



Musterprüfung

Ausgabe 202312

Copyright © EXIN Holding B.V. 2023. 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	19
Beurteilung	45

Einführung

Dies ist die EXIN Kanban Foundation (KANBANF.DE) Musterprüfung. Es gilt die Prüfungsordnung von EXIN.

Die Musterprüfung besteht aus 40 Multiple-Choice-Fragen. Zu jeder Multiple-Choice-Frage werden mehrere Antwortmöglichkeiten angeboten. Es gibt jeweils eine richtige Antwort.

Sie können maximal 40 Punkte erreichen. Jede richtige Antwort zählt 1 Punkt. Um die Prüfung zu bestehen, müssen Sie mindestens 26 Punkte erzielen.

Die Bearbeitungszeit beträgt 60 Minuten.

Viel Erfolg!

Musterprüfung

1 / 40

Kanban entstand vor mehr als fünfzig Jahren in der Fahrzeugmontage bei Toyota, wird aber inzwischen häufig in der Softwareentwicklung eingesetzt und lässt sich auch auf andere Typen von Arbeit anwenden. Für eine Organisation kann es von Vorteil sein, Kanban in mehreren oder sogar allen Abteilungen zu nutzen.

Wie sollte ein Kanban-System aussehen, das in verschiedenen Abteilungen der selben Organisation eingesetzt wird?

- A) - Kanban kann nur in der Softwareentwicklung oder in der Fertigung eingesetzt werden.
 - Es sollte eine Mischung aus Kanban-Boards und anderen Formen der Visualisierung geschaffen werden.
 - Die Organisation sollte die Arbeit nicht auf Organisationsebene nachverfolgen, da die Abteilungen unabhängig sind.
- B) - Die Abteilungen sollten selbst entscheiden, ob sie Kanban nutzen möchten oder nicht.
 - Die Abteilungen sollten Kanban-Boards erstellen dürfen, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.
 - Die Nachverfolgung der Arbeit auf Organisationsebene ist nicht möglich, da man mehrere Kanban-Systeme nicht miteinander verschmelzen kann.
- C) - Die Implementierung von Kanban kann von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich sein.
 - In ein und derselben Organisation kann es Kanban-Boards verschiedener Formen und Größen geben.
 - Die Organisation sollte übergeordnete Aktivitäten auf Organisationsebene auf einem separaten Kanban-Board nachverfolgen.
- D) - Die Organisation sollte versuchen, die gesamte Arbeit zu standardisieren.
 - Alle Kanban-Boards sollten exakt gleich aussehen, um einen einheitlichen Blick auf die fertiggestellte Arbeit sicherzustellen.
 - Die Organisation muss kein Kanban-Board auf Organisationsebene pflegen, verfolgt jedoch die Arbeit mit Hilfe von Swimlanes.

2 / 40

Was ist der **wichtigste** Grund dafür, dass jedes Kanban-System verschieden ist?

- A) Kanban hat unterschiedliche historische Wurzeln, die zu vielen verschiedenen Arten von Kanban-Systemen führten.
- B) Kanban besteht aus einer Reihe von Prinzipien, die an den jeweiligen Prozess, auf den man sie anwendet, angepasst werden.
- C) Kanban ist kultursensibel und wird daher in jedem Land entsprechend angepasst.
- D) Kanban wird abhängig von den im System verwendeten Werkzeugen der Anbieter unterschiedlich implementiert.

3 / 40

Warum steigert eine Kanban-Kultur den Geschäftswert einer Organisation?

- A) Weil Kanban ein hierarchisch-strukturiertes Rollout ermöglicht und die Teamproduktivität verbessert
- B) Weil Kanban die Zusammenarbeit verbessert und sich so auf alle Ebenen einer Organisation auswirkt
- C) Weil Kanban eine wirtschaftliche und effiziente Möglichkeit ist, die Mitarbeiterzahl zu erhöhen
- D) Weil dank Kanban für die gleiche Menge an Arbeit eine geringere Zahl an Mitarbeitern erforderlich ist

4 / 40

In einer Organisation beginnen vier Teams mit Kanban zu arbeiten. Nach ein paar Monaten arbeiten die Teams wie folgt:

- Das Entwicklungsteam hat einen rigiden Prozess festgelegt, der beschreibt, wie die Mitglieder des Teams ihre Arbeit erledigen. Dies stellt sicher, dass bestmögliche Ergebnisse erzielt werden. Das Team hat keinen Teamleiter.
- Das Finanzteam hat die Art und Weise, in der die Arbeit erledigt wird, visualisiert. Die Mitglieder des Teams sind Fachkräfte und wissen, wie sie ihre Arbeit machen müssen. Sie decken Probleme auf und lösen diese selbstständig.
- Das Marketing-Team ist klein und arbeitet unter der Anleitung seiner Leiterin. Diese sorgt dafür, dass die Arbeit erledigt wird. Geht etwas schief, so kann man leicht sehen, wer die Schuld trägt.
- Das Test-Team hat seine Arbeit sichtbar gemacht. So kann sein Leiter Leistungsprobleme leichter erkennen, das Team beaufsichtigen und bei einem Fehler schnell eingreifen.

Welches Team hat die Umstellung auf Kanban erfolgreich vollzogen?

- A) Entwicklungsteam
- B) Finanzteam
- C) Marketing-Team
- D) Test-Team

5 / 40

In welcher Art von Unternehmenskultur funktioniert Kanban **am besten**?

- A) In einer Kultur, in der man den Mitarbeitern vertraut und diese ermutigt, Experimente zu wagen und Fehler zu machen
- B) In einer Agilen Kultur, in der die Teams Scrum einführen und Wert für den Kunden generieren
- C) In einer Kultur, die einerseits sehr wettbewerbsorientiert ist und andererseits klar zu erkennen gibt, was von den Mitarbeitern erwartet wird
- D) In einer Kultur, in der alle Mitarbeiter mit der gleichen Methode arbeiten, die positive Ergebnisse liefert

6 / 40

Wie lassen sich organisatorische Veränderungen bei der Einführung von Kanban **am besten** bewältigen?

- A) Indem man die Organisationsstruktur analysiert und anpasst, um so die Verbesserung des Arbeitsflusses zu unterstützen
- B) Indem man sicherstellt, dass das oberste Management möglichst viele Anweisungen gibt, damit Kanban schnell ausgerollt werden kann
- C) Indem man Kanban als Großprojekt in kurzer Zeit implementiert, um sicherzustellen, dass alle entsprechend kooperieren
- D) Indem man von der aktuellen Situation ausgeht und das Bestehende in kleineren Inkrementen optimiert

7 / 40

Was ist die **größte** Auswirkung, den Kaizen auf die Kultur einer Organisation hat?

- A) Kaizen ermutigt alle Mitarbeiter, ihr Verhalten zu ändern, um so den Prozess zu verbessern.
- B) Kaizen hilft dem Team, die Verbesserungsmöglichkeiten einer Organisation zu visualisieren.
- C) Kaizen führt zu einer Kultur, in der alle Teammitglieder auf die Leistung des gesamten Teams achten.
- D) Kaizen fordert seitens der Organisation große Veränderungen und kontinuierliche Verbesserung.

8 / 40

Wie fördert Kanban die kontinuierliche Verbesserung in einer Organisation?

- A) Es beseitigt Freiräume in der Wertschöpfungskette und steigert so die Leistung des Teams.
- B) Es begrenzt die Work-in-Progress (WIP) und zeigt dem Team so Engpässe auf.
- C) Es gibt den größten Veränderungen den Vorzug und ermöglicht dem Team so, starken Einfluss auf die Prozesse zu nehmen.
- D) Es priorisiert Anforderungen frühzeitig, so dass alle Anforderungen kontinuierlich vorgezogen werden.

9 / 40

Was ist der **wichtigste** Grund dafür, dass eine Kaizen-Kultur nur schwer zu erreichen ist?

- A) Sie steht in Widerspruch zu einigen Werten der westlichen Kultur.
- B) Sie erfordert viele Veränderungen der Organisationsstruktur.
- C) Die Mitarbeiter stehen ihr häufig ablehnend gegenüber.
- D) Sie erfordert signifikante Personalinvestitionen.

10 / 40

Eine Organisation bewegt sich zur Förderung der kontinuierlichen Verbesserung in Richtung einer Kaizen-Kultur.

Zwischen den Mitarbeitern im Betrieb und der Geschäftsführung gibt es nur wenige Ebenen des mittleren Managements. Die Geschäftsführung und die Mitarbeiter vertrauen einander.

Das Unternehmen hat eine Intranet-Seite umgesetzt, auf der Mitarbeiter ihre Ideen bezüglich der Prozess- und Organisationsverbesserungen posten können. Die Ideen werden bewertet und von der Geschäftsführung freigegeben. Nach Freigabe seitens des Managements wird der Change von den Mitarbeitern selbst implementiert.

Welches Element der Kaizen-Kultur fehlt bei diesem Szenario?

- A) Kollegiale Atmosphäre
- B) Mitarbeiterbefugnisse
- C) Flache Hierarchie
- D) Hochvertrauensvolle Kultur

11 / 40

Ein Team hat eine Reihe unterschiedlicher Aufgabentypen, aber keine Ahnung, um welche Typen es sich genau handelt. Der Kanban-Berater empfiehlt die Anfertigung einer Bedarfsanalyse.

Wie sollte diese erstellt werden?

- A) Man sollte für jede Aufgabe einen neuen Aufgabentyp schaffen und eine normale Angebots- und Bedarfsanalyse erstellen, damit der Berater zufrieden ist.
- B) Man sollte die Aufgaben in maximal drei Aufgabentypen einteilen und vorzugsweise eine anekdotisch abgeleitete subjektive Analyse durchführen.
- C) Man sollte die Aufgabentypen aller Aufgaben identifizieren. Stehen historische Daten zur Verfügung sollte man eine quantitative Studie durchführen, anderenfalls eine qualitative Analyse.

12 / 40

Ein Team möchte erstmals mit Kanban arbeiten und erstellt daher einen neuen Workflow. Als der neue Workflow fertig ist, wird ein Kanban-Berater engagiert, der dem Team helfen soll, seine Prozesse zu verbessern.

Der Berater stellt fest, dass das Team den neuen Workflow nicht versteht. Er entscheidet, dass es am besten sei, den alten Workflow auf der Basis der offiziellen Dokumentation der alten Prozesse abzubilden und zu verwenden. Nach einigen Monaten stellt der Kanban-Berater fest, dass dies ein Fehler war.

Was hätte er stattdessen tun sollen?

- A) Er hätte den Workflow abbilden sollen, den das Team aktuell nutzt, damit das Team die Workflows vergleichen und entscheiden kann, welcher Workflow sich besser für das Team eignet.
- B) Es ist zwar in Ordnung, den vorherigen Workflow als Starthilfe für Veränderungen zu nutzen, aber er hätte Work-in-Progress-Limits (WIP-Limits) einführen sollen.
- C) Er hätte den aktuellen Workflow abbilden und nicht den vorherigen Workflow wieder einführen sollen, denn Kanban empfiehlt die Abbildung der aktuellen Prozesse.
- D) Er hätte einen neuen und verbesserten Workflow nutzen sollen, der alle Prozessverbesserungen des Teams widerspiegelt, da der offizielle Workflow veraltet war.

13 / 40

Prozessregeln (Regeln) zählen, je nachdem wie sichtbar sie sind, zu den wichtigsten Erfolgskriterien eines Prozesses.

Warum ist es wichtig, Regeln explizit zu machen?

- A) Explizite Regeln erleichtern die Kommunikation und das Risikomanagement zwischen den Teams, denn sie bieten Transparenz und statten die Teams mit Entscheidungsbefugnissen aus.
- B) Explizite Regeln unterstützen die Teams dabei, Aufgaben schneller fertigzustellen, weil sie eine detaillierte Liste mit Aufgaben bieten, die zeigen, wie die Arbeit zu erledigen ist.
- C) Explizite Regeln sorgen für mehr Effizienz, weil sie eine Reihe von Vorschriften und Bestimmungen umfassen, die es dem Team ermöglichen, ohne Einflussnahme von außen zu arbeiten.
- D) Explizite Regeln bieten den Teams konkrete Nachweise und Metriken und unterstützen sie so bei der Identifizierung konkreter Probleme und möglicher Lösungen.

