C) Falsch. Selbst wenn über die Eignung und den Einsatz von Metriken debattiert wird, so hat die Agile Community durch diese doch einige Erkenntnisse und Methoden gewonnen, die mit dem Agile-Mindset in Einklang stehen.
Incorrect. Even though there are some debates on which metrics are healthy and how to use them, the Agile community has come to several realizations on them and ways that are aligned with the Agile mindset.
 - D) Richtig. Ein Team Health Check ist die empfohlene Methode zur Messung des Engagements der Mitarbeiter in einem Team. Ein Team Health Check kann der Geschäftsführung helfen, sich auf die Teams zu konzentrieren, die mit den meisten Schwierigkeiten kämpfen, ohne auf die genannten Metriken für Leistungsvergleich und -bewertung zurückgreifen zu müssen. (Literatur: A, Kapitel 10)
Correct. A team health check is a recommended way to measure people's engagement within a team and can help management to focus on the teams that are struggling the most, without using these metrics to compare or assess performance. (Literature: A, Chapter 10)

10 / 30

Das Unternehmen Bricks & Mortar hat sich entschlossen, Ziele und Schlüsselergebnisse (Objectives and Key Results – OKR) auszuprobieren. Ebenso wie vielen anderen Organisationen gelingt es Bricks & Mortar, häufig nicht, die Ziele, die es sich gesetzt hat, zu erreichen. Dem Unternehmen ist klar, dass dies in erster Linie daran liegt, dass es keine objektive Möglichkeit gibt, um die mit den Zielen verbundenen Ergebnisse zu messen.

Das Unternehmen Bricks & Mortar fand es relativ einfach, seine strategischen Absichten und Gesamtziele in eine Reihe von Ziele zu übersetzen, findet es aber extrem schwierig, sich darauf zu einigen, welche Schlüsselergebnisse (Key Results – KR) als Metriken für die jeweiligen Ziele eingesetzt werden sollen.

Was sollte das Unternehmen tun, um schnell eine Einigung zu erzielen?

The company Bricks & Mortar decided to give Objectives and Key Results (OKRs) a go. Like many other organizations they often fail to achieve set objectives. They have realized that one of the main reasons is that there is no objective way to measure outcomes associated to the objectives set. Bricks & Mortar found it fairly easy to translate their strategic intent and overall goals to a set of objectives, but they are finding it extremely hard to agree on what Key Results (KRs) should be used as a metric for each of the set objectives.

What should they do to reach an agreement quickly?

- A)** - Die Mitglieder des Vorstands und andere Mitarbeiter um Input für die KR bitten
 - Alle Vorschläge zusammenfassen und eine umfassende KR-Liste erstellen
 - Konsens zwischen den Mitgliedern des Vorstands erreichen, um sich auf drei KR pro Ziel zu einigen
 - *Ask input for KRs from both executive team members and other employees*
 - *Merge all suggestions to create a comprehensive list of KRs*
 - *Reach consensus between the executive team members on three KRs per Objective*
- B)** - Eine Arbeitsgruppe gründen, die sich aus Mitgliedern der gesamten Organisation zusammensetzt
 - Ein Mitglied des Vorstands bitten, die Leitung der Arbeitsgruppe zu übernehmen
 - Die Arbeitsgruppe abschließend bitten, so lange zu diskutieren, bis sie sich auf mindestens drei KR pro Ziel geeinigt hat
 - *Create a task force with members from throughout the organization*
 - *Ask a single executive team member to lead the task force*
 - *Let the task force discuss until they have three or more KRs per Objective*
- C)** - Die vorhandenen wichtigsten Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) den verschiedenen Zielen zuordnen und neue KR definieren
 - Die KPI in das Format und die Sprache der KR übertragen
 - Die KR abschließend den Mitgliedern des Vorstands zur Freigabe oder Genehmigung vorlegen
 - *Match existing key performance indicators (KPIs) to the different Objectives and define new KRs*
 - *Rewrite the KPIs into the format and language of KRs*
 - *Present the KRs to the executive team members for approval or ratification*
- D)** - Mit einem funktionsübergreifend zusammengesetzten Team ein Brainstorming zu den KR für die einzelnen Ziele durchführen
 - Das Team bitten, die Vorschläge gegenseitig zu prüfen und pro Ziel fünf bis zehn KR auszuwählen
 - Abschließend die Mitglieder des Vorstands bitten, aus diesen Vorschlägen zwei bis vier endgültige KR pro Ziel auszusuchen
 - *Let a cross-functional team brainstorm for KRs for each Objective*
 - *Ask the teams to review each other's suggestions and select five to ten KRs per Objective*
 - *Let executive team members do a final selection of two to four KRs per Objective*

Erläuterung auf der nächsten Seite.

- A)** Richtig. Mit diesem Vorgehen holt das Unternehmen das Feedback der gesamten Organisation ein und stellt dabei gleichzeitig sicher, dass die Verantwortung für die Zielerreichung beim Vorstand liegt. (Literatur: B, Kapitel 3)
Correct. This approach solicited feedback from the whole organization but ensures that the executive team is accountable for achieving the Objectives. (Literature: B, Chapter 3)
- B)** Falsch. Diverser Input ist zwar stets willkommen und hilfreich, aber die Verantwortung für die Festlegung der KR liegt bei der Leitung der Organisation. Außerdem sind zu viele KR pro Ziel keine gute Idee. Die Zahl der KR sollte auf drei pro Ziel begrenzt werden.
Incorrect. Although diverse input is welcome and helpful, defining KR is the responsibility of the leadership of the organization. It is also not a good idea to have too many KR associated to an objective. KR should be limited to three per Objective.
- C)** Falsch. KPI und KR unterscheiden sich massiv. KPI sind Zwischenindikatoren für die beabsichtigte Leistung. KR konzentrieren sich auf Resultate und Ergebnisse, die unterstreichen, dass das Unternehmen, auch wenn es Leistung erbringt, seine Ziele (Ergebnisse) möglicherweise nicht erreicht. KPI lassen sich nicht in KR umformulieren, weil ihre bestimmungsgemäße Verwendung, ihr Schwerpunkt und ihre Anwendung grundlegend verschieden sind.
Incorrect. There is a marked difference between KPIs and KR. KPIs are interim indicators that shows the intended output. KR focus on results and outcomes which highlight that even if output is achieved, the organization may still not achieve its Objectives (outcomes). It is not possible to re-write KPIs as KR, because their intended use, focus and application are vastly different.
- D)** Falsch. Da die Vorstandsmitglieder für die Zielerreichung verantwortlich sind, können sie ihre Rolle bezüglich der Erstellung von KR nicht delegieren. Bei dieser Lösung übertragen die Vorstandsmitglieder ihre Verantwortung auf Stellvertreter, die dann in ihrem Namen Entscheidungen treffen müssen.
Incorrect. The executives are accountable for the achievement of objectives and as such cannot delegate their involvement in the creation of KR. This approach is fobbing off executive responsibilities to proxies to make decisions on their behalf.

11 / 30

Agile-Teams fokussieren sich auf kontinuierliche Verbesserung, indem sie die Komplexität reduzieren. Obwohl dies die Teams ermutigen soll, gibt es ihnen manchmal das Gefühl festgefahren zu sein oder führt zu Verunsicherung, wie sie fortfahren sollen.

Welche Art der Komplexität wird durch kontinuierliche Verbesserung reduziert?

Agile teams focus on continuous improvement by reducing complexity. While this is an empowering perspective, teams sometimes feel stuck or unsure how to proceed.

What type of complexity is decreased through continuous improvement?

- A)** Die zufällige Komplexität
Accidental complexity
 - B)** Die Komplexität, jede Eventualität abdecken zu müssen
Complexity of covering every eventuality
 - C)** Die grundlegende Komplexität
Essential complexity
 - D)** Die zunehmende Komplexität
Increasing complexity
-
- A)** Richtig. Zufällige Komplexität ist die einzige Art von Komplexität, die verringert werden kann.
(Literatur: A, Kapitel 10)
Correct. Accidental complexity is the only type of complexity that can be diminished. (Literature: A, Chapter 10)
 - B)** Falsch. Bei der Anwendung von Agile ist es erfolgreicher, mit einem einfachen System zu beginnen. Deshalb müssen nicht alle Eventualitäten von vornherein abgedeckt werden.
Incorrect. When using Agile, starting with a simple system will be more successful, so there should not be a complexity of covering every eventuality to begin with.
 - C)** Falsch. Grundlegende Komplexität ist nichts, was verringert werden sollte oder kann (außer, höchstwahrscheinlich, indem man sie der Technologie überlässt).
Incorrect. Essential complexity is not something that should be or can be diminished (other than, most likely, letting technology handle it).
 - D)** Falsch. Da die Technologie eine Branche nach der anderen umwälzt, sind Teams aller Art mit zunehmender Komplexität und Ungewissheit konfrontiert und müssen lernen, wie sie in diesem Umfeld erfolgreich sein können. Dies kann nicht durch kontinuierliche Verbesserung verringert werden.
Incorrect. As technology disrupts industry after industry, teams of all kinds are facing increasing complexity and uncertainty and must learn how to succeed in this environment. This is not something that can be diminished by continuous improvement.

12 / 30

Eine Organisation bildet Teams nach Fachgebieten.

Ist dies eine gute Idee?

An organization forms teams based on them having the same specialty.

Is this a good idea?

