



**Musterprüfung**

Ausgabe 202409

Copyright © EXIN Holding B.V. 2024. 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	17
Beurteilung	39

# Einführung

Dies ist die EXIN Agile Business Professional (ABP.DE) 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?

- A) Fortschritt für wichtiger zu erachten als Perfektion
- B) Das, was man begonnen hat, unbedingt fertigstellen zu wollen
- C) Häufig in kleinen Schritten zu planen
- D) Komplette Produkte für wichtiger zu erachten als Schnelligkeit

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?

- A) Durch den Aufbau einer gemeinsamen Kultur, in deren Mittelpunkt Werte, Prinzipien, Verhaltensweisen und selbstorganisierte Teams stehen
- B) Durch strenge Einhaltung der aktuell auf dem Markt geltenden Bewährten Praktiken (Best Practices) und Standards
- C) Durch Übernahme und Umsetzung der Praktiken, die bei einem vergleichbaren Unternehmen funktionieren
- D) Durch Schulung von Schlüsselpersonen in jedem Team, damit diese Agile genau so umsetzen, wie sie es gelernt haben

3 / 30

Eleni ist Vorgesetzte. Aufgrund der Schnelllebigkeit 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?

- A) Überzeugungen
- B) Entscheidungen
- C) Prinzipien
- D) Werte

**4 / 30**

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

- A) Eine vollständige Liste an Agile-Methoden, -Prozessen und -Praktiken, die die Organisation anwenden kann
- B) Eine Kultur der Kunden- und Ergebnisorientierung, teamübergreifenden Zusammenarbeit, Wertschöpfung und Anpassung
- C) Eine freundliche Unternehmens- und Kontroll-Kultur, bei der alle respektvoll, kollegial und hilfsbereit miteinander umgehen

**5 / 30**

Eine große Arztpraxis möchte medizinische Support-Teams einführen. Die Teams sollen funktionsübergreifend sein und sich aus einer Rezeptionistin, 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) Nein, weil die Organisation nicht nach dem Input der Patienten fragt und daher sind nicht alle Interessensgruppen in den Teams vertreten.
- B) Nein, weil das Team keine Möglichkeit hat, die Werte der Arztpraxis mit den eingesetzten Maßnahmen zu verbinden.
- C) Ja, weil Agile-Elemente benutzt werden und das Team die Patienten weiterhin exzellent versorgt.
- D) Ja, weil das Team sich seine eigenen Aufgaben aussuchen kann, selbstorganisiert und fachübergreifend aufgestellt ist.

**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?

- A) Weil Agile spezielle Events und Artefakte für Marketingaktivitäten entwickelt hat
- B) Weil sich Agile hervorragend für sich wiederholende und fachliche Arbeiten eignet, die optimiert werden können
- C) Weil Agile ein Marktstandard ist, der speziell für Bereiche wie das Marketing entwickelt wurde
- D) Weil die Agile-Arbeitsweise für alle Bereiche wertvoll ist, die schnell und häufig Werte generieren

### 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?

- 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.
- B) Eric, weil es am erfolgversprechendsten ist, eine erfolgreiche Organisation zu imitieren.
- C) Lara, weil es dem Team durch die Entwicklung einer Reihe von Werten zunächst ermöglicht, informell und sozial zu interagieren.
- D) Lara, weil die Schaffung einer Reihe von Werten zuerst sicherstellt, dass der größte geschäftliche Mehrwert erzielt wird.

### 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) Sie bietet Einblick in den Arbeitsfluss und hilft bei der Identifizierung der zu lösenden Probleme.
- B) Sie hilft den Mitgliedern des Teams, sich für die Arbeitsaufträge zu engagieren.
- C) Sie zeigt dem Team, welche Teammitglieder Probleme verursachen und welche nicht.

### 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?

- 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.
- 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.
- C) Man ignoriert Metriken, weil sie im Rahmen eines Agile-Ansatzes nicht empfohlen werden, und beeinflusst stattdessen das Teamverhalten durch Interaktion.
- D) Man organisiert einen Health Check für die Teams, bei dem jedes Team sein Abschneiden hinsichtlich Metriken wie Schnelligkeit, Lernen oder Mission selbst einschätzt.