14 / 40

Geschwindigkeit (Velocity) ist die agile Metrik, die sich am besten zur Ermittlung der Teamleistung eignet. Sie zeigt an, wie viel Arbeit pro Iteration ausgeliefert wird.

Welche Kanban-Metrik misst etwas Vergleichbares?

- A) Burndown Charts
- B) Fristgerechte Leistungserbringung
- C) Story Points
- D) Durchsatz

15 / 40

Welchen Vorteil bietet es, wenn man sich bei Kanban einen Prozess als ein Satz von Regeln vorstellt?

- A) Regeln bestehen aus einer Reihe von Aktionen, um etwas herzustellen oder ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Sie helfen dem Team zu verstehen, was das Management braucht.
- B) Regeln können leicht explizit gemacht werden, sobald sie erst einmal identifiziert sind. Dies hilft dem Team, sie zu verstehen und zu ändern, falls sie veraltet sind.
- C) Regeln bestimmen, wie sich das Team verhalten sollte, um Verschwendung und Variabilität in seinen Berichten an das obere Management und die Stakeholder zu reduzieren.
- D) Regeln helfen dem Team, Wert zu generieren, indem sie die Produkte und Services an den Bedürfnissen des Business und seiner wichtigsten Stakeholder ausrichten.

16 / 40

Sorgt man für Gleichgewicht zwischen Bedarf und Durchsatz und begrenzt man Work-in-Progress (WIP), so schafft man freie Kapazität.

In welcher Beziehung zueinander stehen Freiräume und kontinuierliche Verbesserung?

- A) Das Schaffen von Freiräumen ist eine Praktik, die vor und nach dem Projektstart für einen bestimmten Rhythmus und die Zuweisung von Kapazitäten sorgt, sodass die Teams an Prozess- und Technologieverbesserungen arbeiten können.
- B) Das Schaffen von Freiräumen ist bei der von Kanban vorgeschlagenen Methode der kontinuierlichen Verbesserung einer der wichtigsten Schritte, um einen Kulturwandel im Unternehmen herbeizuführen und die entscheidenden Aspekte des Workflows zu verbessern.
- C) Das Schaffen von Freiräumen sollte vermieden werden, wenn man eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung aufbaut, denn Freiräume sind Verschwendung. Bedarf und Durchsatz sind entsprechend anzupassen, sodass stets alle voll ausgelastet sind.
- D) Das Schaffen von Freiräumen mit Hilfe der oben genannten Praktiken gibt den Teams mehr Zeit, häufiger über kleine Verbesserungen nachzudenken, diese umzusetzen und so für kontinuierliche Verbesserung zu sorgen.

17 / 40

Juliet arbeitet als Managerin bei einem Zulieferer der Automobilindustrie. Sie möchte, dass sich ihr Team kontinuierlich verbessert. Ihr Team hat einen Engpass identifiziert. Immer wenn eine große Bestellung eingeht, die nicht vorrätig ist, muss Juliet die Bestellung der Teile manuell freigeben. Das Team ist unsicher, was nun zu tun ist.

Was sollte das Team tun?

- A)** - Entscheiden, ob der manuelle Schritt aus dem Prozess genommen werden könnte und falls ja, wie
 - Alle zur Prozessoptimierung erforderlichen Veränderungen durchführen
 - Einen neuen Engpass identifizieren und den Prozess ständig verbessern
- B)** - Den gesamten Wertstrom abbilden, um alle sonstigen Engpässe zu identifizieren
 - Juliet fragen, welche Engpässe zu beheben und wie der Prozess zu verändern ist
 - Alle von Juliet vorgeschlagenen Änderungen durchführen, um den Prozess zu verbessern
- C)** - Den manuellen Schritt, ohne Juliet zu fragen, aus dem Prozess entfernen
 - Eine großes Kaizen-Event mit Hilfe der statistischen Prozesslenkung durchführen
 - Einen Wettbewerb organisieren, wer die meisten Engpässe im Prozess aufdeckt
- D)** - Das Pull-System als Drum-Buffer-Rope-System implementieren
 - Den Lagerbestand erhöhen, um Engpässe von vornherein auszuschließen
 - Juliet bitten, weitere Engpässe mit Hilfe der fünf Fokussierungsschritte zu identifizieren

18 / 40

Ein Team beschwert sich über seine aktuellen täglichen Standups, obwohl es sich jeden Tag kurz absprechen möchte. Die Besprechungen dauern laut dem Team zu lange und sind eher ein Statusbericht an die Vorgesetzten als tatsächliche Arbeitsbesprechungen.

Wäre ein Wechsel zu den täglichen Standups von Kanban für das Team nützlich?

- A)** Ja. Weil sich die täglichen Standups bei Kanban nur auf geblockte und verzögerte Aufgaben konzentrieren, sodass die Arbeit schneller durch den Workflow fließt und die Zahl der Fehler sowie die Kosten der Verzögerung gleichzeitig sinken.
- B)** Ja. Weil sich die täglichen Standups von Kanban nur auf den Arbeitsfluss konzentrieren und darauf, genügend Informationen zu sammeln, damit das Team und die Kartenwand stets auf dem Laufenden sind, was den Stand der Arbeit anbetrifft.
- C)** Vielleicht. Weil sich die täglichen Standups von Kanban stärker auf den Arbeitsfluss konzentrieren. Dies gilt aber nur, falls das Team im Bereich der Software-Entwicklung, an Aufgaben der Instandhaltung oder im Technischen Support arbeitet.
- D)** Nein. Weil die täglichen Standups von Kanban sich nicht auf die Drei-Fragen-Methode konzentrieren, die dem Team mehr Transparenz und schnelleres Feedback bezüglich der Aufgaben bieten würde.
- E)** Nein. Weil das Team ohne die Verpflichtung, täglich einer Besprechung beiwohnen zu müssen, besser dran wäre und sich die Teammitglieder so auf den Arbeitsfluss und die Fehler konzentrieren könnten.

19 / 40

Ein Team beginnt an einem neuen Los mit 5 Aufgaben zu arbeiten. Nach einer gewissen Zeit nimmt ein Kanban-Berater am täglichen Standup teil und bemerkt, dass eine Aufgabe geblockt war, dies aber auf der Kartenwand bzw. dem elektronischen Tracking-Tool nicht entsprechend angezeigt wurde. Das Team versteht nicht, welches Ziel mit dem visuellen Tracking von geblockten Aufgaben verfolgt wird.

Was ist das **wichtigste** Ziel des visuellen Trackings von geblockten Aufgaben?

- A) Ziel ist, das Team zusammenzubringen und ihm alle erforderlichen Spät- und Frühindikatoren bereitzustellen, die es benötigt, um bei den täglichen Standups und den Retrospektiven bessere Entscheidungen treffen zu können.
- B) Ziel ist, Bewusstsein für die Risiken, Prozesse und geblockten Aufgaben zu schaffen, und dem Team zu helfen, seine Arbeit rechtzeitig bereitzustellen und dabei gleichzeitig Fehler oder die Verursachung von Problemen im Workflow von verbundenen Teams zu vermeiden.
- C) Ziel ist, dem Management und den Stakeholdern genügend Informationen über den Stand der Aufgaben bereitzustellen, damit diese das Team für die Erstellung akkurater Statusberichte nicht um Informationen bitten müssen.
- D) Ziel ist, ausreichend Informationen visuell zu kommunizieren, um für ein System zu sorgen, das sich selbst organisiert und trägt und gleichzeitig ein Gefühl der Autonomie, Transparenz und schnellen Entscheidungsfindung zu schaffen.

20 / 40

Arya ist Kanban-Beraterin. Beim täglichen Standup wurde eine Aufgabe mit einer pinken Haftnotiz als geblockt angezeigt und der Projektmanager ging auf die Blockade ein.

Die Blockade wurde zwar visualisiert und dem Team damit visuelle Klarheit geboten, aber Arya war dennoch der Meinung, es gebe noch eine bessere Möglichkeit. Sie möchte die Art und Weise verbessern, in der das Team Probleme kontrolliert und verfolgt.

Was sollte Arya tun?

- A) Sie sollte dem Team raten, den Aufgabentyp ‚Problem‘ zu erstellen und diesen mit der ursprünglichen Aufgabe verbinden, seinen Start- und Endtermin sowie den Status nachverfolgen und ein Teammitglied mit dem Problem betrauen.
- B) Sie sollte weitere Informationen über die Aufgabe und den Grund für die Blockade einholen und dann auf ein Fachbuch über die Kanban-Methode verweisen, damit das Team etwas über das Problem-Management lernt.
- C) Sie sollte die pinke Haftnotiz vom Board nehmen und den Aufgabentyp ‚Problem‘ schaffen, der die Blockade repräsentiert und so dem Team zeigen, wie man richtig mit Blockaden umgeht.
- D) Sie sollte dem Team mitteilen, dass es sie um ihre Meinung hätte fragen sollen, bevor die Aufgabe geblockt wurde, damit das Team nicht vom Projektmanager bezüglich der geblockten Aufgabe befragt werden muss.

21 / 40

Was sind bei der Zeichnung eines Kanban-Boards (Kartenwand) die **wichtigsten** Aktivitäten?

- A) - Aufgabentypen identifizieren
 - Aufgabentypen nennen
 - Aufgaben mit Hilfe von Swimlanes visualisieren
- B) - Den Wertstrom abbilden
 - Vor- und nachgelagerte Stakeholder festlegen
 - Die Schnittstellen der Grenzen festlegen
- C) - Den Workflow modellieren
 - Spalten in der Reihenfolge der Aufgaben erstellen, um die Aktivitäten darzustellen
 - Eventuell notwendige Puffer oder Queues ergänzen
- D) - Den Bedarf für jeden einzelnen Aufgabentyp verstehen
 - Kapazität zuweisen
 - Limits für Queues in Swimlanes festlegen

22 / 40

Was ist ein guter Grund für die Verwendung von Swimlanes auf einem Aufgabenboard?

- A) So kann man Probleme an die entsprechenden Aufgaben anhängen
- B) So kann man den Fluss an Aktivitäten für die einzelnen Teammitglieder anzeigen
- C) So kann man Reihenfolge der Aufgaben in einem Workflow zeigen
- D) So kann man die Aufgabentypen in einem Wertstrom visualisieren

23 / 40

Ein Team akzeptiert viele Aufgabentypen in seinen Queues. Das Team stellt fest, dass sich seine Aufgaben verzögern und einige Aufgaben nicht rechtzeitig fertiggestellt werden.

Welche Konsequenzen hat eine Begrenzung der Work-in-Progress (WIP)?

- A) Sie sorgt dafür, dass vor potenziellen Engpässen keine Puffer mehr nötig sind.
- B) Sie sorgt dafür, dass Mitarbeiter stets nur an einer Aufgabe arbeiten.
- C) Sie sorgt dafür, dass sich die Queues zwischen den einzelnen Stationen des Workflows verlängern.
- D) Sie verhindert, dass ein vorübergehender Engpass das gesamte Kanban-System zum Erliegen bringt.

24 / 40

Welche Information sollte ein Ticket enthalten, das auf dem Board angebracht wird?

- A) Puffer
- B) Zuweisung von Kapazitäten
- C) Ticket-ID
- D) Die durchzuführenden Schritte
- E) Workflow-Aktivität

25 / 40

Bei der Ticketgestaltung sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Ein Aspekt ist, dass das Ticket genügend Informationen enthalten sollte.

Warum sollten Tickets genügend Informationen enthalten?

- A) Um den Aufgabentyp abzugrenzen
- B) Um die Selbstorganisation des Teams zu ermöglichen
- C) Um den exakten Arbeitsaufwand des Teams zu identifizieren
- D) Um baldmöglichst mit der Arbeit zu beginnen

26 / 40

Warum sollten verschiedene Aufgabentypen voneinander abgegrenzt werden?

- A) Weil es dem Team ermöglicht, mit Nebenläufigkeit (parallelen Aktivitäten) fertig zu werden
- B) Weil es hilft, den Bedarf für die einzelnen Aufgabentypen zu analysieren
- C) Weil dies die Voraussetzung sowohl für elektronisches als auch für physisches Tracking ist
- D) Weil die Einträge im Backlog auf dieser Grundlage verwaltet werden

27 / 40

Welchen Vorteil bietet die Nutzung von Aufgabentypen bei der Abbildung des Wertstroms?