- A)** Ja, denn die Teams bearbeiten Arbeitsaufträge aus verschiedenen Quellen und sollten daher stabil sein.
Yes, because teams process work items from multiple sources, so the teams should be stable.
 - B)** Ja, denn die Teams sollten zwar zusammenarbeiten, aber bezüglich der Schaffung des größten Werts in einem gesunden Wettbewerb zueinanderstehen.
Yes, because teams should cooperate and still be in a healthy competition to deliver the most value.
 - C)** Nein, weil Spezialisten sich tendenziell nicht auf die Wertschöpfung konzentrieren, sondern darauf, ihren Teil fertigzustellen.
No, because specialists have a tendency to focus on completing their part instead of creating value.
 - D)** Nein, weil Spezialisten sich nur auf diejenigen Tätigkeiten konzentrieren, die eine Auswirkung auf ihre Bewertung und Belohnung haben.
No, because specialists will only focus on what impacts how they are measured and rewarded.
-
- A)** Falsch. Ein fachübergreifend zusammengesetztes Team kann Arbeitsaufträge aus verschiedenen Quellen bearbeiten und trotzdem stabil sein. Dies ist kein stichhaltiger Grund dafür, die Teams nach Fachgebieten zusammenzustellen.
Incorrect. A cross-functional team can handle work items from multiple sources and is stable. There is no good reason to order the teams by specialty.
 - B)** Falsch. Agile ermutigt nicht zum Wettbewerb, denn die Teammitglieder sollten zusammenarbeiten.
Incorrect. Within Agile, competition is not encouraged, because the team members should cooperate.
 - C)** Richtig. Idealerweise wird ein Agile-Team fachübergreifend zusammengesetzt. So ist sichergestellt, dass das Team ein Produkt oder einen Service von Anfang bis Ende bereitstellen und eigene Probleme gemeinsam lösen kann. Zieht man Spezialisten aus Teams ab, so fühlen sich diese nicht verpflichtet und konzentrieren sich tendenziell nicht auf die Entwicklung von Wert, sondern nur darauf, ihren Teil fertigzustellen. (Literatur: A, Kapitel 7)
Correct. An Agile team is ideally a cross-functional team, to make sure they can deliver a product or service from start to finish as a team and solve their own problems together. Pulling specialists from teams does not create commitment, so they tend to focus on completing their part, not on delivering value. (Literature: A, Chapter 7)
 - D)** Falsch. Das gleiche Problem kann auch bei fachübergreifend zusammengesetzten Teams auftreten. Dies ist nicht auf Spezialisten beschränkt.
Incorrect. Cross-functional teams may have the same problem. This is not limited to specialists.

13 / 30

Wie sollten sich Agile-Teams auf ein Einzelergebnis von Wert konzentrieren?

How should Agile teams focus on a single outcome of value?

- A)** Indem sie stets an dem arbeiten, was am wichtigsten ist
By always working on what is most important
 - B)** Indem sie das Einzelergebnis wählen, das am schnellsten erreicht werden kann
By choosing the single outcome that can be achieved fastest
 - C)** Indem sie sich an die bisher bewährte Folge von Aufgaben halten
By following the task sequence that has worked so far
-
- A)** Richtig. Die Agile-Arbeitsweise konzentriert sich stets auf das, was am wichtigsten ist und ein Ergebnis nach dem anderen. (Literatur: A, Kapitel 7)
Correct. The Agile way of working always focuses on what is most important and on one outcome at a time. (Literature: A, Chapter 7)
 - B)** Falsch. Das schnellste Einzelergebnis ist nicht notwendigerweise das Ergebnis mit der höchsten Wertschöpfung.
Incorrect. The fastest single outcome is not necessarily the one that creates most value.
 - C)** Falsch. Das Einhalten einer bewährten Aufgabenfolge bedeutet nicht automatisch, dass das Team auch den geforderten Wert liefern wird. Außerdem lässt dies keinen Spielraum für Feedback oder Lernen.
Incorrect. Following a known task sequence that has worked so far does not necessarily mean that the team will be delivering the required value. It will not leave any room to feedback and learning either.

14 / 30

Organisationen nutzen Agile, weil die Methode es ihnen ermöglicht, auf Anforderungsänderungen rasch zu reagieren. Häufig werden, während ein Teil der Lösung entwickelt wird, neue Anforderungen erkannt. Dies bedeutet, dass bereits fertiggestellte Arbeit manchmal geändert werden muss.

Wie geht man bei neuen Anforderungen **am besten** mit Änderungen an bereits fertiggestellter Arbeit um?

Organizations use Agile because it enables them to be responsive to changing needs. New requirements are often identified while developing part of the solution. This means that sometimes changes must be made to work that is already done.

*When new requirements emerge, what is the **best** way to handle changes to work that has already been done?*

- A)** Man erstellt, sofort nach Identifizierung einer neuen Anforderung eine neue Aufgabe im Backlog der Iteration, um technische Schulden zu vermeiden, auch wenn man ohne weiteres bis zur nächsten Iteration warten könnte.
Create new tasks in the iteration backlog immediately after a requirement is identified to prevent creating technical debt, even if there are no consequences of waiting until the next iteration
- B)** Man dokumentiert die neuen Anforderungen entsprechend, befasst sich jedoch erst nach Abschluss der aktuellen Iteration mit ihnen, ausser wenn es signifikante Abhängigkeiten zu den bestehenden Aufgaben gibt.
Document new requirements adequately but deal with them after the current iteration is complete unless there is a significant dependency between the new requirements and the current tasks
- C)** Man zeichnet neue Anforderungen auf die standardisierte Art auf und stellt sie ins Backlog ein, damit sie, selbst wenn Abhängigkeiten mit aktuellen Aufgaben bestehen, entsprechend priorisiert werden können.
Record new requirements in the standardized way and make them part of the backlog so they can be prioritized appropriately, even if there are dependencies with current tasks

Erläuterung auf der nächsten Seite.

- A)** Falsch. Auch wenn man manchmal keine andere Wahl hat, ist es keine kluge Entscheidung, die Arbeit während einer Iteration zu ändern. Am besten ist es, wenn man stets versucht, die geplante Arbeit zu schützen und Aufgabenänderungen zu vermeiden. Aufgabenänderungen behindern den Arbeitsfluss und haben häufig weitere unbeabsichtigte Konsequenzen. Solange es keine direkten Folgen hat, sollte die geplante Arbeit Vorrang haben.
Incorrect. It is not wise to change work during an iteration, although sometimes there is no choice. It is best to always attempt to protect planned work and avoid task switching. Tasks switching impedes flow and often has other unintended consequences. If there are no direct consequences, planned work should take precedence.
- B)** Richtig. Ein Aufgabenwechsel ist keine gute Idee. Er behindert den Arbeitsfluss und führt dazu, dass sich Fehler in die Arbeit einschleichen. Mit der neuen Anforderung sollte man sich nur dann während der aktuellen Iteration auseinandersetzen, wenn eine Nichtbeachtung signifikante Folgen hätte. Besteht kein unmittelbares Problem, so befasst man sich erst in einer künftigen Iteration damit.
(Literatur: A, Kapitel 7)
Correct. Task-switching is not a good idea as it impedes flow and introduces errors into work. If the consequence of not dealing with the new requirement is that it will have a material effect, deal with it during the current iteration. If there is no direct problem, deal with it during a future iteration. (Literature: A, Chapter 7)
- C)** Falsch. Diese Antwort wird in der Regel von Personen gegeben, die Agile als Methode mit einem starren Prozess betrachten, der stets befolgt werden muss. Starre Prozesse entsprechen aber nicht dem Mindset oder Verhalten der Agile-Methode. Arbeit zu standardisieren ist großartig, aber Reaktionen sollten niemals starr und unflexibel sein.
Incorrect. This answer is typical of someone who sees Agile as a method with a fixed process that is always followed. Rigidity does not show an Agile mindset or behavior. Standardizing work is great, but response should never become rigid and inflexible.

15 / 30

In drei aufeinanderfolgenden täglichen Besprechungen wurde das gleiche Hindernis identifiziert. Es besteht eine Abhängigkeit von einer Drittpartei, die bei mehreren Aufgaben des Teams das Weiterkommen behindert. Das Problem wurde nicht angesprochen, weil keiner für die Aufgabe ‚Hindernisse beseitigen‘ zuständig ist.

Das Team kann aktuell noch mit seiner Arbeit fortfahren, braucht aber schon bald den Input der dritten Partei. Die Arbeit wird daher möglicherweise nicht planungsgemäß voranschreiten und die Ziele dieser Iteration werden unter Umständen nicht erreicht.

Das Team möchte sicherstellen, dass die aktuelle Iteration trotzdem erfolgreich fertiggestellt wird. Das Team ist auch der Ansicht, dass es dafür sorgen muss, dass sich dieses Szenario künftig nicht wiederholen wird.

Wie sollte das Team dazu **am besten** vorgehen?

During three successive daily meetings the same impediment has been identified. There is a dependency on a third party that hinders the progress of various tasks of the team. No one has addressed the issue, because no one is responsible for the task ‘removing impediments’.

The team can continue their work for now, but input from the third party will be needed shortly. Therefore, the work may not progress as fast as planned and the goals for this iteration may not be achieved.

The team wants to make sure that the current iteration is still finished successfully. They also feel that they must make sure this scenario does not repeat in the future.

What is the **best** course of action for this team?

- A)** Das Team sollte den Umfang der Iteration ändern und den Arbeitsauftrag, der den Hindernis verursacht, entfernen. Das Team sollte neue Arbeitsaufträge mit Abhängigkeiten ablehnen.
Change the scope of this iteration and remove the work item that causes the impediment. They should refuse new work items with dependencies.
- B)** Das Team sollte die Teammitglieder des Arbeitsauftrags mit Abhängigkeiten zur Verantwortung ziehen. Das Team sollte künftig bei dieser Art von Situationen strenger sein.
Hold the team member of the work item with dependencies accountable. In the future, they should be stricter in this type of situations.
- C)** Das Team sollte einem Mitglied die Zuständigkeit für die Beseitigung von Hindernissen übertragen. Abhängigkeiten müssen identifiziert werden, wenn neue Arbeitsaufträge in das Backlog aufgenommen werden, und Drittparteien müssen sich für die Arbeit engagieren.
Make someone responsible for removing impediments. New dependencies must be identified with new work items and third parties must commit to the work.