**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?

- 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
- 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
- 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
- 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

**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?

- A)** Die zufällige Komplexität
- B)** Die Komplexität, jede Eventualität abdecken zu müssen
- C)** Die grundlegende Komplexität
- D)** Die zunehmende Komplexität



**12 / 30**

Eine Organisation bildet Teams nach Fachgebieten.

Ist dies eine gute Idee?

- A) Ja, denn die Teams bearbeiten Arbeitsaufträge aus verschiedenen Quellen und sollten daher stabil sein.
- B) Ja, denn die Teams sollten zwar zusammenarbeiten, aber bezüglich der Schaffung des größten Werts in einem gesunden Wettbewerb zueinanderstehen.
- C) Nein, weil Spezialisten sich tendenziell nicht auf die Wertschöpfung konzentrieren, sondern darauf, ihren Teil fertigzustellen.
- D) Nein, weil Spezialisten sich nur auf diejenigen Tätigkeiten konzentrieren, die eine Auswirkung auf ihre Bewertung und Belohnung haben.

**13 / 30**

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

- A) Indem sie stets an dem arbeiten, was am wichtigsten ist
- B) Indem sie das Einzelergebnis wählen, das am schnellsten erreicht werden kann
- C) Indem sie sich an die bisher bewährte Folge von Aufgaben halten

**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?

- 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.
- 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.
- 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.

### 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?

- 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.
- B) Das Team sollte die Teammitglieder des Arbeitsauftrags mit Abhängigkeiten zur Verantwortung ziehen. Das Team sollte künftig bei dieser Art von Situationen strenger sein.
- 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.

### 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) 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.
- 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.
- 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.
- 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.

**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) 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.
- 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.
- 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.
- D) Sie verteilt die Arbeitsaufträge über eine Iteration, damit das Team sich nicht überarbeitet und Zeit hat, über neue Produktverbesserungen nachzudenken.

**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?

- A) Ja. Ziel von ProMotive sollte es sein, in allen Bereichen die gleichen Prozesse und Praktiken anzuwenden.
- B) Ja. Der CEO ist an Bord und mehr braucht ProMotive nicht, um für die Agile-Transformation bereit zu sein.
- C) Nein. Die Agile-Arbeitsweise eignet sich nicht für alle Bereiche von ProMotive, sondern nur für jene Bereiche, die an einem Produkt arbeiten.
- D) Nein. Die Erwartungen, die der CEO in Agile setzt, sind nicht richtig und damit ist die Ausgangsbasis falsch.

**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) Fehlausrichtung. Das Mindset passt nicht zur Taktik.
- B) Aus dem Auge, aus dem Sinn. Das passiert bei der Nutzung von Planungsboards häufig.
- C) Verhungern. Den Teammitgliedern geht möglicherweise bald die Arbeit aus.
- D) Im Keim ersticken. Die andere Arbeit erdrückt das 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?

- A)** - Stets an dem arbeiten, was am wichtigsten ist
  - Arbeit aufteilen
  - Die Kosten für Änderungen niedrig halten
- B)** - Eingehende Arbeit begrenzen
  - Häufig Feedback einholen
  - Arbeit visualisieren
- C)** - Man sollte Ergebnisse von Wert produzieren
  - Selbstorganisation
  - Teamautonomie

## 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?

- A)** Wie klein können wir die Arbeitsaufträge machen?
- B)** Wie wird die Arbeit visualisiert?
- C)** Welche Feedback-Schleifen brauchen wir für den Arbeitsinhalt?
- D)** Wer verwaltet die Ergebnisliste und wie?

## 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?

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

## 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 Emiliias 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?

- A) Bill hätte eine klare Definition of Done (DoD) und eine Reihe neuer Abnahmekriterien erstellen sollen, bevor er das Team mit Agile experimentieren lässt.
- B) Bill hätte große Ergebnisse in kleinere Arbeitsaufträge aufteilen sollen, die aufgrund ihrer Größe und Art häufige Wertschöpfung ermöglichen.
- C) Anstatt die Praktiken von Emilia zu kopieren hätte Bill gemeinsam mit seinem Team Agile-Praktiken herausarbeiten sollen, die in seinem Unternehmen funktionieren.