- A) Sie macht es einfacher, die Aufgaben den richtigen Teammitgliedern zuzuweisen.
- B) Sie hilft dem Team, die verschiedenen Typen von Arbeit und ihre Prioritäten voneinander abzugrenzen.
- C) Sie verbessert die Visualisierung des Wertstroms durch Einsatz verschiedener Farben.
- D) Sie steigert die Effizienz durch Festlegung von Work-in-Progress-Limits (WIP-Limits).

28 / 40

Wie sollte ein Team die Work-in-Progress-Limits (WIP-Limits) für Aufgaben **idealerweise** festlegen?

- A) Nach einem eingehenden Gespräch mit allen Stakeholdern ein Limit vereinbaren
- B) Zuerst entscheiden, ob das Team überhaupt die nötige Reife hat, um mit WIP-Limits zu arbeiten
- C) Das WIP-Limit ohne vorhergehendes Gespräch auf Grundlage der historischen Daten schätzen
- D) Ein Limit von maximal einer Aufgabe pro Person festlegen

29 / 40

Warum sind entsprechende Release-Rhythmen wichtig?

- A) Weil sie die Auslieferung der Arbeit beschleunigen
- B) Weil sie für Regelmäßigkeit und Kundenvertrauen sorgen
- C) Weil sie die zu erledigende Arbeit reduzieren
- D) Weil sie ein Work-in-Progress-Limit (WIP-Limit) setzen

30 / 40

In welchem Fall sind Auslieferungen bei Bedarf bzw. ad hoc (spontane) Auslieferungen nützlich?

- A) Wenn rechtliche oder regulatorische Anforderungen vorliegen, die erfüllt werden müssen
- B) Wenn Aufgaben sehr häufig bereitgestellt werden müssen
- C) Wenn das Lieferteam einvernehmlich beschließt, eine Aufgabe vorzeitig auszuliefern
- D) Wenn das Management großen Druck bezüglich der Lieferung einer Aufgabe ausübt

31 / 40

Ein Team möchte Kanban nutzen und hat Work-in-Progress-Limits (WIP-Limits) festgelegt.

Wie ist dann bei der Zuweisung von Kapazitäten vorzugehen?

- A) Allen Mitarbeitern, die Aufgaben bearbeiten, zwei oder drei Aufgaben zuweisen
- B) Für jeden Aufgabentyp eine vergleichende Bedarfsanalyse erstellen
- C) Die Gesamtzweisungen und konkreten Queue-Limits festlegen
- D) Einvernehmen mit den Stakeholdern und dem oberen Management erzielen

32 / 40

Eine Organisation hat viel in eine vor kurzem durchgeführte Marketingkampagne investiert, um Kunden für eine neue Produktreihe zu gewinnen. Die Kampagne war äußerst erfolgreich und generierte mehr Kundenbestellungen als im Normalfall.

Das für die Bestellbearbeitung zuständige Team hat immer gute Leistung erbracht. Seit kurzem verwendet das Team für die Bearbeitung der Bestellungen ein neues System. Leider kann dieses neue System die höhere Zahl an Bestellungen nicht verarbeiten. Obwohl das Team Überstunden macht und sogar nachts arbeitet, um den gestiegenen Bedarf zu decken, werden viele Bestellungen nicht fristgerecht erfüllt.

Die Kunden beschweren sich daher über die lange Bearbeitungsdauer ihrer Bestellungen.

Was ist der Engpass und was die **beste** Lösung?

- A) Der Engpass ist das neue Bestellbearbeitungssystem und die Lösung besteht darin, die Kapazität des Systems zu untersuchen und zu verbessern.
- B) Der Engpass ist die Zahl der Beschwerden und die Lösung besteht darin, die Reaktion auf Kundenbeschwerden zu automatisieren.
- C) Der Engpass ist die Zahl der Kundenbestellungen und die Lösung besteht darin, die Zahl der Kundenbestellungen zu begrenzen.
- D) Der Engpass ist die Anzahl der Mitarbeiter und die Lösung besteht darin, mehr Mitarbeiter einzustellen, damit rund um die Uhr gearbeitet werden kann.

33 / 40

Eine Organisation möchte bei der Priorisierung des Inputs für einen Wertstrom im Kanban-System strukturierter vorgehen.

Welche Besprechung eignet sich für diesen Zweck **am besten**?

- A) Anschlussmeeting
- B) Tägliches Standup
- C) Nachschubmeeting
- D) Release-Planungsmeeting

34 / 40

Ein Team hat für ein bestimmtes Produkt ein wachsendes Backlog. Einige der Backlog-Einträge sind bereits mehrere Monate alt. Werden im Kanban-System Kapazitäten für weiteren Input frei, beraumen der für die Produktentwicklung zuständige Manager und die Projektmanagerin Besprechungen mit den Business-Managern an.

Inwiefern würden Backlog-Lösch-Regeln und ein regelmäßiger Input-Rhythmus diesem Team helfen?

- A) Die Engpässe im System würden beseitigt und die Projektmanagerin könnte dem Business einen verbesserten Fluss präsentieren.
- B) Die Zusammenarbeit zwischen dem Business und dem Team würde sich verbessern und unnötige Einträge würden aus dem Backlog entfernt.
- C) Die Variabilität der Produktleistung würde reduziert und die Business-Manager müssten seltener mit den Vertretern des Teams sprechen.
- D) Die Informationen zu den einzelnen Aufgaben wären klarer und die Business-Manager wären über die Produktentwicklung besser auf dem Laufenden.

35 / 40

Ein Team erhält häufig Beschwerden, dass wichtige Arbeit zu spät geliefert wird. Dies gilt insbesondere für wichtige Aufgaben, die beschleunigt bearbeitet werden sollten, aber nicht zur Zufriedenheit anderer Teams ausgeführt werden.

Das Team hat insgesamt Schwierigkeiten, mit seiner Arbeitsbelastung fertig zu werden. Die aktuelle Priorisierungsmethode basiert auf detaillierten Schätzungen der Bearbeitungsdauer seitens des Teams. Das Team verfügt über ein funktionierendes Pull-System, bei dem alle Teammitglieder neue Aufgaben von der Kartenwand des Teams ziehen.

Welcher Ansatz hilft dem Team **am besten**, die hohe Zahl der Beschwerden zu reduzieren?

- A) Die Festlegung von Serviceklassen mit eigenem Service Level Agreement (SLA)
- B) Die Schätzung von Risikoprofilen und die Zuweisung der Kapazitäten je nach Bedarf
- C) Das Abhalten von Release-Planungsmeetings mit Business-Vertretern
- D) Die Reduzierung der Work-in-Progress (WIP) pro Projekt oder Wertstrom

36 / 40

Welche Vorteile hat ein Dienstleister von der Festlegung eines Lieferrhythmus?

- A) Ein Lieferrhythmus sorgt für regelmäßige Lieferungen und dies wiederum schafft Kundenvertrauen.
- B) Ein Lieferrhythmus verhindert ad hoc (spontane) Auslieferungen und steigert so die Produktivität.
- C) Ein Lieferrhythmus reduziert die Koordinierungskosten und verringert so die Ressourcen.
- D) Ein Lieferrhythmus unterstützt das Timeboxing und dies wiederum führt zu einer besseren Priorisierung.

37 / 40

Ein Unternehmen erstellt individuelle Katzenhalsbänder mit Tracking-Funktion. Die Kunden wählen die Größe und Farbe des Halsbands sowie die Tracking-Methode. Darüber hinaus können die Kunden in einem Feld Sonderwünsche in Form von unterschiedlichen Verzierungen angeben. Jede Bestellung ist daher unterschiedlich.

Das Produktionsteam hat Schwierigkeiten, die Bestellungen innerhalb der Zeit fertig zu bekommen, die auf der Website angegeben wird. Das Team hat intern eine Ursachenanalyse durchgeführt und die Kunden um Input gebeten. Die Analyse lieferte folgende Informationen:

- Wie viele Bestellungen in einer bestimmten Woche zu erwarten sind, lässt sich nur schwer vorhersagen.
- Aktuell gibt es keine Möglichkeit, Anfragen von Kunden zu beschleunigen.
- Die Kunden sind mit ihren Bestellungen in der Regel sehr zufrieden, selbst wenn diese etwas zu spät geliefert werden.
- Tatsächlich gibt es drei Verzierungselemente, die besonders häufig gewählt werden: eine kleine Glocke, ein Ausweis, und ein kleiner Edelstein.
- Einige Bestellungen verzögern sich, weil manche Halsbandfarben später geliefert werden als andere.
- Nur wenige Kunden (2%) schicken ihre Bestellung mit Änderungswünschen zurück.

Welche **interne** Quelle von Variabilität sollte behoben werden?

- A) Beschleunigung der Kundenanfragen. Ergänzt man eine Funktionalität zur Beschleunigung von Kundenanfragen steigert man die Kundenzufriedenheit.
- B) Ungleichmäßiger Fluss. Sorgt man für mehr Regelmäßigkeit bei den Marketingbotschaften, werden auch die Kunden regelmäßiger bestellen.
- C) Verfügbarkeit der Ressourcen. Bestellt man einen größeren Lagerbestand an Halsbandfarben, verzögert sich die Arbeit nicht mehr.
- D) Nacharbeit. Schenkt das Team der ursprünglichen Bestellung mehr Aufmerksamkeit, reduziert sich die Menge an Nacharbeit.
- E) Aufgabengröße. Nimmt man die häufig gewählten Verzierungen in die Liste der Standardbestellungen auf, sorgt man für eine stärkere Standardisierung der Bestellungen.
- F) Mischung der Aufgabentypen. Durch Abschaffung der speziellen Anfragen, kann das Team seinen Durchsatz verbessern.

38 / 40

Eine Organisation ermöglicht aus Sicherheitsgründen bei Entwicklungsprojekten keine Telearbeit. Alle am Entwicklungsprozess beteiligten Mitarbeiter müssen an einem besonders gesicherten Ort am Unternehmensstandort arbeiten. Eine Kontinuitätsplanung, um die Arbeit außerhalb der Hauptgebäude der Organisation durchzuführen, gibt es nicht.

Aktuell werden an den Straßen rund um die Hauptgebäude Instandhaltungsarbeiten durchgeführt, um die Kapazität der Straßen zu verbessern. Zwar kann man immer auch über alternative Strecken (Umleitungen) in die Arbeit fahren, aber diese nehmen doppelt so viel Zeit in Anspruch.

Was ist in dieser Organisation eine **externe** Quelle von Variabilität für die Fertigstellung von Entwicklungsprojekten?

- A) Die Verfügbarkeit von Rechnern und Computer-Zubehör, wenn man zu spät zur Arbeit kommt
- B) Die Verfügbarkeit der Straßen während der Instandhaltungszeiten
- C) Die Kapazität der Straßen, die den Mitarbeitern hilft, pünktlich zur Arbeit zu kommen
- D) Die Kontinuität der Straßen, über die man zu den Hauptgebäuden fährt

39 / 40

Die Mitarbeiter eines Unternehmens arbeiten hauptsächlich remote, da die Bürokapazitäten begrenzt sind. Die Richtlinie des Unternehmens sieht vor, dass jeder Mitarbeiter im Durchschnitt ca. 50% im Home Office arbeitet.

Welche Strategie wird **empfohlen**, um die Produktivität des Teams sicherzustellen?

- A) - Der Projektmanager weist den Teammitgliedern die Aufgaben zu und lenkt ein physisches Board.
- Die Teammitglieder melden dem Manager täglich den Stand ihrer Arbeit.
- Das Team hält wöchentlich ein Online-Meeting ab, bei dem es die Herausforderungen und Fortschritte bespricht.
- B) - Die Teammitglieder wählen ihre eigenen Aufgaben aus einer digitalen oder physischen Version des Boards.
- Die Teammitglieder werden gebeten, die digitale und physische Version des Boards stets zu synchronisieren.
- Die Teammitglieder treffen sich täglich, um die Boards zu aktualisieren und zu synchronisieren und um die erzielten Fortschritte zu besprechen.
- C) - Die Teammitglieder wählen ihre eigenen Aufgaben aus einem digitalen Board.
- Die Teammitglieder arbeiten rein digital ohne physisches Board.
- Die Teammitglieder treffen sich einmal wöchentlich online und sehen sich das digitale Board gemeinsam an.
- D) - Die Teammitglieder wählen ihre eigenen Aufgaben aus einem physischen Board.
- Die Teammitglieder informieren sich gegenseitig per E-Mail oder auf dem Board im Büro über die jeweils erzielten Fortschritte.
- Das Team hält täglich hybride Besprechungen (Video und Präsenz) ab, um den Fortschritt zu diskutieren.