Erläuterung auf der nächsten Seite.

- A)** Falsch. Es ist nie eine gute Idee, den Arbeitsumfang während einer Iteration zu ändern. Die Entfernung des Arbeitsauftrags kann weitere unerwünschte Folgen haben, wie zum Beispiel das Verfehlen des Iterationsziels. Arbeit mit Abhängigkeiten abzulehnen ist nahezu unmöglich. Häufig werden Abhängigkeiten erst erkannt, nachdem das Team mit der Arbeit an einem Arbeitsauftrag begonnen hat.
Incorrect. Changing the scope of work during an iteration is never a good idea. Removing the item may have other undesirable effects, such as not achieving the iteration goal. Refusing work with dependencies is virtually impossible. Dependencies are often only recognized after the team starts working on a work item.
- B)** Falsch. Jemanden verantwortlich zu machen, entspricht nicht dem Agile-Verhalten. Vielmehr sollte das Team jetzt an einem Strang ziehen, um das Problem zu lösen. Um ein erneutes Auftreten dieses Szenarios zu vermeiden, ist es hilfreich, einem Teammitglied die Zuständigkeit für die Beseitigung von Hindernissen zuzuweisen.
Incorrect. Holding someone accountable is not an Agile behavior. Instead, the team should pull together to solve the issue now. To prevent it from happening again, someone that is allocated the role of removing impediments is helpful.
- C)** Richtig. Jedes (Agile) Team profitiert davon, wenn ein Mitglied für den Umgang mit Hindernissen zuständig ist. Die Zusicherung von Drittparteien zu erbitten, von denen ein Arbeitsauftrag abhängt, ist ein guter Weg, um den weiteren Fortschritt der Arbeit sicherzustellen. (Literatur: A, Kapitel 2, 7 und 8)
Correct. Any (Agile) team benefits from allocating someone the role of dealing with impediments. Asking for commitment from the third party that a work item depends on is a good way of making sure the work keeps moving forward. (Literature: A, Chapters 2, 7 and 8)

16 / 30

Ein Team hat Schwierigkeiten mit Eilaufträgen, die höhere Priorität als die geplanten Arbeiten bekommen.

Wie geht man **am besten** mit Eilaufträgen um?

A team struggles with emergency requests that take priority over planned work.

What is the **best** way to deal with emergency requests?

- A) Man erstellt eine Kriterienliste und akzeptiert nur Eilaufträge, die diesen Kriterien entsprechen. Dann ermöglicht man dem Team, weniger Zeit auf die geplante Arbeit aufzuwenden und schafft so freie Kapazitäten. Dadurch stellt man sicher, dass das Team keine Überstunden machen muss.
Define a list of criteria and accept only those emergency requests that fit the criteria. Allow the team to economize on planned work to make capacity. This ensures the team does not need to work overtime.
 - B) Man sorgt dafür, dass ein leitendes Teammitglied oder ein Manager die Dringlichkeit des Auftrags prüft und bearbeitet nur Aufgaben, die wirklich eine hohe Priorität haben. Die anderen Aufgaben werden ganz normal der Reihe nach bearbeitet. Dies ermöglicht eine kurze Time-to-Market.
Have a senior team member or manager check the urgency of the request and only deal with truly high priority jobs, the rest go into the queue as normal. This ensures a speedy time to market.
 - C) Man plant einen Teil der Teamkapazitäten für Eilaufträge ein. So stellt man sicher, dass das Projekt in der vereinbarten Geschwindigkeit fortschreitet und erfüllt gleichzeitig die Anforderungen des Unternehmens.
Set aside some capacity on the team that can be used for emergency work. This ensures that the project keeps moving forward at the agreed pace, while also fulfilling the needs of the business.
 - D) Man sollte eine begrenzte Zahl an Überstunden für Eilaufträge aufwenden, um die Anforderungen der Organisation zu erfüllen. Damit hat das Team sowohl für Eilaufträge als auch für geplante Arbeit Zeit, ohne dass dies auf Kosten der Qualität geht.
Spend a limited amount of overtime on emergency requests, to fulfill the needs of the organization. This ensures time for the team to spend on both emergency requests and planned work, without losing quality.
-
- A) Falsch. Es wird immer Eilaufträge geben, die als wesentlich gelten, aber möglicherweise nicht zur Kriterienliste passen. Wendet man weniger Zeit auf die geplante Arbeit auf, dann verfehlt man möglicherweise zuvor vereinbarte Ergebnisse.
Incorrect. Some emergency requests will always be determined to be critical but may not fit a list of criteria. Economizing on planned work means that previously agreed outcomes may not be achieved.
 - B) Falsch. Das Management wird, auch wenn die Dringlichkeit von einer Führungskraft geprüft wird, trotzdem Druck auf das Team ausüben, Einträge in das Projekt aufzunehmen. Dies wirkt sich auf die anderen Aufgaben aus. Ein überarbeitetes Team liefert Ergebnisse nicht schneller. Besser ist es, einen Teil der Teamkapazitäten für ungeplante Eilaufträge einzuplanen.
Incorrect. Even if this is a senior person, there will still be pressure to take items into the project which will impact other tasks. An overworked team will not deliver faster. It is better to set aside some capacity on the team that can be used for emergency requests.
 - C) Richtig. Dies kann in einer Teamvereinbarung festgelegt werden. Wird die Zeit nicht für Eilaufträge benötigt, dann kann sie im Projekt anderweitig eingesetzt werden. (Literatur: A, Kapitel 9)
Correct. This can be defined in the team agreement. If the time is not used to emergency requests, then it can be used elsewhere in the project. (Literature: A, Chapter 9)
 - D) Falsch. Für die Erledigung einer Aufgabe auf Überstunden zu bauen ist nicht nachhaltig und kann darüberhinaus zu Burnout und qualitativ schlechterer Arbeit führen.
Incorrect. Relying on overtime to complete tasks is not sustainable and may lead to burnout and lower quality work.

17 / 30

Ein Team arbeitet an vielen Einträgen gleichzeitig, beschränkt jedoch die Zahl der Einträge, an denen ein einzelnes Teammitglied gleichzeitig arbeiten darf.

Inwiefern reduziert diese Praktik die Time-to-Market und sorgt für mehr Qualität?

A team works on many items at the same time but sets a limit on the number of items that an individual team member can work on at a time.

How does this practice reduce time to market and enhance quality?

- A)** Sie ermöglicht dem Team, sich auf die Arbeit zu konzentrieren, die am wichtigsten ist. So kommt es nicht zu Verzögerungen bei fertigen Einträgen und das Team liefert schnell Mehrwert für das Unternehmen und die Kunden.
By allowing the team to focus on the most important work, so that finished items do not get delayed and business or customer value is delivered swiftly
- B)** Sie stellt sicher, dass die Teammitglieder, wenn sie nicht mehr weiterwissen, die Arbeit an einem Eintrag abbrechen und an einem anderen Eintrag weiterarbeiten können. Dies sorgt dafür, dass die Teammitglieder immer etwas zu tun haben.
By ensuring that when a team member gets stuck, they can abandon an item and choose another, which ensures the team members are always busy
- C)** Sie sorgt dafür, dass das Team Zeit hat, jeden Eintrag bis über den erwarteten Wert beziehungsweise die Definition of Done zu perfektionieren, damit der Kunde stets zufrieden ist.
By making sure the team has the time to perfect each item beyond the expected value or definition of done, so that the customer is always delighted
- D)** Sie verteilt die Arbeitsaufträge über eine Iteration, damit das Team sich nicht überarbeitet und Zeit hat, über neue Produktverbesserungen nachzudenken.
By spacing out the work items over an iteration, so that the team does not get overworked and has time to think about new product improvements

Erläuterung auf der nächsten Seite.

- A)** Richtig. Wenn man die Zahl der Einträge begrenzt, an denen ein Mitarbeiter arbeitet, stellt man sicher, dass das Team nicht abgelenkt und die geplante Arbeit fertiggestellt wird. Verfahren alle Teammitglieder nach diesem Prinzip, kommt es zu weniger Verzögerungen bei Einträgen und dies wiederum sorgt für eine schnelle Bereitstellung des Geschäftswerts. (Literatur: A, Kapitel 7)
Correct. Limiting the number of items an individual works on, ensures that the team does not get distracted and finishes the planned work. If all team members work according to this principle, fewer items get delayed, which ensures business value gets delivered swiftly. (Literature: A, Chapter 7)
- B)** Falsch. Die Mitglieder des Teams können zwar mit einem anderen Eintrag weitermachen, aber besser ist es, wenn sie um Hilfe bitten und zuerst den Eintrag fertigstellen, an dem sie gerade arbeiten. Mehr Arbeit zu beginnen als man fertigstellen kann ist eine falsche Form der Produktivität. Es ist wichtiger, etwas fertigzustellen als etwas zu beginnen.
Incorrect. Although the team members can move on to another item, it is better to ask for help and finish the item they are working on first. Starting more work than can be finished is false productivity. Finishing matters more than starting.
- C)** Falsch. Bei der Arbeit mit Agile geht es darum, die richtige Menge an Arbeit fertigzustellen, nicht darum, die Lösung zu 'vergolden' oder zu perfektionieren. Die Lösung sollte dem erwarteten Wert entsprechen. Zusätzliche Funktionalitäten zu ergänzen, weil man noch freie Zeit hat, ist in der Regel nicht wertschöpfend.
Incorrect. Working Agile is about doing the right amount of work, not 'gold-plating' or perfecting the solution. The solution should match the expected value. Adding extra functionality because there is spare time is usually not adding value.
- D)** Falsch. Dies ist symptomatisch für zu wenig Arbeit beziehungsweise ein Team, das nach Arbeit 'lechzt'. Das Team sollte sich nicht überarbeiten, aber es sollten genügend Einträge vorliegen, an denen die Teammitglieder arbeiten können, wenn sie ihre aktuellen Aufgaben erfüllt haben.
Incorrect. This is a symptom of insufficient work, or the team 'starving' for work. The team should not be overworked, but there should be sufficient items of work ready to take on when someone has finished their current tasks.