#### 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?

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

#### 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) Ja, weil Agile nur ein Mindset ist, dass sich leicht auf jedes Team bzw. jede Arbeit übertragen lässt.
- B) Ja, weil das Team von einer Visualisierung der Arbeit und Straffung der Wertschöpfungskette profitieren würde.
- C) Nein, weil juristische Arbeit zu viel Perfektionismus erfordert, als dass man Agile-Praktiken einsetzen könnte.
- D) Nein, weil es in Anwaltskanzleien keine Entwickler, Arbeitsergebnisse oder Produkte gibt.

**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?

- A) Für das Team sollte ein individueller Wasserfall-Agile-Ansatz erstellt werden.
- B) Dem Team sollte Agile als kulturelle Praktik und Mindset vermittelt werden.
- C) Das Agile-Experiment sollte mit einem anderen Agile-Framework noch einmal von vorne begonnen werden.

**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) Mitarbeiter dazu zu bringen, in mehreren Bereichen zu arbeiten
- B) Den Überblick über die Arbeit zu behalten
- C) Den Anschluss an andere Teams nicht zu verlieren
- D) Ein neues Team für die Arbeit aufzustellen

**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?

- A) Die Visualisierung soll die neuen Prozesse in Piktogrammen darstellen, weil dies bei der Einhaltung der Prozessschritte hilft.
- B) Die Visualisierung hebt die Stimmung und hilft Mitarbeitern, sich an die Mantras zu erinnern, die man zur Meditation bei der Arbeit verwendet.
- C) Mit Hilfe der Visualisierung erkennt man leichter, ob die Arbeit so abläuft wie es mit den neuen Prozessen beabsichtigt ist.
- D) Die Visualisierung zeigt, welche Teammitglieder mit Ihrer Zielerreichung hinterherhinken und hilft, deren Arbeitsethik zu korrigieren.

29 / 30

Warum ist Zusammenarbeit für ein Agile-Team wichtig?

- A) Weil sich ein Agile-Team aus sozial eingestellten Mitarbeitern zusammensetzt, die einfach mit ihren Kollegen zusammenarbeiten
- B) Weil Zusammenarbeit zur gemeinsamen Verantwortung für Ergebnisse und zu besseren Arbeitsvereinbarungen führt
- C) Weil Zusammenarbeit sicherstellt, dass die Ziele des Teams wichtiger sind als die Ziele des Einzelnen
- D) Weil mehrere Mitarbeiter, die zusammen an einem einzelnen Arbeitsauftrag arbeiten, schneller Ergebnisse erzielen

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) Geduld, weil eine gute Agile-Transformation ein langer Prozess ist
- B) Respekt, weil ein Servant Leader die Agile-Werte befolgen sollte
- C) Eigenwahrnehmung, weil Selbstbeobachtung hilft, eigene Verhaltensweisen zu ändern
- D) Transparenz, weil Servant Leaders ihren Fortschritt demonstrieren sollten



# Antwortschlüssel

1 / 30

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

- A) Fortschritt für wichtiger zu erachten als Perfektion
  - B) Das, was man begonnen hat, unbedingt fertigstellen zu wollen
  - C) Häufig in kleinen Schritten zu planen
  - D) Komplette Produkte für wichtiger zu erachten als Schnelligkeit
- 
- A) Falsch. Fortschritt für wichtiger zu erachten als Perfektion ist eine Verhaltensweise, die bei Agile-Teams durchaus erwünscht ist.
  - B) Falsch. Das, was man begonnen hat, unbedingt fertigstellen zu wollen, ist eine Verhaltensweise, die bei Agile-Teams durchaus erwünscht ist.
  - C) Falsch. Häufig in kleinen Schritten zu planen, ist eine Verhaltensweise, die bei Agile-Teams durchaus erwünscht ist.
  - 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)

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?

- A) Durch den Aufbau einer gemeinsamen Kultur, in deren Mittelpunkt Werte, Prinzipien, Verhaltensweisen und selbstorganisierte Teams stehen
  - B) Durch strenge Einhaltung der aktuell auf dem Markt geltenden Bewährten Praktiken (Best Practices) und Standards
  - C) Durch Übernahme und Umsetzung der Praktiken, die bei einem vergleichbaren Unternehmen funktionieren
  - D) Durch Schulung von Schlüsselpersonen in jedem Team, damit diese Agile genau so umsetzen, wie sie es gelernt haben
- 
- 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)
  - 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.
  - 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.
  - 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.