40 / 40

JetStream ist ein projektorientiertes Unternehmen der Luftfahrtbranche. Die Projekte des Unternehmens sind häufig groß und unabhängig. JetStream setzt Kanban bereits erfolgreich bei kleinen Projekten ein. Das Unternehmen möchte Kanban künftig bei allen Projekten nutzen, auch bei großen und komplexen Projekten, an denen viele Teams zusammenarbeiten. JetStream ist sich jedoch unsicher, wie es dies bewerkstelligen soll.

Kann JetStream Kanban auch bei großen, komplexen Projekten nutzen?

- A)** Ja. Kanban vereinfacht große, komplexe Projekte mit gegenseitigen Abhängigkeiten. In diesem Fall kann das gesamte Projekt auf einem einzigen Kanban-Board betrachtet werden.
- B)** Ja. Die Teams können jeweils mit einem eigenen Kanban-Board an Unterprojekten arbeiten und einen Vertreter des Teams entsenden, der an den Besprechungen für das Gesamtprojekt teilnimmt.
- C)** Nein. Kanban eignet sich nur für einfache Projekte. Bei größeren Projekten sollte das Unternehmen auf bewährte Projektmanagementtechniken setzen.
- D)** Nein. Die Teams können Kanban zwar nutzen, um an größeren Projekten auf Teamebene zu arbeiten, aber für teamübergreifende Projekte eignet sich das traditionelle Projektmanagement am besten.

Antwortschlüssel

1 / 40

Kanban entstand vor mehr als fünfzig Jahren in der Fahrzeugmontage bei Toyota, wird aber inzwischen häufig in der Softwareentwicklung eingesetzt und lässt sich auch auf andere Typen von Arbeit anwenden. Für eine Organisation kann es von Vorteil sein, Kanban in mehreren oder sogar allen Abteilungen zu nutzen.

Wie sollte ein Kanban-System aussehen, das in verschiedenen Abteilungen der selben Organisation eingesetzt wird?

- A)** - Kanban kann nur in der Softwareentwicklung oder in der Fertigung eingesetzt werden.
 - Es sollte eine Mischung aus Kanban-Boards und anderen Formen der Visualisierung geschaffen werden.
 - Die Organisation sollte die Arbeit nicht auf Organisationsebene nachverfolgen, da die Abteilungen unabhängig sind.
 - B)** - Die Abteilungen sollten selbst entscheiden, ob sie Kanban nutzen möchten oder nicht.
 - Die Abteilungen sollten Kanban-Boards erstellen dürfen, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.
 - Die Nachverfolgung der Arbeit auf Organisationsebene ist nicht möglich, da man mehrere Kanban-Systeme nicht miteinander verschmelzen kann.
 - C)** - Die Implementierung von Kanban kann von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich sein.
 - In ein und derselben Organisation kann es Kanban-Boards verschiedener Formen und Größen geben.
 - Die Organisation sollte übergeordnete Aktivitäten auf Organisationsebene auf einem separaten Kanban-Board nachverfolgen.
 - D)** - Die Organisation sollte versuchen, die gesamte Arbeit zu standardisieren.
 - Alle Kanban-Boards sollten exakt gleich aussehen, um einen einheitlichen Blick auf die fertigestellte Arbeit sicherzustellen.
 - Die Organisation muss kein Kanban-Board auf Organisationsebene pflegen, verfolgt jedoch die Arbeit mit Hilfe von Swimlanes.
-
- A)** Falsch. Kanban kann von jeder Abteilung genutzt werden. Die Organisation sollte die Arbeit auf Organisationsebene nachverfolgen.
 - B)** Falsch. Eine Organisation sollte bis zu einem gewissen Grad entscheiden können, ob sie Kanban in jeder Abteilung einsetzt. Die Organisation sollte die Arbeit auf Organisationsebene nachverfolgen.
 - C)** Richtig. Das Kanban-System sollte an die Abteilung bzw. das Team angepasst werden, das es benutzt. Die Organisation sollte die internen und externen Abhängigkeiten auf Organisationsebene nachverfolgen. (Literatur: A, Kapitel 3 & 13)
 - D)** Falsch. Die Arbeit zu standardisieren, bedeutet Standardisierung innerhalb des jeweiligen Prozesses. Kanban-Boards können von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich sein. Die Organisation sollte die Arbeit auf Organisationsebene nachverfolgen.

2 / 40

Was ist der **wichtigste** Grund dafür, dass jedes Kanban-System verschieden ist?

- A) Kanban hat unterschiedliche historische Wurzeln, die zu vielen verschiedenen Arten von Kanban-Systemen führten.
 - B) Kanban besteht aus einer Reihe von Prinzipien, die an den jeweiligen Prozess, auf den man sie anwendet, angepasst werden.
 - C) Kanban ist kultursensibel und wird daher in jedem Land entsprechend angepasst.
 - D) Kanban wird abhängig von den im System verwendeten Werkzeugen der Anbieter unterschiedlich implementiert.
-
- A) Falsch. Kanban hat seinen Ursprung im Toyota-Produktionssystem (TPS) und sich dann weiterentwickelt.
 - B) Richtig. Die Kanban-Prinzipien sind keine festen Regeln, sondern werden flexibel an die Situation angepasst, in der sie angewendet werden. (Literatur: A, Kapitel 2)
 - C) Falsch. Die Kanban-Prinzipien sind universell.
 - D) Falsch. Die Kanban-Prinzipien gelten unabhängig von den eingesetzten Werkzeugen.

3 / 40

Warum steigert eine Kanban-Kultur den Geschäftswert einer Organisation?

- A) Weil Kanban ein hierarchisch-strukturiertes Rollout ermöglicht und die Teamproduktivität verbessert
 - B) Weil Kanban die Zusammenarbeit verbessert und sich so auf alle Ebenen einer Organisation auswirkt
 - C) Weil Kanban eine wirtschaftliche und effiziente Möglichkeit ist, die Mitarbeiterzahl zu erhöhen
 - D) Weil dank Kanban für die gleiche Menge an Arbeit eine geringere Zahl an Mitarbeitern erforderlich ist
-
- A) Falsch. Bei Kanban erfolgt kein hierarchisch-strukturiertes Rollout. Die Vorteile von Kanban liegen in der unternehmensweiten Verbesserung der Zusammenarbeit.
 - B) Richtig. Einer der Vorteile von Kanban ist, dass es die Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen verbessert, sowohl auf lokaler als auch auf hierarchischer Ebene. (Literatur: A, Kapitel 2)
 - C) Falsch. Kanban zielt nicht primär auf eine Produktivitätssteigerung ab. Die Vorteile von Kanban liegen in der unternehmensweiten Verbesserung der Zusammenarbeit. Die Zahl der Mitarbeiter hat keinen Bezug zur Nutzung von Kanban.
 - D) Falsch. Kanban zielt nicht darauf ab, die Zahl der Mitarbeiter zu verringern. Die Vorteile von Kanban liegen in der unternehmensweiten Verbesserung der Zusammenarbeit.

4 / 40

In einer Organisation beginnen vier Teams mit Kanban zu arbeiten. Nach ein paar Monaten arbeiten die Teams wie folgt:

- Das Entwicklungsteam hat einen rigiden Prozess festgelegt, der beschreibt, wie die Mitglieder des Teams ihre Arbeit erledigen. Dies stellt sicher, dass bestmögliche Ergebnisse erzielt werden. Das Team hat keinen Teamleiter.
- Das Finanzteam hat die Art und Weise, in der die Arbeit erledigt wird, visualisiert. Die Mitglieder des Teams sind Fachkräfte und wissen, wie sie ihre Arbeit machen müssen. Sie decken Probleme auf und lösen diese selbstständig.
- Das Marketing-Team ist klein und arbeitet unter der Anleitung seiner Leiterin. Diese sorgt dafür, dass die Arbeit erledigt wird. Geht etwas schief, so kann man leicht sehen, wer die Schuld trägt.
- Das Test-Team hat seine Arbeit sichtbar gemacht. So kann sein Leiter Leistungsprobleme leichter erkennen, das Team beaufsichtigen und bei einem Fehler schnell eingreifen.

Welches Team hat die Umstellung auf Kanban erfolgreich vollzogen?

- A) Entwicklungsteam
 - B) Finanzteam
 - C) Marketing-Team
 - D) Test-Team
-
- A) Falsch. Das Kanban des Teams spiegelt zwar die Arbeit des Teams wider, aber für ein funktionierendes Kanban-Team wären weniger Richtlinien und nur grob umrissene Verfahren besser.
 - B) Richtig. Kanban baut auf selbstorganisierte Teams, die das, was sie am besten können, mit möglichst wenig Einflussnahme von außen, selbstständig ausführen. Probleme werden leicht erkannt und das Team arbeitet daran, diese schnell zu lösen. (Literatur: A, Kapitel 15)
 - C) Falsch. Kanban baut eher auf selbstorganisierte Teams als auf Befehl- und Kontrollstrukturen. Geht etwas schief, sollte sich das Team auf das Problem und nicht auf Schuldzuweisungen konzentrieren.
 - D) Falsch. Zwar kann jeder im Team leicht sehen, wo und wann etwas schief geht, aber die Aufgabe des Managements besteht nicht darin, das Team zu beaufsichtigen. Das Management sollte das Team vielmehr coachen und ihm Hindernisse aus dem Weg räumen.

5 / 40

In welcher Art von Unternehmenskultur funktioniert Kanban **am besten**?

- A) In einer Kultur, in der man den Mitarbeitern vertraut und diese ermutigt, Experimente zu wagen und Fehler zu machen
 - B) In einer Agilen Kultur, in der die Teams Scrum einführen und Wert für den Kunden generieren
 - C) In einer Kultur, die einerseits sehr wettbewerbsorientiert ist und andererseits klar zu erkennen gibt, was von den Mitarbeitern erwartet wird
 - D) In einer Kultur, in der alle Mitarbeiter mit der gleichen Methode arbeiten, die positive Ergebnisse liefert
-
- A) Richtig. Eine unmittelbare Notwendigkeit für eine andere Kultur besteht bei Kanban nicht. Kanban wird die Unternehmenskultur jedoch nach und nach verbessern. Damit Kanban wirklich gut funktioniert, muss sich die Unternehmenskultur zu einer hochvertrauensvollen Kultur wandeln, in der Experimente erlaubt sind. (Literatur: A, Kapitel 5)
 - B) Falsch. Kanban verändert zwar die Kultur, führt aber nicht konkret zu einer Scrum-Kultur, obwohl dies eine Möglichkeit wäre.
 - C) Falsch. Kanban bewirkt nach und nach eine Änderung der Unternehmenskultur, funktioniert jedoch in einer stark wettbewerbsorientierten Kultur nicht besonders gut. Wettbewerbsdenken wirkt sich negativ auf die Zusammenarbeit aus.
 - D) Falsch. Kanban zwingt die Mitarbeiter nicht, eine bestimmte Methode zu nutzen.

6 / 40

Wie lassen sich organisatorische Veränderungen bei der Einführung von Kanban **am besten** bewältigen?

- A) Indem man die Organisationsstruktur analysiert und anpasst, um so die Verbesserung des Arbeitsflusses zu unterstützen
 - B) Indem man sicherstellt, dass das oberste Management möglichst viele Anweisungen gibt, damit Kanban schnell ausgerollt werden kann
 - C) Indem man Kanban als Großprojekt in kurzer Zeit implementiert, um sicherzustellen, dass alle entsprechend kooperieren
 - D) Indem man von der aktuellen Situation ausgeht und das Bestehende in kleineren Inkrementen optimiert
-
- A) Falsch. Kanban ist unabhängig von der Organisationsstruktur, eine unmittelbare Veränderung ist daher nicht erforderlich.
 - B) Falsch. Ein Vorgehen, bei dem das Management von oben Anweisungen an die Mitarbeiter der unteren Ebenen gibt, sind für die Akzeptanz von Kanban nicht hilfreich.
 - C) Falsch. Kanban wird am besten in kleinen Schritten nach und nach implementiert.
 - D) Richtig. Kanban empfiehlt kontinuierliche Verbesserung und allmähliche Veränderungen ausgehend von der aktuellen Situation der Organisation. (Literatur: A, Kapitel 5)

7 / 40

Was ist die **größte** Auswirkung, den Kaizen auf die Kultur einer Organisation hat?