18 / 30

Unternehmen ProMotive, ein Hersteller und Anbieter großer Autoteile, plant eine Agile-Transformation. Der CEO ist der Meinung, dass Agile für das Unternehmen vorteilhaft ist, weil es die Möglichkeit bietet, Aufgaben schneller zu erledigen. Gleichzeitig, so sein Argument, kann Agile Kosten reduzieren, weil in allen Bereichen des Unternehmens die gleichen Prozesse und Praktiken angewendet werden.

Ist ProMotive zu diesem Zeitpunkt bereit für die Agile-Transition?

Company ProMotive is a large car parts manufacturer and supplier and wants to become Agile. The CEO feels that Agile will be beneficial for the company, as it provides a way of getting things done faster. At the same time, he argues, Agile can reduce costs by applying the same processes and practices across all areas of the company.

Is ProMotive ready to start an Agile transition now?

- A)** Ja. Ziel von ProMotive sollte es sein, in allen Bereichen die gleichen Prozesse und Praktiken anzuwenden.
Yes. Applying the same processes and practices across areas is what ProMotive should aim for.
 - B)** Ja. Der CEO ist an Bord und mehr braucht ProMotive nicht, um für die Agile-Transformation bereit zu sein.
Yes. The CEO is onboard and that is all ProMotive needs to be ready for its transformation to Agile.
 - C)** Nein. Die Agile-Arbeitsweise eignet sich nicht für alle Bereiche von ProMotive, sondern nur für jene Bereiche, die an einem Produkt arbeiten.
No. The Agile way is not suited for all areas of ProMotive, only for those areas working on a product.
 - D)** Nein. Die Erwartungen, die der CEO in Agile setzt, sind nicht richtig und damit ist die Ausgangsbasis falsch.
No. The CEO's expectations of Agile are not correct, which makes it a wrong starting point.
-
- A)** Falsch. Zwingt man alle Bereiche, die gleichen Prozesse und Praktiken anzuwenden, so räumt man den Prozessen einen höheren Stellenwert ein als den Mitarbeitern. Dies sorgt für Spannungen, nährt den Widerstand gegen Veränderungen und ist nicht wertschöpfend. Außerdem ist es nicht Ziel von Agile, Arbeit über alle Bereiche zu standardisieren.
Incorrect. Forcing all areas to use the same processes and practices, means choosing processes over people. This will create friction, fostering resistance to change and not deriving value. It is also not the purpose of Agile to standardize work across areas.
 - B)** Falsch. Zwar erfordert eine Agile-Transformation das volle Engagement und Verständnis des CEO, aber dies allein reicht noch nicht aus.
Incorrect. Even though a transformation to Agile requires full commitment and understanding of the journey from the CEO, this in itself is not enough.
 - C)** Falsch. Von Agile kann jeder Bereich profitieren, nicht nur Bereiche, die an einem Produkt arbeiten.
Incorrect. Any area can benefit from Agile, not just the ones working on a product.
 - D)** Richtig. Die Standardisierung von Prozessen und Praktiken über alle Bereiche der Organisation entspricht weder der Agile-Arbeitsweise noch werden damit Aufgaben schneller erledigt. (Literatur: A, Kapitel 3)
Correct. Standardizing processes and practices across all areas of the organization is not the Agile way of working, nor is getting things done faster. (Literature: A, Chapter 3)

19 / 30

Ein Unternehmen hat sich entschlossen, ein kleines, aber anspruchsvolles Agile-Experiment durchzuführen. Das Experiment deckt nicht die gesamte Arbeit des Teams ab. Die Teammitglieder wechseln regelmäßig zwischen dem Agile-Experiment und ihrer aktuellen Arbeitsweise. Für das Experiment pflegen Sie ein gut sichtbares Planungsboard.

Vor welchen Risiken für das Agile-Experiment sollte das Team gewarnt werden?

A company has chosen to do a small, but ambitious Agile experiment. The experiment will not cover all the team's work. The team members will be regularly switching between the Agile experiment and the current way of working. They will maintain a highly visible plan board for the experiment.

Of which risk to the Agile experiment should the team be warned?

- A) Fehlausrichtung. Das Mindset passt nicht zur Taktik.
Misalignment. The mindset is incongruent with the tactics.
 - B) Aus dem Auge, aus dem Sinn. Das passiert bei der Nutzung von Planungsboards häufig.
Out of sight, out of mind. This often happens to a plan board.
 - C) Verhungern. Den Teammitgliedern geht möglicherweise bald die Arbeit aus.
Starving. The team members may run out of work too soon.
 - D) Im Keim ersticken. Die andere Arbeit erdrückt das Experiment.
Suffocation. The other work could overwhelm the experiment.
-
- A) Falsch. Man unterscheidet zwei Formen der Fehlausrichtung. Erstens das Mindset passt nicht zur Taktik und zweitens Mitarbeiter, die hinsichtlich des Erfolgs voneinander abhängig sind, haben verschiedene Mindsets. Dies stellt jedoch für das Team in diesem Szenario kein Risiko dar.
Incorrect. There are two forms of misalignment. One form is when the mindset is incongruent with the tactics. The other form of misalignment is when people who depend on each other for success operate with different mindsets. But this is not a risk for this team.
 - B) Falsch. Anfällig für die Gefahr ‚Aus dem Auge, aus dem Sinn‘ sind elektronische Werkzeuge, deren Aktualisierung von vielen Teams vernachlässigt wird. Ein gut sichtbares Planungsboard dagegen wird wahrscheinlich durchaus rechtzeitig aktualisiert.
Incorrect. Electronic tools are susceptible to the out of sight, out of mind risk: many teams neglect to update them. A highly visual plan board will likely be updated in time.
 - C) Falsch. Ist die Liste der als nächstes anstehenden Einträge kurz, dann muss die Planung reaktiver und genau rechtzeitig erfolgen. Für das Team besteht jedoch eine höhere Gefahr des ‚Verhungerns‘, falls es für mehr Arbeit bereit ist. In diesem Fall führt das Team jedoch ein anspruchsvolles Experiment durch und hat daher wahrscheinlich mehr als genug Arbeit.
Incorrect. When the list of next items is short, planning is more responsive and just in time, but the team runs a higher risk of 'starving' when they are ready for more work. The team has an ambitious experiment, so there is likely more than enough work.
 - D) Richtig. Im Keim ersticken ist bei Agile-Experimenten ein weit verbreitetes Risiko. Dringende Arbeit, die nicht Teil des Experiments ist und kurzfristige Aufgaben, die die Kompetenz bestimmter Teammitglieder erfordern, nehmen unter Umständen die gesamte Zeit und Aufmerksamkeit in Anspruch, die die Mitarbeiter für ihr Agile-Experiment aufwenden können. (Literatur: A, Kapitel 6)
Correct. A common risk to an Agile experiment is suffocation. Urgent non-experiment work, short-notice tasks, requests for specific team members' expertise may all use up the time and attention people can devote to their Agile teamwork. (Literature: A, Chapter 6)

20 / 30

Eine Organisation plant die Übernahme der Agile-Arbeitsweise. Die mit den Mitarbeitern geführten Interviews zeigen, dass in der Organisation eine starke Silobildung vorherrscht und Arbeit aktuell von Spezialist zu Spezialist weitergereicht wird. Die Mitarbeiter sind aufgrund dieser Arbeitsweise unmotiviert. Nachdem sie mit den wichtigsten Kunden gesprochen hat, stellt die Organisation fest, dass bei den Kunden Unsicherheit bezüglich der Änderung der Arbeitsweise herrscht. Die Kunden möchten vorab detaillierte Zusagen bezüglich der Arbeit.

Um dieses Problem anzusprechen, hat die Organisation ihre zentralen Überzeugungen wie folgt definiert:

- Die Kunden haben das Recht zu wissen, was sie erwarten können.
- Alle unsere Mitarbeiter sind ausgebildete Experten und sollten ihre Arbeitsweise frei bestimmen können.

Die Organisation hat ferner zwei zentrale Werte definiert, die zu ihren Überzeugungen passen:

- Neue Produktreleases werden innerhalb des versprochenen Zeitrahmens bereitgestellt.
- Mitarbeiter haben den höchsten Stellenwert.

Welche allgemeinen Funktionsprinzipien passen **am besten** zu einem Agile-Team in dieser Organisation?

An organization plans to adopt an Agile way of working. Interviews with employees show that the organization is very siloed, and all work is currently handed off from specialist to specialist. Employees are not motivated by this way of working. After speaking with key customers, the organization discovers that customers feel insecure about changes in the way of working. The customers want detailed commitments to work up-front.