**3 / 30**

Eleni ist Vorgesetzte. Aufgrund der Schnelligkeit der modernen 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?

- A) Überzeugungen
  - B) Entscheidungen
  - C) Prinzipien
  - D) Werte
- 
- 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?‘
  - B) Falsch. Entscheidungen sind kein Element des Agile-Mindsets. Die Wahl der Prinzipien richtet sich nach den Überzeugungen und Werten.
  - 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.
  - 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)

**4 / 30**

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

- A) Eine vollständige Liste an Agile-Methoden, -Prozessen und -Praktiken, die die Organisation anwenden kann
  - B) Eine Kultur der Kunden- und Ergebnisorientierung, teamübergreifenden Zusammenarbeit, Wertschöpfung und Anpassung
  - C) Eine freundliche Unternehmens- und Kontroll-Kultur, bei der alle respektvoll, kollegial und hilfsbereit miteinander umgehen
- 
- 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.
  - B) Richtig. Die Kultur einer Agile-Organisation ist geprägt von Kunden- und Ergebnisorientierung, teamübergreifender Zusammenarbeit, Wertschöpfung und Anpassung. (Literatur: A, Kapitel 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.

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) Nein, weil die Organisation nicht nach dem Input der Patienten fragt und daher sind nicht alle Interessensgruppen in den Teams vertreten.
  - B) Nein, weil das Team keine Möglichkeit hat, die Werte der Arztpraxis mit den eingesetzten Maßnahmen zu verbinden.
  - C) Ja, weil Agile-Elemente benutzt werden und das Team die Patienten weiterhin exzellent versorgt.
  - D) Ja, weil das Team sich seine eigenen Aufgaben aussuchen kann, selbstorganisiert und fachübergreifend aufgestellt ist.
- 
- 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.
  - 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)
  - 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.
  - 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.

**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?

- A) Weil Agile spezielle Events und Artefakte für Marketingaktivitäten entwickelt hat
  - B) Weil sich Agile hervorragend für sich wiederholende und fachliche Arbeiten eignet, die optimiert werden können
  - C) Weil Agile ein Marktstandard ist, der speziell für Bereiche wie das Marketing entwickelt wurde
  - D) Weil die Agile-Arbeitsweise für alle Bereiche wertvoll ist, die schnell und häufig Werte generieren
- 
- A) Falsch. Agile hat keine besonderen Zeremonien oder Artefakte für spezifische Bereiche entwickelt.
  - 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.
  - C) Falsch. Agile ist weder ein Marktstandard, noch wurde es für einen bestimmten Bereich, wie das Marketing entworfen.
  - D) Richtig. Die Agile-Arbeitsweise ist für alle Bereiche wertvoll, die schnell und häufig Wert generieren möchten. (Literatur: A, Kapitel 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?

- 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.
  - B) Eric, weil es am erfolgversprechendsten ist, eine erfolgreiche Organisation zu imitieren.
  - C) Lara, weil es dem Team durch die Entwicklung einer Reihe von Werten zunächst ermöglicht, informell und sozial zu interagieren.
  - D) Lara, weil die Schaffung einer Reihe von Werten zuerst sicherstellt, dass der größte geschäftliche Mehrwert erzielt wird.
- 
- A) Falsch. Da die Taktiken und Prozesse in einem anderen Umfeld wahrscheinlich nicht funktionieren werden, hat der Wettbewerber nach wie vor einen großen Wettbewerbsvorteil.
  - B) Falsch. Unabhängig davon, wie erfolgreich eine Organisation mit ihrer Taktik ist, diese einfach nur nachzuahmen funktioniert in einer anderen Umgebung normalerweise nicht.
  - 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.
  - 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)

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) Sie bietet Einblick in den Arbeitsfluss und hilft bei der Identifizierung der zu lösenden Probleme.
  - B) Sie hilft den Mitgliedern des Teams, sich für die Arbeitsaufträge zu engagieren.
  - C) Sie zeigt dem Team, welche Teammitglieder Probleme verursachen und welche nicht.
- 
- A) Richtig. Das ist das Ziel der Visualisierung von Arbeit. (Literatur: A, Kapitel 7)
  - B) Falsch. Teammitglieder sollten kein Planungsboard benötigen, um sich zu engagieren.
  - 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.