- A) Kaizen ermutigt alle Mitarbeiter, ihr Verhalten zu ändern, um so den Prozess zu verbessern.
 - B) Kaizen hilft dem Team, die Verbesserungsmöglichkeiten einer Organisation zu visualisieren.
 - C) Kaizen führt zu einer Kultur, in der alle Teammitglieder auf die Leistung des gesamten Teams achten.
 - D) Kaizen fordert seitens der Organisation große Veränderungen und kontinuierliche Verbesserung.
-
- A) Falsch. Kaizen fordert keine Verhaltensänderungen, kann jedoch zu Verhaltensänderungen führen.
 - B) Falsch. Kaizen ist eine Kultur und Denkweise, keine Methodik.
 - C) Richtig. Kaizen verändert die Kultur einer Organisation und führt zu einer besseren Zusammenarbeit, bei der jeder Einzelne die Steigerung der Gesamtleistung bedacht ist. (Literatur: A, Kapitel 5)
 - D) Falsch. Kaizen fordert keine Veränderung der Organisation, kann aber zu kleinen Verbesserungen führen.

8 / 40

Wie fördert Kanban die kontinuierliche Verbesserung in einer Organisation?

- A) Es beseitigt Freiräume in der Wertschöpfungskette und steigert so die Leistung des Teams.
 - B) Es begrenzt die Work-in-Progress (WIP) und zeigt dem Team so Engpässe auf.
 - C) Es gibt den größten Veränderungen den Vorzug und ermöglicht dem Team so, starken Einfluss auf die Prozesse zu nehmen.
 - D) Es priorisiert Anforderungen frühzeitig, so dass alle Anforderungen kontinuierlich vorgezogen werden.
-
- A) Falsch. Kanban schafft Freiräume in der Wertschöpfungskette, um Raum für größere Prozessverbesserungen zu bieten. Ohne Freiräume gibt es im Unternehmen keine taktische Flexibilität.
 - B) Richtig. Die Optimierung erfolgt durch Einführung von Visualisierung und die Begrenzung der WIP, um Veränderungen zu beschleunigen. (Literatur: A, Kapitel 15)
 - C) Falsch. Die Kanban-Methode ist darauf ausgerichtet, die anfänglichen Auswirkungen von Veränderungen so gering wie möglich zu halten.
 - D) Falsch. Kanban fördert einen Priorisierungsmechanismus, bei dem Verpflichtungen möglichst lange hinausgezögert werden.

9 / 40

Was ist der **wichtigste** Grund dafür, dass eine Kaizen-Kultur nur schwer zu erreichen ist?

- A) Sie steht in Widerspruch zu einigen Werten der westlichen Kultur.
 - B) Sie erfordert viele Veränderungen der Organisationsstruktur.
 - C) Die Mitarbeiter stehen ihr häufig ablehnend gegenüber.
 - D) Sie erfordert signifikante Personalinvestitionen.
-
- A) Richtig. Die westlichen kulturellen Werte sind stark auf eine direktive Kultur ausgerichtet, während bei Kaizen die funktionsübergreifende Zusammenarbeit im Mittelpunkt steht. (Literatur: A, Kapitel 5)
 - B) Falsch. Die Einführung von Kaizen erfordert keine Veränderung der Organisationsstrukturen.
 - C) Falsch. Bei Kaizen geht es um allmähliche Veränderung, was wiederum die Ablehnung der Mitarbeiter gegenüber Kaizen reduziert.
 - D) Falsch. Kaizen erfordert keine signifikanten Investitionen.

10 / 40

Eine Organisation bewegt sich zur Förderung der kontinuierlichen Verbesserung in Richtung einer Kaizen-Kultur.

Zwischen den Mitarbeitern im Betrieb und der Geschäftsführung gibt es nur wenige Ebenen des mittleren Managements. Die Geschäftsführung und die Mitarbeiter vertrauen einander.

Das Unternehmen hat eine Intranet-Seite umgesetzt, auf der Mitarbeiter ihre Ideen bezüglich der Prozess- und Organisationsverbesserungen posten können. Die Ideen werden bewertet und von der Geschäftsführung freigegeben. Nach Freigabe seitens des Managements wird der Change von den Mitarbeitern selbst implementiert.

Welches Element der Kaizen-Kultur fehlt bei diesem Szenario?

- A) Kollegiale Atmosphäre
- B) Mitarbeiterbefugnisse
- C) Flache Hierarchie
- D) Hochvertrauensvolle Kultur

- A) Falsch. Die Intranetseite soll die Zusammenarbeit fördern.
- B) Richtig. Entscheidungen werden nach wie vor vom Management getroffen. (Literatur: A, Kapitel 5)
- C) Falsch. Laut Szenario gibt es nur wenige Managementebenen. Eine flache Organisationsstruktur ist also durchaus vorhanden.
- D) Falsch. Das Szenario erwähnt, dass sich die Geschäftsführung und die Mitarbeiter im Betrieb gegenseitig vertrauen.

11 / 40

Ein Team hat eine Reihe unterschiedlicher Aufgabentypen, aber keine Ahnung, um welche Typen es sich genau handelt. Der Kanban-Berater empfiehlt die Anfertigung einer Bedarfsanalyse.

Wie sollte diese erstellt werden?

- A) Man sollte für jede Aufgabe einen neuen Aufgabentyp schaffen und eine normale Angebots- und Bedarfsanalyse erstellen, damit der Berater zufrieden ist.
 - B) Man sollte die Aufgaben in maximal drei Aufgabentypen einteilen und vorzugsweise eine anekdotisch abgeleitete subjektive Analyse durchführen.
 - C) Man sollte die Aufgabentypen aller Aufgaben identifizieren. Stehen historische Daten zur Verfügung sollte man eine quantitative Studie durchführen, anderenfalls eine qualitative Analyse.
-
- A) Falsch. Die Aufgabentypen sollten identifiziert werden. Dabei sollten sich Aufgabengruppen herauskristallisieren und nicht für jede Aufgabe ein separater Aufgabentyp geschaffen werden. Eine Angebots- und Bedarfsanalyse zeigt die Beziehung zwischen der Menge, die die Produzenten in verschiedenen Preiskategorien verkaufen und der Menge, die die Verbraucher kaufen möchten. Das ist nicht hilfreich.
 - B) Falsch. Die Aufgabentypen sollten identifiziert werden. Dabei sollten sich Aufgabengruppen herauskristallisieren. Eine Begrenzung auf drei verschiedene Aufgabentypen gibt es nicht. Für jeden identifizierten Aufgabentyp sollte eine Bedarfsanalyse erstellt werden. Stehen historische Daten zur Verfügung, so sollte vorzugsweise eine quantitative Studie erstellt werden. Ist dies nicht der Fall, so reicht eine anekdotisch abgeleitete subjektive Analyse.
 - C) Richtig. Die Aufgabentypen sollten identifiziert werden. Dabei sollten sich Aufgabengruppen herauskristallisieren. Für jeden identifizierten Aufgabentyp sollte eine Bedarfsanalyse erstellt werden. Stehen historische Daten zur Verfügung, so ist eine quantitative Studie vorzuziehen. (Literatur: A, Kapitel 6)

12 / 40

Ein Team möchte erstmals mit Kanban arbeiten und erstellt daher einen neuen Workflow. Als der neue Workflow fertig ist, wird ein Kanban-Berater engagiert, der dem Team helfen soll, seine Prozesse zu verbessern.

Der Berater stellt fest, dass das Team den neuen Workflow nicht versteht. Er entscheidet, dass es am besten sei, den alten Workflow auf der Basis der offiziellen Dokumentation der alten Prozesse abzubilden und zu verwenden. Nach einigen Monaten stellt der Kanban-Berater fest, dass dies ein Fehler war.

Was hätte er stattdessen tun sollen?

- A)** Er hätte den Workflow abbilden sollen, den das Team aktuell nutzt, damit das Team die Workflows vergleichen und entscheiden kann, welcher Workflow sich besser für das Team eignet.
 - B)** Es ist zwar in Ordnung, den vorherigen Workflow als Starthilfe für Veränderungen zu nutzen, aber er hätte Work-in-Progress-Limits (WIP-Limits) einführen sollen.
 - C)** Er hätte den aktuellen Workflow abbilden und nicht den vorherigen Workflow wieder einführen sollen, denn Kanban empfiehlt die Abbildung der aktuellen Prozesse.
 - D)** Er hätte einen neuen und verbesserten Workflow nutzen sollen, der alle Prozessverbesserungen des Teams widerspiegelt, da der offizielle Workflow veraltet war.
-
- A)** Falsch. Kanban empfiehlt nicht, verschiedene Workflows miteinander zu vergleichen. Das Team sollte abbilden, was es aktuell macht, um den Prozess zu verstehen und sich dann auf dieser Basis zu verbessern.
 - B)** Falsch. Die Nutzung von WIP-Limits ist zwar an sich eine gute Sache, hilft dem Team jedoch nicht, den Workflow abzubilden oder den aktuellen Prozess zu verstehen.
 - C)** Richtig. Ausgangspunkt für die Implementierung von Kanban ist das, was das Team aktuell macht. Dies impliziert, dass eine Abbildung des aktuell genutzten Workflows den Startpunkt bilden sollte. Darüber hinaus basiert die Abbildung des früheren Workflows auf offizieller Dokumentation und spiegelt daher wahrscheinlich nicht die tatsächlichen Prozesse wider. (Literatur: A, Kapitel 6)
 - D)** Falsch. Kanban ermutigt Teams und Unternehmen, ihren tatsächlichen Workflow abzubilden, damit sie das, was aktuell genutzt wird, verbessern können und nicht versuchen, Workflows zu implementieren, die mit der Realität des Teams nichts zu tun haben.

13 / 40

Prozessregeln (Regeln) zählen, je nachdem wie sichtbar sie sind, zu den wichtigsten Erfolgskriterien eines Prozesses.

Warum ist es wichtig, Regeln explizit zu machen?

- A) Explizite Regeln erleichtern die Kommunikation und das Risikomanagement zwischen den Teams, denn sie bieten Transparenz und statten die Teams mit Entscheidungsbefugnissen aus.
 - B) Explizite Regeln unterstützen die Teams dabei, Aufgaben schneller fertigzustellen, weil sie eine detaillierte Liste mit Aufgaben bieten, die zeigen, wie die Arbeit zu erledigen ist.
 - C) Explizite Regeln sorgen für mehr Effizienz, weil sie eine Reihe von Vorschriften und Bestimmungen umfassen, die es dem Team ermöglichen, ohne Einflussnahme von außen zu arbeiten.
 - D) Explizite Regeln bieten den Teams konkrete Nachweise und Metriken und unterstützen sie so bei der Identifizierung konkreter Probleme und möglicher Lösungen.
-
- A) Richtig. Explizite Regeln ermöglichen den Teams, effizienter miteinander zu interagieren und Probleme effektiver zu lösen. Explizite Regeln helfen den Mitarbeitern zu verstehen, was sie vereinbarungsgemäß zu tun haben und welche Risiken vorliegen. (Literatur: A, Kapitel 4)
 - B) Falsch. Explizite Regeln helfen den Teammitgliedern, indem sie ihnen klar machen, was sie vereinbarungsgemäß zu tun haben oder welche Risiken vorliegen. Sie beschleunigen aber nicht unbedingt den Prozess.
 - C) Falsch. Regeln sind keine Vorschriften oder Bestimmungen. Sie sind flexibler als Vorschriften oder Bestimmungen und können folglich bei Bedarf geändert werden.
 - D) Falsch. Explizite Regeln spezifizieren zwar möglicherweise, welche Werkzeuge erforderlich sind, um ein Problem aufzudecken, sind aber nicht selbst diese Werkzeuge.