To address this, the organization has defined their core beliefs as:

- *Customers deserve to know what to expect.*
- *Our employees are all educated professionals and should be free to determine how they work.*

The organization has also defined two core values to fit with their beliefs:

- *Delivering new product releases within the promised timeframe.*
- *Putting people first.*

*Which general operating principles will fit an Agile team in this organization **best**?*

- A)** - Stets an dem arbeiten, was am wichtigsten ist
 - Arbeit aufteilen
 - Die Kosten für Änderungen niedrig halten
 - *Always work on what is most important*
 - Break work down
 - Keep the cost of change low
- B)** - Eingehende Arbeit begrenzen
 - Häufig Feedback einholen
 - Arbeit visualisieren
 - *Constrain the intake of work*
 - *Get feedback frequently*
 - Visualize the work
- C)** - Man sollte Ergebnisse von Wert produzieren
 - Selbstorganisation
 - Teamautonomie
 - *Produce outcomes of value*
 - *Self-organization*
 - *Team autonomy*

Erläuterung auf der nächsten Seite.

- A)** Falsch. Die Kosten für Änderungen niedrig zu halten, bedeutet normalerweise, dass eine kurze Feedbackschleife vorhanden ist. Dies passt nicht gut zu der Grundüberzeugung, dass Kunden wissen sollten, was sie erwarten können. Wenn häufiges Feedback erforderlich ist, sollten die Fristen flexibel sein, um Änderungen in den Releases zu ermöglichen. Auch die beiden anderen Funktionsprinzipien passen nicht besonders zu den spezifischen Überzeugungen und Werten der Organisation.
Incorrect. Keeping the cost of change low usually means that there is a short feedback loop in place. This does not fit well with the core belief that customers deserve to know what to expect. When frequent feedback is required, deadlines should be flexible to allow for changes in the releases. The other two operating principles do not particularly fit with the specific beliefs and values of the organization either.
- B)** Falsch. Häufiges Feedback passt nicht zur Grundüberzeugung, Produktversionen innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens zu liefern. Wenn häufiges Feedback erforderlich ist, sollten die Fristen flexibel sein, um Änderungen in den Releases zu ermöglichen. Auch die beiden anderen Funktionsprinzipien unterstützen die spezifischen Werte und Überzeugungen der Organisation nicht besonders.
Incorrect. Getting feedback frequently does not fit with the value of delivering product releases within a timeframe. When frequent feedback is required, deadlines should be flexible to allow for changes in the releases. The other two operating principles do not particularly support the specific values and beliefs of the organization.
- C)** Richtig. Alle diese Funktionsprinzipien passen zu den Grundwerten und Überzeugungen der Organisation. Die Produktion wertvoller Ergebnisse passt zur Einhaltung des Zeitrahmens: Der Wert für den Kunden wird in diesem Szenario zum Teil durch Vorhersehbarkeit bestimmt. Selbstorganisation unterstützt die Überzeugung, dass Mitarbeiter frei bestimmen können sollten, wie sie arbeiten, und passt dazu, Menschen an die erste Stelle zu setzen. Auch die Teamautonomie unterstützt diese. (Literatur: A, Kapitel 8)
Correct. All these operating principles fit with the core values and beliefs of the organization. Producing outcomes of value fits with keeping the timeframe: customer value is partly determined by predictability in this scenario. Self-organization supports the belief that employees should be free to determine how they work and fits with putting people first. Team autonomy also supports these. (Literature: A, Chapter 8)

21 / 30

Das CustomerCorp arbeitet an seinem ersten Agile-Experiment. Das benannte Team hat gemeinsam mit dem Vorstand die Werte, Überzeugungen und Einschränkungen des CustomerCorps festgelegt.

Das Team hat ein Planungsboard eingerichtet und ist der Meinung, dass dies gut funktioniert. Außerdem hat es die ersten Aufgaben in kleine Ergebnisse unterteilt.

Das Team hat eine Liste von Ergebnissen zusammengestellt und sich voller Enthusiasmus an die Arbeit gemacht. Als das Team jedoch mit der Arbeit an den ersten Aufgaben beginnt, hat es das Gefühl, dass ihm die Kontrolle ein wenig entgleitet. Das Team kann sich nicht einigen, welche Aufgaben am wichtigsten sind und zuerst erledigt werden sollten.

Welche Frage sollte sich das Team stellen, um den ersten Arbeitsfluss einzurichten und alles wieder in den Griff zu bekommen?

CustomerCorp is working on their first Agile experiment. The designated team has determined CustomerCorp's values, beliefs, and constraints, together with the board. The team has set up a plan board and feels that it is working well. They have also broken down the first few tasks into small deliverables.

They have compiled a list of outcomes and have started to work on their first tasks very enthusiastically. As they start working on the first tasks, the team starts to feel a bit out of control. They cannot agree on which tasks are most important and should happen first.

In setting up their first workflow, which question should the team ask itself to regain control?

- A)** Wie klein können wir die Arbeitsaufträge machen?
How small can the work items be made?
 - B)** Wie wird die Arbeit visualisiert?
How will the work be visualized?
 - C)** Welche Feedback-Schleifen brauchen wir für den Arbeitsinhalt?
Which feedback loops should there be for work content?
 - D)** Wer verwaltet die Ergebnisliste und wie?
Who will manage the list of outcomes, and how?
-
- A)** Falsch. Große Arbeitsaufträge können zwar unklar sein und einem das Gefühl vermitteln, dass man nicht alles im Griff hat, aber dies scheint bei diesem Szenario nicht das Problem zu sein. Das Team hat die Arbeitsaufträge in kleine Arbeitsergebnisse unterteilt.
Incorrect. Although large work items could become unclear and create a feeling of lack of control, that does not seem to be the problem in this scenario. They have broken down the work items into small deliverables.
 - B)** Falsch. Das Team hat ein Planungsboard aufgestellt und ist der Meinung, dass dies gut funktioniert.
Incorrect. They have set up a plan board that they feel is working well.
 - C)** Falsch. Ursächlich für die Verwirrung in diesem Szenario ist nicht ein Mangel an Feedback, sondern die fehlende Zuständigkeit für die Priorisierung der Arbeitsaufträge.
Incorrect. The confusion here does not stem from lack of feedback, but from lack of ownership over prioritizing work items.
 - D)** Richtig. Durch die Beantwortung dieser Frage erhält ein Mitglied des Teams die Zuständigkeit für die Priorisierung der Arbeitsaufträge. Dies sollte die mangelnde Kontrolle des Teams beheben. (Literatur: A, Kapitel 8)
Correct. Answering this question will give someone ownership over prioritization of the work items, which should solve the team's lack of control. (Literature: A, Chapter 8)

22 / 30

Nur wenige Organisationen können es sich anfänglich leisten, permanent Ressourcen mit unterschiedlichen Fähigkeiten für eine Agile-Initiative oder sogar eine Iteration bereitzustellen. In kleineren Unternehmen ist es unter Umständen niemals möglich, die Ressourcen auf einen mitarbeitergebundenem Arbeitsfluss zu konzentrieren. Dies wird häufig als Grund angeführt, warum Agile in bestimmten Organisationen nicht funktionieren kann.

Ist es möglich, ein Pilotprojekt auch ohne speziell dafür bestimmte Ressourcen zu starten?

Only few organizations can initially afford to permanently assign resources with different skills to an Agile initiative or even an iteration. In smaller companies, it may never be possible to get resources to concentrate on single-piece-flow work. This is often cited as a reason why Agile cannot work in a certain organization.

Is there a feasible manner to launch a pilot project, even without dedicated resources?

- A)** Ja. Indem man ein Team und eine zu bearbeitende Iteration erstellt und den Teammitgliedern ermöglicht, wann immer sie Zeit haben, unabhängig an ihren Aufgaben zu arbeiten. Allerdings muss man sicherstellen, dass sich das Team wöchentlich zu einem Stand-Up trifft.
Yes. Create a team and an iteration to work on. Allow the team to work on their tasks independently when they have time but ensure that the team meets every week to do a stand-up meeting.
- B)** Ja. Indem man jede Woche Zeitblöcke einplant, in denen funktionsübergreifende Teams an einer Iteration arbeiten können, während sie weiterhin ihrer regulären Arbeit nachgehen. Diese Zeitblöcke müssen vor anderen Ansprüchen geschützt werden.
Yes. Schedule blocks of time every week in which cross-functional teams can work on an iteration while continuing their regular work. These blocks of time must be protected from other demands.
- C)** Ja. Indem man Teilzeitmitglieder des Teams auswählt und das Team entsprechend vergrößert, um eine ausreichende Leistung sicherzustellen. Um eine verlässliche Wertschöpfung sicherzustellen, müssen alle Iterationen einen ähnlichen Wert bereitstellen.
Yes. Select part-time members of the team and expand the size of the team to ensure enough output. All iterations must deliver a similar level of value to create predictable value delivery.
- D)** Nein. Um die laufende Arbeit (WIP) zu beschränken und den Arbeitsfluss zu optimieren, müssen Ressourcen für mindestens eine Iteration bereitgestellt werden. Kann eine Organisation das nicht bewerkstelligen, so verwendet man am besten keine Agile-Methoden.
No. Resources should be dedicated to at least an iteration, so work-in-progress (WIP) can be limited, and flow can be optimized. If an organization cannot do this, it is best not to use Agile methods.

Erläuterung auf der nächsten Seite.