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?

- 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.
  - 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.
  - C) Man ignoriert Metriken, weil sie im Rahmen eines Agile-Ansatzes nicht empfohlen werden, und beeinflusst stattdessen das Teamverhalten durch Interaktion.
  - D) Man organisiert einen Health Check für die Teams, bei dem jedes Team sein Abschneiden hinsichtlich Metriken wie Schnelligkeit, Lernen oder Mission selbst einschätzt.
- 
- A) Falsch. Die Teams sollten nicht von anderen bewertet werden, sondern sich selbst bewerten, um der Geschäftsführung genaue und echte Informationen bereitstellen zu können.
  - 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.
  - 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.
  - 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)

## 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?

- 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
  - 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
  - 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
  - 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
- 
- 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)
  - 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.
  - 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.
  - 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.

**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?

- A) Die zufällige Komplexität
  - B) Die Komplexität, jede Eventualität abdecken zu müssen
  - C) Die grundlegende Komplexität
  - D) Die zunehmende Komplexität
- 
- A) Richtig. Zufällige Komplexität ist die einzige Art von Komplexität, die verringert werden kann. (Literatur: A, Kapitel 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.
  - C) Falsch. Grundlegende Komplexität ist nichts, was verringert werden sollte oder kann (außer, höchstwahrscheinlich, indem man sie der Technologie überlässt).
  - 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.

**12 / 30**

Eine Organisation bildet Teams nach Fachgebieten.

Ist dies eine gute Idee?

- A) Ja, denn die Teams bearbeiten Arbeitsaufträge aus verschiedenen Quellen und sollten daher stabil sein.
  - B) Ja, denn die Teams sollten zwar zusammenarbeiten, aber bezüglich der Schaffung des größten Werts in einem gesunden Wettbewerb zueinanderstehen.
  - C) Nein, weil Spezialisten sich tendenziell nicht auf die Wertschöpfung konzentrieren, sondern darauf, ihren Teil fertigzustellen.
  - D) Nein, weil Spezialisten sich nur auf diejenigen Tätigkeiten konzentrieren, die eine Auswirkung auf ihre Bewertung und Belohnung haben.
- 
- 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.
  - B) Falsch. Agile ermutigt nicht zum Wettbewerb, denn die Teammitglieder sollten zusammenarbeiten.
  - 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)
  - D) Falsch. Das gleiche Problem kann auch bei fachübergreifend zusammengesetzten Teams auftreten. Dies ist nicht auf Spezialisten beschränkt.



13 / 30

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

- A) Indem sie stets an dem arbeiten, was am wichtigsten ist
  - B) Indem sie das Einzelergebnis wählen, das am schnellsten erreicht werden kann
  - C) Indem sie sich an die bisher bewährte Folge von Aufgaben halten
- 
- A) Richtig. Die Agile-Arbeitsweise konzentriert sich stets auf das, was am wichtigsten ist und ein Ergebnis nach dem anderen. (Literatur: A, Kapitel 7)
  - B) Falsch. Das schnellste Einzelergebnis ist nicht notwendigerweise das Ergebnis mit der höchsten Wertschöpfung.
  - 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.

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?

- 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.
  - 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.
  - 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.
- 
- 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.
  - 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)
  - 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.

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?

- 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.
  - B) Das Team sollte die Teammitglieder des Arbeitsauftrags mit Abhängigkeiten zur Verantwortung ziehen. Das Team sollte künftig bei dieser Art von Situationen strenger sein.
  - 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.
- 
- 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.
  - 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.
  - 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)

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) 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.
  - 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.
  - 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.
  - 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.
- 
- 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.
  - 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.
  - 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)
  - D) Falsch. Für die Erledigung einer Aufgabe auf Überstunden zu bauen ist nicht nachhaltig und kann darüberhinaus zu Burnout und qualitativ schlechterer Arbeit führen.