14 / 40

Geschwindigkeit (Velocity) ist die agile Metrik, die sich am besten zur Ermittlung der Teamleistung eignet. Sie zeigt an, wie viel Arbeit pro Iteration ausgeliefert wird.

Welche Kanban-Metrik misst etwas Vergleichbares?

- A) Burndown Charts
 - B) Fristgerechte Leistungserbringung
 - C) Story Points
 - D) Durchsatz
-
- A) Falsch. Mit Hilfe von Burndown Charts lässt sich nachverfolgen, wie viel Arbeit bislang ausgeliefert wurde; Burndown Charts an sich sind jedoch keine Metrik. Ein Kanban-System muss nicht unbedingt Burndown Charts verwenden.
 - B) Falsch. Kanban baut auf einem System des kontinuierlichen Flusses auf und legt daher weniger Wert auf fristgerechte Leistungserbringung oder Lieferung. Weniger Variabilität bezüglich der Termintreue wäre zwar eine gute Kanban-Metrik, misst aber nicht das Gleiche wie die Geschwindigkeit bei Agile.
 - C) Falsch. Die Geschwindigkeit lässt sich zwar in Story Points messen, aber die Story Points selbst sind keine Metrik. Ein Kanban-System muss nicht unbedingt Story Points verwenden.
 - D) Richtig. Der Durchsatz sollte als Trend über die Zeit dargestellt werden. Ziel ist, den Durchsatz kontinuierlich zu steigern. Der Durchsatz ähnelt stark der Agilen Metrik Geschwindigkeit. Diese zeigt an, wie viele Aufgaben in einem bestimmten Zeitraum erledigt wurden. (Literatur: A, Kapitel 12)

15 / 40

Welchen Vorteil bietet es, wenn man sich bei Kanban einen Prozess als ein Satz von Regeln vorstellt?

- A) Regeln bestehen aus einer Reihe von Aktionen, um etwas herzustellen oder ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Sie helfen dem Team zu verstehen, was das Management braucht.
 - B) Regeln können leicht explizit gemacht werden, sobald sie erst einmal identifiziert sind. Dies hilft dem Team, sie zu verstehen und zu ändern, falls sie veraltet sind.
 - C) Regeln bestimmen, wie sich das Team verhalten sollte, um Verschwendung und Variabilität in seinen Berichten an das obere Management und die Stakeholder zu reduzieren.
 - D) Regeln helfen dem Team, Wert zu generieren, indem sie die Produkte und Services an den Bedürfnissen des Business und seiner wichtigsten Stakeholder ausrichten.
-
- A) Falsch. Diese Definition findet man im Wörterbuch für den Begriff Prozess, es wird aber nicht erklärt, welchen Vorteil es hat, sich einen Prozess als ein Satz von Regeln vorzustellen.
 - B) Richtig. Prozesse sind eine Reihe von Regeln, die das Verhalten bestimmen. Regeln können unter Umständen veraltet werden, was nur auffällt, wenn man sie explizit macht. (Literatur: A, Kapitel 4)
 - C) Falsch. Zwar sollte man sich Prozesse in Kanban als Regeln vorstellen, aber die Reduktion von Verschwendung und Variabilität in Berichten ist kein Vorteil der sich daraus ergibt.
 - D) Falsch. Dies ähnelt sehr stark der ITIL-Definition für Prozess, die bei Kanban jedoch keine Rolle spielen sollte. Außerdem wird nicht erläutert, welcher Vorteil sich ergibt, wenn man sich einen Prozess als ein Satz von Regeln vorstellt.

16 / 40

Sorgt man für Gleichgewicht zwischen Bedarf und Durchsatz und begrenzt man Work-in-Progress (WIP), so schafft man freie Kapazität.

In welcher Beziehung zueinander stehen Freiräume und kontinuierliche Verbesserung?

- A) Das Schaffen von Freiräumen ist eine Praktik, die vor und nach dem Projektstart für einen bestimmten Rhythmus und die Zuweisung von Kapazitäten sorgt, sodass die Teams an Prozess- und Technologieverbesserungen arbeiten können.
 - B) Das Schaffen von Freiräumen ist bei der von Kanban vorgeschlagenen Methode der kontinuierlichen Verbesserung einer der wichtigsten Schritte, um einen Kulturwandel im Unternehmen herbeizuführen und die entscheidenden Aspekte des Workflows zu verbessern.
 - C) Das Schaffen von Freiräumen sollte vermieden werden, wenn man eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung aufbaut, denn Freiräume sind Verschwendung. Bedarf und Durchsatz sind entsprechend anzupassen, sodass stets alle voll ausgelastet sind.
 - D) Das Schaffen von Freiräumen mit Hilfe der oben genannten Praktiken gibt den Teams mehr Zeit, häufiger über kleine Verbesserungen nachzudenken, diese umzusetzen und so für kontinuierliche Verbesserung zu sorgen.
-
- A) Falsch. Freiräume sind keine Praktik und sorgen nicht für einen bestimmten Rhythmus oder die Zuweisung von Kapazitäten.
 - B) Falsch. Kanban schlägt keine konkrete Methode der kontinuierlichen Verbesserung vor, die konkrete Schritte enthält.
 - C) Falsch. Dies ist genau das Gegenteil davon, wie Freiräume und kontinuierliche Verbesserung tatsächlich in Beziehung zueinanderstehen. Um für kontinuierliche Verbesserung sorgen zu können, braucht ein Team Freiräume.
 - D) Richtig. Sorgt man für Gleichgewicht zwischen Bedarf und Durchsatz, so sorgt man für Freiräume. Freiräume ermöglichen kontinuierliche Verbesserung, weil sie dafür sorgen, dass die Teams freie Zeit haben, in der sie Veränderungen implementieren können. (Literatur: A, Kapitel 3)

17 / 40

Juliet arbeitet als Managerin bei einem Zulieferer der Automobilindustrie. Sie möchte, dass sich ihr Team kontinuierlich verbessert. Ihr Team hat einen Engpass identifiziert. Immer wenn eine große Bestellung eingeht, die nicht vorrätig ist, muss Juliet die Bestellung der Teile manuell freigeben. Das Team ist unsicher, was nun zu tun ist.

Was sollte das Team tun?

- A)** - Entscheiden, ob der manuelle Schritt aus dem Prozess genommen werden könnte und falls ja, wie
 - Alle zur Prozessoptimierung erforderlichen Veränderungen durchführen
 - Einen neuen Engpass identifizieren und den Prozess ständig verbessern
 - B)** - Den gesamten Wertstrom abbilden, um alle sonstigen Engpässe zu identifizieren
 - Juliet fragen, welche Engpässe zu beheben und wie der Prozess zu verändern ist
 - Alle von Juliet vorgeschlagenen Änderungen durchführen, um den Prozess zu verbessern
 - C)** - Den manuellen Schritt, ohne Juliet zu fragen, aus dem Prozess entfernen
 - Eine großes Kaizen-Event mit Hilfe der statistischen Prozesslenkung durchführen
 - Einen Wettbewerb organisieren, wer die meisten Engpässe im Prozess aufdeckt
 - D)** - Das Pull-System als Drum-Buffer-Rope-System implementieren
 - Den Lagerbestand erhöhen, um Engpässe von vornherein auszuschließen
 - Juliet bitten, weitere Engpässe mit Hilfe der fünf Fokussierungsschritte zu identifizieren
-
- A)** Richtig. Das Team kann die fünf Fokussierungsschritte ab Schritt 2 befolgen, um sich kontinuierlich zu verbessern. Das Team hat einen Engpass identifiziert. Jetzt sollte es entscheiden, ob es den Engpass erweitern kann und alle Änderungen durchführen, die dazu nötig sind. Sobald dies getan ist, sollte das Team zum nächsten Engpass übergehen. (Literatur: A, Kapitel 16)
 - B)** Falsch. Es mag zwar hilfreich sein, den gesamten Wertstrom abzubilden, aber dabei werden möglicherweise nicht alle Engpässe gefunden. Das Team sollte die Verantwortung für die Prozessverbesserung übernehmen und diese nicht Juliet überlassen.
 - C)** Falsch. Das Team sollte von Juliet den Input einholen, ob der manuelle Schritt entfallen kann. Die Veränderung erscheint zu klein, als dass dafür ein großes Kaizen-Event erforderlich wäre. Ein Wettbewerb dagegen untergräbt die psychologische Sicherheit sowie das Gefühl der kollegialen Zusammenarbeit und ist daher definitiv nicht hilfreich.
 - D)** Falsch. Eine Umgestaltung des Pull-Systems als Drum-Buffer-Rope-Implementierung ist nicht erforderlich. Zu viele Lagervorräte gelten als Verschwendung. Das Team sollte die Engpässe identifizieren und dies nicht seiner Managerin überlassen.

18 / 40

Ein Team beschwert sich über seine aktuellen täglichen Standups, obwohl es sich jeden Tag kurz absprechen möchte. Die Besprechungen dauern laut dem Team zu lange und sind eher ein Statusbericht an die Vorgesetzten als tatsächliche Arbeitsbesprechungen.

Wäre ein Wechsel zu den täglichen Standups von Kanban für das Team nützlich?

- A) Ja. Weil sich die täglichen Standups bei Kanban nur auf geblockte und verzögerte Aufgaben konzentrieren, sodass die Arbeit schneller durch den Workflow fließt und die Zahl der Fehler sowie die Kosten der Verzögerung gleichzeitig sinken.
 - B) Ja. Weil sich die täglichen Standups von Kanban nur auf den Arbeitsfluss konzentrieren und darauf, genügend Informationen zu sammeln, damit das Team und die Kartenwand stets auf dem Laufenden sind, was den Stand der Arbeit anbetrifft.
 - C) Vielleicht. Weil sich die täglichen Standups von Kanban stärker auf den Arbeitsfluss konzentrieren. Dies gilt aber nur, falls das Team im Bereich der Software-Entwicklung, an Aufgaben der Instandhaltung oder im Technischen Support arbeitet.
 - D) Nein. Weil die täglichen Standups von Kanban sich nicht auf die Drei-Fragen-Methode konzentrieren, die dem Team mehr Transparenz und schnelleres Feedback bezüglich der Aufgaben bieten würde.
 - E) Nein. Weil das Team ohne die Verpflichtung, täglich einer Besprechung beiwohnen zu müssen, besser dran wäre und sich die Teammitglieder so auf den Arbeitsfluss und die Fehler konzentrieren könnten.
-
- A) Falsch. Die täglichen Standups bei Kanban wirken sich nicht direkt darauf aus, wie schnell eine Aufgabe fertiggestellt wird. Sie konzentrieren sich auf den Arbeitsfluss und nicht nur auf konkrete Aufgaben.
 - B) Richtig. Die täglichen Standups von Kanban sind nützlich, weil sie äußerst einfach sind und sich auf den Arbeitsfluss konzentrieren. Sie helfen den Teams, sich besser über den Stand der Arbeit zu informieren und wie man die Aufgaben voranbringt. (Literatur: A, Kapitel 7)
 - C) Falsch. Kanban und Kanban-Praktiken sind nicht auf einen bestimmten Kontext beschränkt. Sie können in der Produktentwicklung, im Projektmanagement, im Marketing aber auch in anderen Bereichen angewendet werden.
 - D) Falsch. Der Fokus der drei Fragen liegt weder auf dem Arbeitsfluss noch auf dem Feedback. Sie würden dem Team nicht helfen, die Besprechung stärker in Bezug zur tatsächlichen Arbeit zu setzen.
 - E) Falsch. Ob das Team von dem bei Kanban vorgesehenen täglichen Standup profitiert oder nicht, hängt davon ab, wie gut es seinen Arbeitsfluss kontrolliert. Die Entscheidung basiert dabei auf Logik und Reife, nicht auf Zeitmanagement. Da sich das Team eine Besprechung wünscht, gibt es keinen Grund für die Annahme, eine tägliche Besprechung sei nicht nützlich.

19 / 40

Ein Team beginnt an einem neuen Los mit 5 Aufgaben zu arbeiten. Nach einer gewissen Zeit nimmt ein Kanban-Berater am täglichen Standup teil und bemerkt, dass eine Aufgabe geblockt war, dies aber auf der Kartenwand bzw. dem elektronischen Tracking-Tool nicht entsprechend angezeigt wurde. Das Team versteht nicht, welches Ziel mit dem visuellen Tracking von geblockten Aufgaben verfolgt wird.