- A)** Falsch. Ein gemeinsames Stand-Up ist zwar eine gute Idee, aber wenn jedes Teammitglied für sich arbeitet, erzielt man nicht die gewünschte gemeinsame Verantwortung und gegenseitige Unterstützung, die sich in Agile-Teams entwickelt. Müssen Mitglieder an den Aufgaben arbeiten, wann sie gerade Zeit haben, dann werden sie, insbesondere wenn sie bei ihrer täglichen Arbeit unter Druck stehen, entweder gar nicht liefern oder eine zu geringe Leistung erbringen und damit das gesamte Team einem gewissen Risiko aussetzen.
Incorrect. A joint stand-up meeting is a good idea but working on their own will not achieve the desired collective ownership and mutual support that develops in Agile teams. In addition, if members must work on tasks when they can, especially if under pressure in their day-to-day job, they will either not deliver, or they will underperform putting the whole team at risk.
- B)** Richtig. Aufgabenwechsel sind zwar nicht optimal, lassen sich aber in der Realität zumindest am Anfang einer Transformation (und manchmal auch während der gesamten Transformation) nur in den seltensten Fällen vermeiden. Damit ein Team als Team funktioniert ist es wichtig, gezielt Zeit für die Arbeit an den Aufgaben in der Iteration zuzuweisen. Ohne die speziell dafür reservierte Zeit, wird das Team keinen Wert bereitstellen können. (Literatur: A, Kapitel 4 und 8)
Correct. Although task-switching is not optimal, it is a reality that most transformations will have to deal with (at least initially, and sometimes always). For the team to function as a team, dedicated time to work on the tasks assigned in the iteration is important. Without dedicated time, the team will not be able to deliver value. (Literature: A, Chapters 4 and 8)
- C)** Falsch. Ein solches Team wird niemals gemeinsame Verantwortung und gegenseitige Unterstützung erreichen. Außerdem ist diese Lösung mit den Schwierigkeiten verbunden, die die Arbeit in einem großen Team mit sich bringt, dass heißt die Arbeit übergeben zu müssen und versuchen zu müssen, die Leistung zu regulieren. Es hat sich gezeigt, dass das Agile-Prinzip der autonomen, selbstorganisierenden Teams bei großen Teams nicht funktioniert.
Incorrect. There is no way this team can achieve collective ownership and mutual support. It also introduces the complexity of working in a large team, handing over work, and trying to regulate output. Large teams have been proven not to work when using the Agile principle of autonomous, self-organizing teams.
- D)** Falsch. Jede Organisation kann zumindest einen gewissen Grad an Agilität erreichen. Diese Antwort zeugt nicht von einem echten Verstehen von Agilität, sondern lässt eher darauf schließen, dass der Antwortende eine starre Meinung davon hat, was Agile bedeutet.
Incorrect. Any organization can achieve at least some level of agility. This answer does not demonstrate true understanding of agility but rather a very rigid view of what Agile is.

23 / 30

Emilia arbeitet als Vorgesetzte in einem Softwareunternehmen für Datenanalyse. Sie hat Agile erfolgreich in ihrer Organisation eingeführt.

Bill ist Vorgesetzter in einem Bauunternehmen und würde Agile ebenfalls gerne einführen. Er versucht, seinem Team die Agile-Arbeitsweise vorzustellen. Bill möchte, dass sein Team aus den Erfahrungen von Emilia lernt und bittet Emilia, Einführungsworkshops bei seinem Team abzuhalten. Bill weist sein Team an, die Praktiken von Emilias Team möglichst präzise nachzuahmen. Nach dem Workshop soll das Team mit Agile experimentieren. Einige Wochen später äußert Bills Team Zweifel an der Übernahme von Agile-Praktiken. Die neue Arbeitsweise bringt nicht die Ergebnisse, die das Team erwartet hat.

Was hätte Bill anders machen sollen?

Emilia is the manager at a data analysis software company. She has successfully introduced Agile into her organization.

Bill is the manager of a construction company and would also like to adopt Agile. He is trying to introduce the Agile way of working to his team. Bill wants his team to learn from Emilia's experiences and asks her to lead introductory workshops with his team.

Bill tells the team to copy the practices from Emilia's team as closely as possible. The team is left to experiment with Agile after the workshop. A few weeks later, Bill's team expresses doubts about adopting the Agile practices. The new way of working is not giving the results the team expected.

What should Bill have done differently?

- A)** Bill hätte eine klare Definition of Done (DoD) und eine Reihe neuer Abnahmekriterien erstellen sollen, bevor er das Team mit Agile experimentieren lässt.
Bill should have created a clear definition of done (DoD) and a new set of acceptance criteria before leaving the team to the experiment.
 - B)** Bill hätte große Ergebnisse in kleinere Arbeitsaufträge aufteilen sollen, die aufgrund ihrer Größe und Art häufige Wertschöpfung ermöglichen.
Bill should have decomposed large deliverables into smaller work items, whose size and nature allow frequent value delivery.
 - C)** Anstatt die Praktiken von Emilia zu kopieren hätte Bill gemeinsam mit seinem Team Agile-Praktiken herausarbeiten sollen, die in seinem Unternehmen funktionieren.
Bill should have worked with the team to find the Agile practices that work for his company, instead of copying Emilia's practices.
- A)** Falsch. Eine DoD und Abnahmekriterien sind zwar nützlich, um Agilität zu erzielen, aber hier ist etwas anderes schief gegangen.
Incorrect. To achieve agility, a DoD and acceptance criteria are useful, but that is not what went wrong here.
 - B)** Falsch. Agile-Praktiken teilen große Ergebnisse zwar in kleinere Arbeitsaufträge auf, aber hier ist etwas anderes schief gegangen.
Incorrect. Agile practices do decompose large deliverables into smaller work items, but that is not what went wrong here.
 - C)** Richtig. Bills Unternehmen stellt keine Software her. Einfach blind Software-Praktiken nachzuahmen, ergibt keinen Sinn. Sieht eine Agile-Praktik vielversprechend aus, so sollte ihr Zweck ermittelt und an den Kontext angepasst werden, in dem die Praktik eingesetzt werden soll. (Literatur: A, Kapitel 8)
Correct. Bill's company does not make software. It does not make sense to blindly copy software practices. If an Agile practice looks promising, the purpose of the practice should be found and adapted to the context it is supposed to work in. (Literature: A, Chapter 8)

24 / 30

Das Unternehmen AdaptaBrand hat vor kurzem Initiativen mit Agile-Arbeitsweisen gestartet. Im AdaptaBrand teilen sich verschiedene Teams häufig die gleichen Ressourcen. Das Unternehmen hat außerdem versucht, Projekte mit Hilfe von Kanban-Boards visuell zu verwalten. Die Teams sind nicht sehr gut darin, die aktuelle Projektmanagement-Software auf dem neuesten Stand zu halten. Außerdem gestaltet es sich als schwierig, eine Lösung zu finden, die die einzelnen Teams mit visuellen Informationen über ihre laufende Arbeit (WIP) versorgt und gleichzeitig den Gesamtfortschritt aller Teams in übergeordneten Projekten mit den wichtigsten Abhängigkeiten abbildet.

Wie lässt sich dieses Problem **am besten** lösen?

AdaptaBrand has recently started initiatives with Agile ways of working. In AdaptaBrand, different teams often share the same resources, and they have tried to manage projects visually using Kanban boards. The teams are not very good at keeping the current project management software up to date. It also proves to be challenging to find a way to provide individual teams with visual information on their work in progress (WIP), while also showing the overall progress of all teams in higher-level projects and their key dependencies.

What is the **best** solution to solve this problem?

- A) Ein Überblick über den Gesamtprozess sollte Priorität haben. Die beste Lösung ist ein übergeordnetes Kanban-Board mit einer einzigen Swimlane für das gesamte Unternehmen, das für jeden sichtbar ist.
An overview of overall progress should be the priority. The best solution is to have an overall Kanban board with a single swimlane for the entire organization, visible to anybody.
- B) Individuelle Ansichten sollten Priorität haben. Die beste Lösung ist ein elektronisches Projektmanagement-Werkzeug pro Team. So kann jedes Team sein eigenes Kanban-Board verwalten und verschiedene Iterationen miteinander vergleichen.
Customization of views should be the priority. The best solution is to have an electronic project management tool for each team to manage their own Kanban board and compare different iterations.
- C) Das Management der Teamleistung sollte Priorität haben. Die beste Lösung ist ein eigenes Kanban-Board pro Team. Bei gemeinsamen Ressourcen ist der Ressourcenverantwortliche für das Management der Abhängigkeiten zuständig.
Managing team performance should be the priority. The best solution is to have a Kanban board for each team. For shared resources, the resource owner is responsible for managing dependencies.
- D) Die richtige Nutzung der gemeinsamen Ressourcen sollte Priorität haben. Die beste Lösung ist ein Kanban-Board mit einer eigenen Swimlane pro Iteration und Team, mit dem die Abhängigkeiten von Ressourcen identifiziert und verwaltet werden können.
Proper use of shared resources should be the priority. The best solution is to have a Kanban board with swimlanes for each iteration and team to help identify and manage resource dependencies.

Erläuterung auf der nächsten Seite.