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)** 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.
  - 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.
  - 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.
  - D)** Sie verteilt die Arbeitsaufträge über eine Iteration, damit das Team sich nicht überarbeitet und Zeit hat, über neue Produktverbesserungen nachzudenken.
- 
- 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)
  - 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.
  - 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.
  - 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.

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?

- A) Ja. Ziel von ProMotive sollte es sein, in allen Bereichen die gleichen Prozesse und Praktiken anzuwenden.
  - B) Ja. Der CEO ist an Bord und mehr braucht ProMotive nicht, um für die Agile-Transformation bereit zu sein.
  - C) Nein. Die Agile-Arbeitsweise eignet sich nicht für alle Bereiche von ProMotive, sondern nur für jene Bereiche, die an einem Produkt arbeiten.
  - D) Nein. Die Erwartungen, die der CEO in Agile setzt, sind nicht richtig und damit ist die Ausgangsbasis falsch.
- 
- 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.
  - B) Falsch. Zwar erfordert eine Agile-Transformation das volle Engagement und Verständnis des CEO, aber dies allein reicht noch nicht aus.
  - C) Falsch. Von Agile kann jeder Bereich profitieren, nicht nur Bereiche, die an einem Produkt arbeiten.
  - 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)

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) Fehlausrichtung. Das Mindset passt nicht zur Taktik.
  - B) Aus dem Auge, aus dem Sinn. Das passiert bei der Nutzung von Planungsboards häufig.
  - C) Verhungern. Den Teammitgliedern geht möglicherweise bald die Arbeit aus.
  - D) Im Keim ersticken. Die andere Arbeit erdrückt das 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.
  - 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.
  - 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.
  - 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)

## 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?

- A)** - Stets an dem arbeiten, was am wichtigsten ist
    - Arbeit aufteilen
    - Die Kosten für Änderungen niedrig halten
  - B)** - Eingehende Arbeit begrenzen
    - Häufig Feedback einholen
    - Arbeit visualisieren
  - C)** - Man sollte Ergebnisse von Wert produzieren
    - Selbstorganisation
    - Teamautonomie
- 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.
- 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.
- 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)

**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?

- A) Wie klein können wir die Arbeitsaufträge machen?
  - B) Wie wird die Arbeit visualisiert?
  - C) Welche Feedback-Schleifen brauchen wir für den Arbeitsinhalt?
  - D) Wer verwaltet die Ergebnisliste und wie?
- 
- 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.
  - B) Falsch. Das Team hat ein Planungsboard aufgestellt und ist der Meinung, dass dies gut funktioniert.
  - C) Falsch. Ursächlich für die Verwirrung in diesem Szenario ist nicht ein Mangel an Feedback, sondern die fehlende Zuständigkeit für die Priorisierung der Arbeitsaufträge.
  - 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)



## 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?

- 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.
  - 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.
  - 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.
  - 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.
- 
- 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.
  - 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)
  - 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.
  - 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.

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?

- A) Bill hätte eine klare Definition of Done (DoD) und eine Reihe neuer Abnahmekriterien erstellen sollen, bevor er das Team mit Agile experimentieren lässt.
  - B) Bill hätte große Ergebnisse in kleinere Arbeitsaufträge aufteilen sollen, die aufgrund ihrer Größe und Art häufige Wertschöpfung ermöglichen.
  - C) Anstatt die Praktiken von Emilia zu kopieren hätte Bill gemeinsam mit seinem Team Agile-Praktiken herausarbeiten sollen, die in seinem Unternehmen funktionieren.
- 
- A) Falsch. Eine DoD und Abnahmekriterien sind zwar nützlich, um Agilität zu erzielen, aber hier ist etwas anderes schief gegangen.
  - B) Falsch. Agile-Praktiken teilen große Ergebnisse zwar in kleinere Arbeitsaufträge auf, aber hier ist etwas anderes schief gegangen.
  - 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)

## 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?

- 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.
  - 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.
  - 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.
  - 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.
- 
- 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.
  - 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.
  - 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.
  - 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)