Was ist das **wichtigste** Ziel des visuellen Trackings von geblockten Aufgaben?

- A) Ziel ist, das Team zusammenzubringen und ihm alle erforderlichen Spät- und Frühindikatoren bereitzustellen, die es benötigt, um bei den täglichen Standups und den Retrospektiven bessere Entscheidungen treffen zu können.
 - B) Ziel ist, Bewusstsein für die Risiken, Prozesse und geblockten Aufgaben zu schaffen, und dem Team zu helfen, seine Arbeit rechtzeitig bereitzustellen und dabei gleichzeitig Fehler oder die Verursachung von Problemen im Workflow von verbundenen Teams zu vermeiden.
 - C) Ziel ist, dem Management und den Stakeholdern genügend Informationen über den Stand der Aufgaben bereitzustellen, damit diese das Team für die Erstellung akkurater Statusberichte nicht um Informationen bitten müssen.
 - D) Ziel ist, ausreichend Informationen visuell zu kommunizieren, um für ein System zu sorgen, das sich selbst organisiert und trägt und gleichzeitig ein Gefühl der Autonomie, Transparenz und schnellen Entscheidungsfindung zu schaffen.
-
- A) Falsch. Die Visualisierung unterstützt zwar möglicherweise das tägliche Standup beziehungsweise die Retrospektive, aber dies ist nicht das Ziel. Das eigentliche Ziel ist, die Mitarbeiter zu unterstützen, damit diese schnell auf die Informationen zugreifen können, die mit den Aufgaben verbunden sind.
 - B) Falsch. Visualisierung kann zwar bei geblockten Aufgaben und Risikomanagement hilfreich sein, ist jedoch nicht in der Lage, Fehler oder Probleme im Zusammenhang mit der Frist einer Aufgabe zu verhindern.
 - C) Falsch. Visualisierung könnte den Managern zwar helfen, auf Informationen zuzugreifen, dies ist jedoch nicht das primäre Ziel. Außerdem kann ein Statusbericht Informationen enthalten, die auf einer Kartenwand möglicherweise nicht verfügbar sind, wie beispielsweise die Gesamtkosten.
 - D) Richtig. Jede Information, die sich auf Aufgaben bezieht, sollte visuell zugänglich sein, damit das Team Entscheidungen in Echtzeit treffen kann. (Literatur: A, Kapitel 7)

20 / 40

Arya ist Kanban-Beraterin. Beim täglichen Standup wurde eine Aufgabe mit einer pinken Haftnotiz als geblockt angezeigt und der Projektmanager ging auf die Blockade ein.

Die Blockade wurde zwar visualisiert und dem Team damit visuelle Klarheit geboten, aber Arya war dennoch der Meinung, es gebe noch eine bessere Möglichkeit. Sie möchte die Art und Weise verbessern, in der das Team Probleme kontrolliert und verfolgt.

Was sollte Arya tun?

- A)** Sie sollte dem Team raten, den Aufgabentyp ‚Problem‘ zu erstellen und diesen mit der ursprünglichen Aufgabe verbinden, seinen Start- und Endtermin sowie den Status nachverfolgen und ein Teammitglied mit dem Problem betrauen.
 - B)** Sie sollte weitere Informationen über die Aufgabe und den Grund für die Blockade einholen und dann auf ein Fachbuch über die Kanban-Methode verweisen, damit das Team etwas über das Problem-Management lernt.
 - C)** Sie sollte die pinke Haftnotiz vom Board nehmen und den Aufgabentyp ‚Problem‘ schaffen, der die Blockade repräsentiert und so dem Team zeigen, wie man richtig mit Blockaden umgeht.
 - D)** Sie sollte dem Team mitteilen, dass es sie um ihre Meinung hätte fragen sollen, bevor die Aufgabe geblockt wurde, damit das Team nicht vom Projektmanager bezüglich der geblockten Aufgabe befragt werden muss.
-
- A)** Richtig. Dies wäre eine einfachere Methode, um das mit der Aufgabe verbundene Problem zu kontrollieren und nachzuverfolgen und würde die Art und Weise verbessern, in der das Team seine Probleme löst. (Literatur: A, Kapitel 20)
 - B)** Falsch. Kanban zu lehren bedeutet, kontinuierliche Verbesserung und Kontrolle des Flusses zu vermitteln. Dieses Vorgehen wäre zu passiv.
 - C)** Falsch. Den Aufgabentyp ‚Problem‘ zu schaffen ist zwar eine gute Idee, aber Arya sollte sich um einen Kulturwandel bemühen. Erledigt die Kanban-Beraterin die Arbeit des Teams selbst, bringt sie dem Team nichts bei.
 - D)** Falsch. Bei Kanban geht es um Transparenz und Selbstorganisation. Diese Antwort aber zeigt genau das Gegenteil davon.

21 / 40

Was sind bei der Zeichnung eines Kanban-Boards (Kartenwand) die **wichtigsten** Aktivitäten?

- A) - Aufgabentypen identifizieren
 - Aufgabentypen nennen
 - Aufgaben mit Hilfe von Swimlanes visualisieren
 - B) - Den Wertstrom abbilden
 - Vor- und nachgelagerte Stakeholder festlegen
 - Die Schnittstellen der Grenzen festlegen
 - C) - Den Workflow modellieren
 - Spalten in der Reihenfolge der Aufgaben erstellen, um die Aktivitäten darzustellen
 - Eventuell notwendige Puffer oder Queues ergänzen
 - D) - Den Bedarf für jeden einzelnen Aufgabentyp verstehen
 - Kapazität zuweisen
 - Limits für Queues in Swimlanes festlegen
- A) Falsch. Das sind die wichtigsten Aktivitäten bei der Festlegung von Aufgabentypen.
B) Falsch. Das sind die wichtigsten Aktivitäten bei der Festlegung des Start- und Endpunkts der Kontrolle innerhalb des Wertstroms.
C) Richtig. Das sind die wichtigsten Aktivitäten bei der Zeichnung eines Kanban-Boards. (Literatur: A, Kapitel 6)
D) Falsch. Das sind die wichtigsten Aktivitäten der Bedarfsanalyse und der Zuweisung von Kapazitäten.

22 / 40

Was ist ein guter Grund für die Verwendung von Swimlanes auf einem Aufgabenboard?

- A) So kann man Probleme an die entsprechenden Aufgaben anhängen
 - B) So kann man den Fluss an Aktivitäten für die einzelnen Teammitglieder anzeigen
 - C) So kann man Reihenfolge der Aufgaben in einem Workflow zeigen
 - D) So kann man die Aufgabentypen in einem Wertstrom visualisieren
- A) Falsch. Probleme können auch ohne Swimlanes an Aufgaben angehängt werden.
B) Falsch. Swimlanes repräsentieren den Fluss der Aktivitäten entlang eines Wertstroms oder Workflows nicht den Fluss der Aktivitäten der einzelnen Teammitglieder.
C) Falsch. Die Reihenfolge der in einem Wertstrom ausgeführten Aufgaben werden über die Spalten auf dem Aufgabenboard nicht über die Swimlanes dargestellt.
D) Richtig. Nachdem der Startpunkt eines Wertstroms gewählt wurde, sollten die Aufgabentypen identifiziert werden, die an diesem Startpunkt anfallen. Die Aufgabentypen können dann mittels verschiedener Swimlanes auf einem Aufgabenboard visualisiert werden. (Literatur: A, Kapitel 6)

23 / 40

Ein Team akzeptiert viele Aufgabentypen in seinen Queues. Das Team stellt fest, dass sich seine Aufgaben verzögern und einige Aufgaben nicht rechtzeitig fertiggestellt werden.

Welche Konsequenzen hat eine Begrenzung der Work-in-Progress (WIP)?

- A)** Sie sorgt dafür, dass vor potenziellen Engpässen keine Puffer mehr nötig sind.
 - B)** Sie sorgt dafür, dass Mitarbeiter stets nur an einer Aufgabe arbeiten.
 - C)** Sie sorgt dafür, dass sich die Queues zwischen den einzelnen Stationen des Workflows verlängern.
 - D)** Sie verhindert, dass ein vorübergehender Engpass das gesamte Kanban-System zum Erliegen bringt.
-
- A)** Falsch. Puffer sollten möglichst klein sein, weil sie die Durchlaufzeit verlängern. Puffer und Queues sorgen jedoch für einen reibungslosen Fluss und eine bessere Vorhersagbarkeit der Durchlaufzeit und sollten daher nicht entfallen. Sorgt man für einen reibungsloseren Fluss, steigert man den Durchlauf und dadurch werden mit Hilfe des Kanban-Systems mehr Aufgaben ausgeliefert.
 - B)** Falsch. WIP-Limits sollten einvernehmlich festgelegt werden. Eine Beschränkung auf eine Aufgabe pro Person kann zu restriktiv sein und unnötigen Leerlauf verursachen.
 - C)** Falsch. Die Begrenzung der WIP sollte die Länge der Queues zwischen den Workflow-Stationen verkürzen nicht verlängern. Die Queues sollten so kurz wie möglich sein, um die Durchlaufzeit zu verkürzen.
 - D)** Richtig. Da WIP-Limits in allen Teilen des Systems festgelegt sind, kann das System bei temporären Engpässen nicht verstopfen oder überlastet werden. (Literatur: A, Kapitel 10)

24 / 40

Welche Information sollte ein Ticket enthalten, das auf dem Board angebracht wird?

- A)** Puffer
 - B)** Zuweisung von Kapazitäten
 - C)** Ticket-ID
 - D)** Die durchzuführenden Schritte
 - E)** Workflow-Aktivität
-
- A)** Falsch. Die Puffer sind Teil des gesamten Workflows nicht der einzelnen Tickets.
 - B)** Falsch. Die Kapazitätszuweisung ist für die Swimlanes relevant, nicht für die Tickets.
 - C)** Richtig. Jedes Ticket sollte eindeutig identifiziert sein. Die Ticket-ID kann dann mit dem elektronischen Tracking-System verbunden werden. (Literatur: A, Kapitel 6)
 - D)** Falsch. Das ist zu detailliert, um es auf einem Ticket zu vermerken.
 - E)** Falsch. Die Workflow-Aktivitäten werden durch die Spalten auf dem Kanban-Board dargestellt.

25 / 40

Bei der Ticketgestaltung sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Ein Aspekt ist, dass das Ticket genügend Informationen enthalten sollte.

Warum sollten Tickets genügend Informationen enthalten?

- A) Um den Aufgabentyp abzugrenzen
 - B) Um die Selbstorganisation des Teams zu ermöglichen
 - C) Um den exakten Arbeitsaufwand des Teams zu identifizieren
 - D) Um baldmöglichst mit der Arbeit zu beginnen
-
- A) Falsch. Dies ist einer der Vorteile, wenn man Aufgabentypen nutzt. Es ist jedoch nicht der Grund, warum Tickets genügend Informationen enthalten sollten.
 - B) Richtig. Die Art der Information ist unwichtig, vorausgesetzt das Team kann mit den Tickets arbeiten, um Arbeit zuzuweisen und zu priorisieren. (Literatur: A, Kapitel 6)
 - C) Falsch. Der mit einer Aufgabe verbundene Arbeitsaufwand wird zu einem späteren Zeitpunkt festgelegt.
 - D) Falsch. Die zeitliche Planung der Arbeit erfolgt auf der Grundlage des Tickets zu einem späteren Zeitpunkt.

26 / 40

Warum sollten verschiedene Aufgabentypen voneinander abgegrenzt werden?

- A) Weil es dem Team ermöglicht, mit Nebenläufigkeit (parallelen Aktivitäten) fertig zu werden
 - B) Weil es hilft, den Bedarf für die einzelnen Aufgabentypen zu analysieren
 - C) Weil dies die Voraussetzung sowohl für elektronisches als auch für physisches Tracking ist
 - D) Weil die Einträge im Backlog auf dieser Grundlage verwaltet werden
-
- A) Falsch. Nebenläufigkeit ist ein Problem der Workflow-Stationen nicht der Aufgabentypen.
 - B) Richtig. Für jeden Aufgabentyp kann eine Bedarfsanalyse durchgeführt werden, die dann eine entsprechende Gestaltung und Ausstattung des Kanban-Systems ermöglicht. (Literatur: A, Kapitel 6)
 - C) Falsch. Zwar ist die Abgrenzung der Aufgaben sowohl für das elektronische Tracking als auch für physische Kanban-Boards nützlich, es ist aber keine Voraussetzung.
 - D) Falsch. Was hier beschrieben wird, ist eine Backlog-Triage.