- A)** Falsch. Ein Gesamtüberblick über das, was getan wird, ist zwar sehr wichtig, aber diese Lösung macht die wirksame Bereitstellung von Iterationen und die entsprechende Visualisierung einer Iteration sowie das Management von Leistung und Arbeitsergebnissen durch das Team nahezu unmöglich. *Incorrect. Although an overall view of what is done is very important, this solution will make it nearly impossible to effectively deliver iterations and for the team to have a proper level of visibility of an iteration to manage performance and deliverables.*
- B)** Falsch. Bei elektronischen Werkzeugen besteht das Risiko ‚Aus den Augen aus dem Sinn‘. Außerdem vernachlässigen viele Teams, die rechtzeitige Aktualisierung der Werkzeuge, so dass die Boards ihre Nützlichkeit als Werkzeug für das Management der Arbeit verlieren. Die Werkzeuge können in diesem Szenario zwar wirksam genutzt werden, aber da das Team seine Software nicht zuverlässig aktualisiert, wird die Lösung nicht das gewünschte Ergebnis liefern. *Incorrect. The use of electronic tools is susceptible to the ‘out of sight, out of mind’ risk and many teams neglect to update them in a timely fashion, so their boards lose their utility as a work management tool. Although tools can effectively be used, in this scenario, as the team is not good at updating their software, this solution will not deliver the desired outcome.*
- C)** Falsch. Die Optimierung der Leistung eines einzelnen Teams auf Kosten der Gesamtorganisation ist ein suboptimaler Ansatz. Diese Tendenz findet man häufig in Organisationen, die gerade erst mit Agile begonnen haben und versuchen, sich streng an Anleitungen, wie zum Beispiel den Scrum Guide zu halten, ohne zu realisieren, dass der Scrum Guide diesen Grad an Komplexität gar nicht abdeckt. *Incorrect. Optimizing the performance of single teams at the expense of the overall organization is a sub-optimal approach. This tendency is often found in organizations that just started with Agile and are trying to keep closely to guidance given by, for instance, Scrum, without realizing that the Scrum Guide does not cater for this level of complexity.*
- D)** Richtig. Dieses Vorgehen geht sowohl auf die Anforderung der Organisation ein, die wichtigsten Beschränkungen im Blick zu haben, als auch auf die Bedürfnisse des Teams, das seine Arbeit managen und steuern möchte. Die Abhängigkeit von Ressourcen lässt sich leicht erkennen und Beschränkungen können bei der Planung von Iterationen oder Releases berücksichtigt werden. (Literatur: A, Kapitel 8) *Correct. This approach allows for managing both the requirements of the organization to have visibility of key constraints and for the needs of the team to manage and control their own work. Resource dependency can easily be spotted, and planning of iterations or releases can consider constraints. (Literature: A, Chapter 8)*

25 / 30

Ein Anwaltsteam fühlt sich von den Anforderungen aus verschiedenen Teilen der Organisation überfordert. Weil sich die Fristen ständig ändern, muss das Team die Prioritäten seiner Arbeit immer wieder neu festlegen. Das Team möchte seine Arbeitsweise verbessern, gleichzeitig aber seine Präzision in der Arbeit bewahren.

Würde dieses Team von einer Agile-Arbeitsweise profitieren?

A legal team is feeling overwhelmed by requests from different parts of the organization. They continuously have to reprioritize work, because deadlines keep shifting. They want to improve their way of working, but also need to keep their sense of precision in their work.

Could this team benefit from Agile ways of working?

- A)** Ja, weil Agile nur ein Mindset ist, das sich leicht auf jedes Team bzw. jede Arbeit übertragen lässt.
Yes, because Agile is only a mindset, which easily translates to any team or work.
 - B)** Ja, weil das Team von einer Visualisierung der Arbeit und Straffung der Wertschöpfungskette profitieren würde.
Yes, because visualizing the work and streamlining the value chain will benefit them.
 - C)** Nein, weil juristische Arbeit zu viel Perfektionismus erfordert, als dass man Agile-Praktiken einsetzen könnte.
No, because legal work requires too much perfectionism to use Agile practices.
 - D)** Nein, weil es in Anwaltskanzleien keine Entwickler, Arbeitsergebnisse oder Produkte gibt.
No, because there are no developers, deliverables, or products in legal practices.
-
- A)** Falsch. Agile ist zwar ein Mindset, lässt sich aber nicht einfach auf jedes beliebige Team oder jede beliebige Arbeit übertragen. Einige Agile-Praktiken werden bei diesem Team nicht funktionieren.
Incorrect. Agile is a mindset but it does not easily translate to any team or work. Some Agile practices will not work for this team.
 - B)** Richtig. Agile-Praktiken, wie z. B. die Visualisierung der Arbeit, Agile-Planung und die Konzentration auf die Lieferung von Wert, werden auch bei diesem Team funktionieren. (Literatur: A, Kapitel 5)
Correct. Agile practices such as visualizing the work, Agile planning, and focusing on delivering value will work for this team. (Literature: A, Chapter 5)
 - C)** Falsch. Der Sinn für Perfektionismus wirkt sich nur darauf aus, wann ein Arbeitsauftrag als Done gilt.
Incorrect. The sense of perfectionism will only have impact on when a work item can be considered done.
 - D)** Falsch. Das Anwaltsteam erstellt Arbeitsergebnisse für seine (internen) Kunden. Die Teammitglieder sind daher Entwickler und es gibt sowohl Arbeitsergebnisse als auch Produkte.
Incorrect. The legal team produces deliverables for their (internal) customers, so they are developers and there are deliverables or products.

26 / 30

Nach einem kurzen Experiment äußert ein Team Zweifel an der Übernahme von Agile. Das Team arbeitete mit seinen früheren Prozessen erfolgreich, arbeitet nun aber in einem unbekanntem Bereich. Die natürliche Reaktion des Teams ist es, die Änderung als schlechte Idee abzutun. Die Teammitglieder betrachten Agile als eine Reihe verbindlicher Prozesse. Sie haben das Gefühl, dass sie ihre Arbeit nicht mehr in der gewohnten flexiblen Art und Weise erledigen können und die neue Arbeitsweise nicht produktiv ist.

Auf was sollte beim nächsten Team-Meeting geachtet werden?

After a short experiment, a team expresses some doubts about adopting Agile. The team successfully followed their old processes, but now struggles in unfamiliar territory. Their natural reaction is to reject the change as a failure or a bad idea.

The team views Agile as a set of prescriptive processes. They do not feel the freedom to do the work the way they used to, and the new way does not feel productive.

What should a next team meeting pay attention to?

- A)** Für das Team sollte ein individueller Wasserfall-Agile-Ansatz erstellt werden.
Creating a customized Waterfall-Agile approach for the team
 - B)** Dem Team sollte Agile als kulturelle Praktik und Mindset vermittelt werden.
Making the team understand Agile as a cultural practice and a mindset
 - C)** Das Agile-Experiment sollte mit einem anderen Agile-Framework noch einmal von vorne begonnen werden.
Restarting the Agile experiment with a different Agile framework
-
- A)** Falsch. Agile mit einer traditionellen Methode wie der Wasserfall-Methode zu kombinieren, ist nicht ratsam. Das Team scheint nicht zu verstehen, um was es bei Agile eigentlich geht. Eine Rückkehr zu Wasserfall-Methoden löst das Problem nicht.
Incorrect. It is not advisable to combine Agile with a legacy methodology such as Waterfall. The team does not seem to understand true Agile. Reverting to Waterfall methods will not solve this.
 - B)** Richtig. Das Team scheint Agile nicht richtig zu verstehen, deshalb muss man darauf eingehen.
(Literatur: A, Kapitel 5)
Correct. The team does not seem to understand Agile correctly, so this must be paid attention to. (Literature: A, Chapter 5)
 - C)** Falsch. Trotz der Popularität und Versprechen von Frameworks ist es nicht ratsam, die Agile-Reise mit einem spezifischen Framework noch einmal von vorne zu beginnen. Frameworks ignorieren unter Umständen den Kontext und nehmen den Mitarbeitern Freiheiten und Entscheidungsmöglichkeiten. Die Einführung eines Frameworks führt nicht zu den kulturellen Veränderungen und Änderungen des Mindsets, die zur Unterstützung von Frameworks erforderlich sind.
Incorrect. It is not advisable to restart the Agile journey with a specific framework, despite their popularity and promises. Frameworks may ignore context and deprive people of freedom and choice. Installing a framework will not bring about the culture and mindset changes needed to support any framework.

27 / 30

Eine Katzenfutterfabrik hat ein erfolgreiches Agile-Experiment durchgeführt. Die Fabrik hat das Marketing-Team Blogs für die Website erstellen lassen, die sich auf aktuelle Ereignisse beziehen. Das Unternehmen möchte nun, dass das Marketing-Team dieses Agile-Experiment auf das Management der täglichen Aufgaben im Bereich Social Media ausdehnt. Mit anderen Worten das Agile-Experiment wird erweitert und das Team gebeten, eine neue Art von Arbeit zu übernehmen.

Was gestaltet sich bei diesem Szenario schwierig?

A cat food factory has done a successful experiment with Agile. They have let the marketing team create blogs for the website that tie in with recent events. They now wish the marketing team to expand the Agile experiment to managing daily social media tasks as well. This means that the Agile experiment will be expanded by asking the team to take on a different type of work.

What is a challenge in this scenario?

- A) Mitarbeiter dazu zu bringen, in mehreren Bereichen zu arbeiten
Having people pitch in in more areas
 - B) Den Überblick über die Arbeit zu behalten
Keeping overview over the work
 - C) Den Anschluss an andere Teams nicht zu verlieren
Losing the connection to other teams
 - D) Ein neues Team für die Arbeit aufzustellen
Setting up a new team for the work
-
- A) Falsch. Diese Schwierigkeit entsteht, wenn das Team mehr Arbeit aus einem einzelnen Wertstrom übernimmt.
Incorrect. This is a challenge when the team takes on more work of a single value stream.
 - B) Richtig. Dieses Team übernimmt verschiedene Arten von Arbeit in seine Prozesse. Dies kann zu Problemen führen, wenn es darum geht, den Überblick über die verschiedenen Aufgaben zu bewahren. (Literatur: A, Kapitel 10)
Correct. This team will take on more kinds of work in their processes. This may lead to problems with keeping overview over the different tasks. (Literature: A, Chapter 10)
 - C) Falsch. Diese Schwierigkeit entsteht, wenn mehrere Teams voneinander abhängige Arbeit ausführen.
Incorrect. This is a challenge when multiple teams do codependent work.
 - D) Falsch. Diese Schwierigkeit entsteht, wenn mehrere Teams ergänzt werden, was hier nicht der Fall ist.
Incorrect. This is a challenge when more teams are added, which is not the case here.