**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) Ja, weil Agile nur ein Mindset ist, das sich leicht auf jedes Team bzw. jede Arbeit übertragen lässt.
  - B) Ja, weil das Team von einer Visualisierung der Arbeit und Straffung der Wertschöpfungskette profitieren würde.
  - C) Nein, weil juristische Arbeit zu viel Perfektionismus erfordert, als dass man Agile-Praktiken einsetzen könnte.
  - D) Nein, weil es in Anwaltskanzleien keine Entwickler, Arbeitsergebnisse oder Produkte gibt.
- 
- 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.
  - 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)
  - C) Falsch. Der Sinn für Perfektionismus wirkt sich nur darauf aus, wann ein Arbeitsauftrag als Done gilt.
  - D) Falsch. Das Anwaltsteam erstellt Arbeitsergebnisse für seine (internen) Kunden. Die Teammitglieder sind daher Entwickler und es gibt sowohl Arbeitsergebnisse als auch Produkte.

**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?

- A) Für das Team sollte ein individueller Wasserfall-Agile-Ansatz erstellt werden.
  - B) Dem Team sollte Agile als kulturelle Praktik und Mindset vermittelt werden.
  - C) Das Agile-Experiment sollte mit einem anderen Agile-Framework noch einmal von vorne begonnen werden.
- 
- 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.
  - B) Richtig. Das Team scheint Agile nicht richtig zu verstehen, deshalb muss man darauf eingehen. (Literatur: A, Kapitel 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.

**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) Mitarbeiter dazu zu bringen, in mehreren Bereichen zu arbeiten
  - B) Den Überblick über die Arbeit zu behalten
  - C) Den Anschluss an andere Teams nicht zu verlieren
  - D) Ein neues Team für die Arbeit aufzustellen
- 
- A) Falsch. Diese Schwierigkeit entsteht, wenn das Team mehr Arbeit aus einem einzelnen Wertstrom übernimmt.
  - 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)
  - C) Falsch. Diese Schwierigkeit entsteht, wenn mehrere Teams voneinander abhängige Arbeit ausführen.
  - D) Falsch. Diese Schwierigkeit entsteht, wenn mehrere Teams ergänzt werden, was hier nicht der Fall ist.

**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?

- A) Die Visualisierung soll die neuen Prozesse in Piktogrammen darstellen, weil dies bei der Einhaltung der Prozessschritte hilft.
  - B) Die Visualisierung hebt die Stimmung und hilft Mitarbeitern, sich an die Mantras zu erinnern, die man zur Meditation bei der Arbeit verwendet.
  - C) Mit Hilfe der Visualisierung erkennt man leichter, ob die Arbeit so abläuft wie es mit den neuen Prozessen beabsichtigt ist.
  - D) Die Visualisierung zeigt, welche Teammitglieder mit Ihrer Zielerreichung hinterherhinken und hilft, deren Arbeitsethik zu korrigieren.
- 
- 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.
  - 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.
  - 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)
  - D) Falsch. Die Leistung einzelner Teammitglieder zu messen ist nicht Ziel der Visualisierung.

29 / 30

Warum ist Zusammenarbeit für ein Agile-Team wichtig?

- A) Weil sich ein Agile-Team aus sozial eingestellten Mitarbeitern zusammensetzt, die einfach mit ihren Kollegen zusammenarbeiten
  - B) Weil Zusammenarbeit zur gemeinsamen Verantwortung für Ergebnisse und zu besseren Arbeitsvereinbarungen führt
  - C) Weil Zusammenarbeit sicherstellt, dass die Ziele des Teams wichtiger sind als die Ziele des Einzelnen
  - D) Weil mehrere Mitarbeiter, die zusammen an einem einzelnen Arbeitsauftrag arbeiten, schneller Ergebnisse erzielen
- 
- 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.
  - 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)
  - 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.
  - 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.

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) Geduld, weil eine gute Agile-Transformation ein langer Prozess ist
  - B) Respekt, weil ein Servant Leader die Agile-Werte befolgen sollte
  - C) Eigenwahrnehmung, weil Selbstbeobachtung hilft, eigene Verhaltensweisen zu ändern
  - D) Transparenz, weil Servant Leaders ihren Fortschritt demonstrieren sollten
- 
- 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.
  - 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.
  - 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)
  - 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.

# 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](http://www.exin.com)