28 / 30

In den ersten Monaten nach der Agile-Transformation ist die Visualisierung für neue Teams eines der wichtigsten Elemente, um die neuen Arbeitsflüsse zu verstehen.

Warum ist dies so?

In the first few months after a transformation to Agile, visualization is a key element in helping new teams understand the new workflows.

Why is that?

- A)** Die Visualisierung soll die neuen Prozesse in Piktogrammen darstellen, weil dies bei der Einhaltung der Prozessschritte hilft.
Visualization is intended to show the new processes in pictograms, which helps to follow the steps.
 - B)** Die Visualisierung hebt die Stimmung und hilft Mitarbeitern, sich an die Mantras zu erinnern, die man zur Meditation bei der Arbeit verwendet.
Visualization lifts spirits and helps people to remember mantras used to meditate on when doing work.
 - C)** Mit Hilfe der Visualisierung erkennt man leichter, ob die Arbeit so abläuft wie es mit den neuen Prozessen beabsichtigt ist.
Visualization makes it easier to see if the work flows the way the new processes intend it to.
 - D)** Die Visualisierung zeigt, welche Teammitglieder mit Ihrer Zielerreichung hinterherhinken und hilft, deren Arbeitsethik zu korrigieren.
Visualization shows which team members are behind on their targets and helps correcting their work ethics.
-
- A)** Falsch. Visuelle Erinnerungen an die neue Arbeitsweise, insbesondere in Form von Grafiken, sind zwar hilfreich, aber die Arbeit wird visualisiert, um ihren Fortschritt und Arbeitsfluss nachverfolgen zu können. Piktogramme der Arbeitsschritte sind hier nicht hilfreich.
Incorrect. Although visual reminders of new ways of work are helpful especially as graphics, the reason work is shown visually is to track progress and flow. Using pictograms of the steps is not helpful for this.
 - B)** Falsch. Agile verwendet Mantras nicht im Sinne von Meditation oder um die Stimmung des Teams zu heben. Ein Mantra hilft bei Agile, sich an ein wichtiges Prinzip oder eine wichtige Praktik zu erinnern.
Incorrect. Agile does not use mantras in a meditation context or to uplift spirits of the team. A mantra in Agile is something that helps remember a key principle or practice.
 - C)** Richtig. Die konsequente visuelle Dokumentation von Arbeit erleichtert die Identifizierung eines eventuellen Ungleichgewichts: Es werden mehr Items Einträge begonnen als fertiggestellt, Einträge häufen sich irgendwo entlang dem Arbeitsfluss oder Einträge werden blockiert. (Literatur: A, Kapitel 9)
Correct. When you consistently capture all the work in a visual manner, it becomes easy to detect forms of imbalance: more items are getting started than finished, items are piling up someplace along the workflow, or items are getting blocked. (Literature: A, Chapter 9)
 - D)** Falsch. Die Leistung einzelner Teammitglieder zu messen ist nicht Ziel der Visualisierung.
Incorrect. Visualization is not meant to measure the performance of individual team members.

Why is collaboration important for an Agile team?

- A)** Weil sich ein Agile-Team aus sozial eingestellten Mitarbeitern zusammensetzt, die einfach mit ihren Kollegen zusammenarbeiten
Because an Agile team consists of social people who will easily collaborate with their coworkers
- B)** Weil Zusammenarbeit zur gemeinsamen Verantwortung für Ergebnisse und zu besseren Arbeitsvereinbarungen führt
Because collaboration creates joint ownership over the results and better working agreements
- C)** Weil Zusammenarbeit sicherstellt, dass die Ziele des Teams wichtiger sind als die Ziele des Einzelnen
Because collaboration ensures that the team objectives take priority over individual objectives
- D)** Weil mehrere Mitarbeiter, die zusammen an einem einzelnen Arbeitsauftrag arbeiten, schneller Ergebnisse erzielen
Because several people collaborating on a single work item leads to results faster
- A)** Falsch. Agile ist mehr als nur die leise Vermutung, dass soziale Personen einfach gut mit anderen zusammenarbeiten. Außerdem stimmt es auch nicht, dass ein Agile-Team nur aus sozialen Mitarbeitern besteht. Echte Zusammenarbeit definiert sich durch das Bestreben eines Teams, ein gemeinsames Ziel und gemeinsame Verantwortung zu erreichen. Dies erfordert neben gutem Willen und sozialen Fähigkeiten auch Disziplin und Ausrichtung.
Incorrect. Agile is not just a soft-spoken idea that believes that social people simply work well with others. Neither is it true that an Agile team consists of 'social' people only. True collaboration is a team's effort towards a shared goal and responsibility that requires discipline and alignment, not just good will and social skills.
- B)** Richtig. Gemeinsame Verantwortung für die Ergebnisse sorgt für die frühzeitige und häufige Bereitstellung von Wert. Die Teammitglieder sind gemeinsam für die Arbeit verantwortlich und dies führt zu besseren Arbeitsvereinbarungen. (Literatur: A, Kapitel 7)
Correct. Joint ownership over the results will ensure that value is delivered early and frequently. The team members share the responsibility of getting things done, which leads to a better working agreement. (Literature: A, Chapter 7)
- C)** Falsch. Werden die Ziele des Teams für wichtiger erachtet als die Ziele des Einzelnen, so kann dies zu Frustration führen und trägt nicht dazu bei, die gewünschten Verhaltensweisen im Team zu schaffen. Es geht nicht um einen Wettbewerb, welches Ziel wichtiger ist, sondern darum, sowohl die Ziele des Teams als auch die individuellen Ziele zu erreichen.
Incorrect. Prioritizing the team objectives over individual objectives can lead to frustration and will not help to create the desired behavior within the team. It is not a competition on which goal is more important, but a matter of reaching both team objectives and individual objectives at the same time.
- D)** Falsch. Nicht alle Aufgaben können oder sollten von mehreren Mitarbeitern gleichzeitig bearbeitet werden. Dies kann zu schlechten Ergebnissen und einer ineffizienten Nutzung der Teamkapazitäten und der Zeit des Teams führen.
Incorrect. Not all tasks can or should be worked on by several people at the same time. It can lead to bad results and an inefficient use of the team's capacity and time.

30 / 30

Servant Leaders müssen sich immer weiterentwickeln und ihr Verhalten kontinuierlich verbessern, um erfolgreich zu bleiben. Ob sie es beabsichtigen oder nicht, ihr Verhalten und ihre Aktionen wirken sich auf die Kultur der Organisation aus, für die sie tätig sind.

Welches Merkmal erleichtert die Entwicklung von Servant Leaders **am meisten**?

A servant leader must keep growing and continuously improve their behavior to stay effective. Their words and actions will affect the culture of the organization they work in, whether intended or not.

*Which characteristic facilitates a servant leader's growth **most**?*

- A) Geduld, weil eine gute Agile-Transformation ein langer Prozess ist
Patience, because a good Agile transformation is a long process
 - B) Respekt, weil ein Servant Leader die Agile-Werte befolgen sollte
Respect, because the servant leader should follow Agile values
 - C) Eigenwahrnehmung, weil Selbstbeobachtung hilft, eigene Verhaltensweisen zu ändern
Self-awareness, because introspection helps changing behavior
 - D) Transparenz, weil Servant Leaders ihren Fortschritt demonstrieren sollten
Transparency, because a servant leader should show their progress
-
- A) Falsch. Die Änderung der Kultur geht in der Regel nur langsam vonstatten und erfordert Geduld. Für die Entwicklung des Führers spielt dies jedoch keine Rolle.
Incorrect. Cultural change is usually slow and requires patience, but it is not key for growth as an effective leader.
 - B) Falsch. Ein Servant Leader sollte Verhaltensweisen zeigen, die zu den gewählten Werten und Prinzipien passen. Ein Beispiel für eine solche Verhaltensweise ist, dass man davon ausgeht, dass der andere in bester Absicht handelt (Respekt). Für die Entwicklung des Servant Leaders spielt dies jedoch keine Rolle.
Incorrect. A servant leader should demonstrate behaviors congruent with the chosen values and principles. Examples of such behaviors include assuming positive intent on the part of others (respect), but it is not key for growth as an effective leader.
 - C) Richtig. Eigenwahrnehmung ist für erfolgreiche Führung der Schlüssel zur weiteren Entwicklung. Ein Servant Leader, der nicht sieht, was mit seinem Verhalten nicht stimmt oder warum sein Verhalten nicht funktioniert, kann sich nicht weiterentwickeln. (Literatur: A, Kapitel 9)
Correct. Self-awareness is key for growth as an effective leader. If servant leaders cannot see what is wrong with their behavior or why it does not work, they cannot grow. (Literature: A, Chapter 9)
 - D) Falsch. Ein Führer sollte Verhaltensweisen an den Tag legen, die zu den gewählten Werten und Prinzipien passen. Beispiele für solche Verhaltensweisen sind unter anderen, dass sie ihre Entscheidungen erläutern (Transparenz). Für die Weiterentwicklung von effektiven Führern ist dies jedoch nicht von entscheidender Wichtigkeit.
Incorrect. A leader should demonstrate behaviors congruent with the chosen values and principles. Examples of such behaviors include explaining decisions (transparency), but it is not key for growth as an effective leader.

Beurteilung

Die richtigen Antworten auf die Fragen in dieser Musterprüfung finden Sie in nachstehender Tabelle.

Frage	Antwort	Frage	Antwort
1	D	16	C
2	A	17	A
3	D	18	D
4	B	19	D
5	B	20	C
6	D	21	D
7	D	22	B
8	A	23	C
9	D	24	D
10	A	25	B
11	A	26	B
12	C	27	B
13	A	28	C
14	B	29	B
15	C	30	C



Driving Professional Growth

Kontakt EXIN

www.exin.com