27 / 40

Welchen Vorteil bietet die Nutzung von Aufgabentypen bei der Abbildung des Wertstroms?

- A) Sie macht es einfacher, die Aufgaben den richtigen Teammitgliedern zuzuweisen.
 - B) Sie hilft dem Team, die verschiedenen Typen von Arbeit und ihre Prioritäten voneinander abzugrenzen.
 - C) Sie verbessert die Visualisierung des Wertstroms durch Einsatz verschiedener Farben.
 - D) Sie steigert die Effizienz durch Festlegung von Work-in-Progress-Limits (WIP-Limits).
-
- A) Falsch. Die Zuweisung der Arbeit richtet sich nicht nach den Aufgabentypen, sondern dem tatsächlichen Inhalt der Aktivität.
 - B) Richtig. Aufgabentypen werden in der Regel genutzt, um verschiedene Typen von Arbeit zu identifizieren, die verschiedene Prioritäten haben können. (Literatur: A, Kapitel 6)
 - C) Falsch. Aufgabentypen werden nicht notwendigerweise mittels verschiedener Farben angezeigt.
 - D) Falsch. Zwischen WIP-Limits und Aufgabentypen besteht keine Verbindung.

28 / 40

Wie sollte ein Team die Work-in-Progress-Limits (WIP-Limits) für Aufgaben **idealerweise** festlegen?

- A) Nach einem eingehenden Gespräch mit allen Stakeholdern ein Limit vereinbaren
 - B) Zuerst entscheiden, ob das Team überhaupt die nötige Reife hat, um mit WIP-Limits zu arbeiten
 - C) Das WIP-Limit ohne vorhergehendes Gespräch auf Grundlage der historischen Daten schätzen
 - D) Ein Limit von maximal einer Aufgabe pro Person festlegen
-
- A) Richtig. WIP-Limits sollten einvernehmlich mit den vor- und nachgelagerten Stakeholdern und dem oberen Management festgelegt werden. Zu diesem Zweck kann man eine Anzahl an Aufgaben auswählen und dann zuerst beobachten, ob dies gut funktioniert, bevor man Anpassungen vornimmt. (Literatur: A, Kapitel 10)
 - B) Falsch. WIP-Limits sind selbst für unreife Teams und Prozesse von Nutzen. Die Einführung eines WIP-Limits entlang des Wertstroms erzeugt positive Spannungen, die eine Diskussion über die im Team vorliegenden Probleme und Schwierigkeiten erzwingen und so wiederum zu einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung führen.
 - C) Falsch. Limits könnten zwar einseitig festgelegt werden, aber das Erzielen von Einvernehmen und Commitment seitens der externen Stakeholder bedeutet Macht. Geraten das Team und der Prozess unter Druck, so kann sich das Team auf das einvernehmlich erzielte Abkommen berufen.
 - D) Falsch. WIP-Limits sollten einvernehmlich festgelegt werden. Eine Beschränkung auf eine Aufgabe pro Person kann zu restriktiv sein und zu unnötigem Leerlauf führen. Außerdem ist ein kollegialer Ansatz bezüglich der Arbeitsaufgaben bei einem solchen Vorgehen nicht möglich.

29 / 40

Warum sind entsprechende Release-Rhythmen wichtig?

- A) Weil sie die Auslieferung der Arbeit beschleunigen
 - B) Weil sie für Regelmäßigkeit und Kundenvertrauen sorgen
 - C) Weil sie die zu erledigende Arbeit reduzieren
 - D) Weil sie ein Work-in-Progress-Limit (WIP-Limit) setzen
-
- A) Falsch. Rhythmus bezieht sich auf den zeitlichen Abstand, in dem ein bestimmtes Event stattfindet und hat nichts mit der Auslieferung von Arbeit zu tun.
 - B) Richtig. Release-Rhythmen sorgen dafür, dass regelmäßig bestimmte Ergebnisse produziert werden und tragen daher zur Vertrauensbildung bei. (Literatur: A, Kapitel 2)
 - C) Falsch. Release-Rhythmen geben zwar den Takt für Arbeit und Aktivitäten vor, können jedoch die zu erledigende Arbeitsmenge nicht reduzieren.
 - D) Falsch. Release-Rhythmen legt keine WIP-Limits fest. Release-Rhythmen könnten sich zwar indirekt auf das WIP-Limit auswirken, aber dies ist nicht der Grund, warum es wichtig ist, bestimmte Release-Rhythmen zu nutzen.

30 / 40

In welchem Fall sind Auslieferungen bei Bedarf bzw. ad hoc (spontane) Auslieferungen nützlich?

- A) Wenn rechtliche oder regulatorische Anforderungen vorliegen, die erfüllt werden müssen
 - B) Wenn Aufgaben sehr häufig bereitgestellt werden müssen
 - C) Wenn das Lieferteam einvernehmlich beschließt, eine Aufgabe vorzeitig auszuliefern
 - D) Wenn das Management großen Druck bezüglich der Lieferung einer Aufgabe ausübt
-
- A) Falsch. Rechtliche und regulatorische Anforderungen sind kein Grund für Auslieferungen bei Bedarf bzw. ad hoc Auslieferungen.
 - B) Richtig. In einem Umfeld, in dem Auslieferungen so häufig sind, dass keine wirkliche Notwendigkeit für die Entwicklung eines Lieferrhythmus besteht, sind Auslieferungen bei Bedarf und ad hoc Auslieferungen tatsächlich sinnvoll. (Literatur: A, Kapitel 8)
 - C) Falsch. Vereinbart ein Team, eine Aufgabe früher zu liefern, so ist eine Auslieferung bei Bedarf bzw. eine ad hoc Auslieferung nicht sinnvoll.
 - D) Falsch. Auch wenn der Kunde großen Druck macht, sollte sich das Team selbst organisieren und bestimmen, ob eine Auslieferung bei Bedarf oder eine ad hoc Auslieferung sinnvoll ist.

31 / 40

Ein Team möchte Kanban nutzen und hat Work-in-Progress-Limits (WIP-Limits) festgelegt.

Wie ist dann bei der Zuweisung von Kapazitäten vorzugehen?

- A) Allen Mitarbeitern, die Aufgaben bearbeiten, zwei oder drei Aufgaben zuweisen
 - B) Für jeden Aufgabentyp eine vergleichende Bedarfsanalyse erstellen
 - C) Die Gesamtzuweisungen und konkreten Queue-Limits festlegen
 - D) Einvernehmen mit den Stakeholdern und dem oberen Management erzielen
-
- A) Falsch. Auf dieser Basis werden Mitarbeitern Arbeitslimits zugewiesen.
 - B) Richtig. Zur Zuweisung von Kapazitäten benötigt man für jeden Aufgabentyp im Kanban-System eine vergleichende Bedarfsanalyse. (Literatur: A, Kapitel 10)
 - C) Falsch. Dies beschreibt die Festlegung von WIP-Limits, die laut Szenario bereits festgelegt sind.
 - D) Falsch. Dies ist die Grundlage der WIP-Limits, nicht der Zuweisung von Kapazitäten.

32 / 40

Eine Organisation hat viel in eine vor kurzem durchgeführte Marketingkampagne investiert, um Kunden für eine neue Produktreihe zu gewinnen. Die Kampagne war äußerst erfolgreich und generierte mehr Kundenbestellungen als im Normalfall.

Das für die Bestellungsbearbeitung zuständige Team hat immer gute Leistung erbracht. Seit kurzem verwendet das Team für die Bearbeitung der Bestellungen ein neues System. Leider kann dieses neue System die höhere Zahl an Bestellungen nicht verarbeiten. Obwohl das Team Überstunden macht und sogar nachts arbeitet, um den gestiegenen Bedarf zu decken, werden viele Bestellungen nicht fristgerecht erfüllt.

Die Kunden beschweren sich daher über die lange Bearbeitungsdauer ihrer Bestellungen.

Was ist der Engpass und was die **beste** Lösung?

- A) Der Engpass ist das neue Bestellbearbeitungssystem und die Lösung besteht darin, die Kapazität des Systems zu untersuchen und zu verbessern.
 - B) Der Engpass ist die Zahl der Beschwerden und die Lösung besteht darin, die Reaktion auf Kundenbeschwerden zu automatisieren.
 - C) Der Engpass ist die Zahl der Kundenbestellungen und die Lösung besteht darin, die Zahl der Kundenbestellungen zu begrenzen.
 - D) Der Engpass ist die Anzahl der Mitarbeiter und die Lösung besteht darin, mehr Mitarbeiter einzustellen, damit rund um die Uhr gearbeitet werden kann.
-
- A) Richtig. Ursächlich für die Leistungsprobleme ist die Kapazität dieses neuen Systems. Es muss verbessert werden, um die Bestellungen gemäß den Kundenerwartungen zu verarbeiten. (Literatur: A, Kapitel 16 & 17)
 - B) Falsch. Der Engpass entsteht bevor die Kunden sich beschweren. Eine Verbesserung der Reaktion auf die Kundenbeschwerden ist daher keine Lösung der Problemursache.
 - C) Falsch. Eine Begrenzung der Kundenbestellungen hilft der Organisation nicht.
 - D) Falsch. Es gibt keinen Hinweis darauf, dass die Anzahl der Mitarbeiter die Situation verursacht oder dass nicht bereits rund um die Uhr gearbeitet wird. Dies ist nicht der Engpass.

33 / 40

Eine Organisation möchte bei der Priorisierung des Inputs für einen Wertstrom im Kanban-System strukturierter vorgehen.

Welche Besprechung eignet sich für diesen Zweck **am besten**?

- A) Anschlussmeeting
 - B) Tägliches Standup
 - C) Nachschubmeeting
 - D) Release-Planungsmeeting
-
- A) Falsch. Anschlussmeetings dienen der Generierung von Verbesserungsvorschlägen, die zu Prozessanpassungen und Innovationen führen.
 - B) Falsch. Tägliche Standups dienen dem Zweck, sich die Kartenwand genauer anzusehen, um zu verstehen, welche Tickets blockiert sind oder nähere Informationen zu bestimmten Tickets bereitzustellen.
 - C) Richtig. Das Nachschubmeeting dient dem Zweck, die Input Queue des Kanban-Systems für einen Wertstrom, ein System oder ein Projekt zu befüllen. (Literatur: A, Kapitel 7)
 - D) Falsch. Das Release-Planungsmeeting dient dem Zweck, die nachgelagerte Lieferung zu planen. Diese Aktivität erfolgt im Kanban-System zu einem späteren Zeitpunkt als die Nachschubmeetings.

34 / 40

Ein Team hat für ein bestimmtes Produkt ein wachsendes Backlog. Einige der Backlog-Einträge sind bereits mehrere Monate alt. Werden im Kanban-System Kapazitäten für weiteren Input frei, beraumen der für die Produktentwicklung zuständige Manager und die Projektmanagerin Besprechungen mit den Business-Managern an.

Inwiefern würden Backlog-Lösch-Regeln und ein regelmäßiger Input-Rhythmus diesem Team helfen?

- A) Die Engpässe im System würden beseitigt und die Projektmanagerin könnte dem Business einen verbesserten Fluss präsentieren.
 - B) Die Zusammenarbeit zwischen dem Business und dem Team würde sich verbessern und unnötige Einträge würden aus dem Backlog entfernt.
 - C) Die Variabilität der Produktleistung würde reduziert und die Business-Manager müssten seltener mit den Vertretern des Teams sprechen.
 - D) Die Informationen zu den einzelnen Aufgaben wären klarer und die Business-Manager wären über die Produktentwicklung besser auf dem Laufenden.
-
- A) Falsch. Backlog-Lösch-Regeln und ein regelmäßiger Input-Rhythmus tragen nicht unbedingt zur Beseitigung der Engpässe bei.
 - B) Richtig. Eine regelmäßiger Input-Rhythmus würde die Zusammenarbeit und Vorhersagbarkeit verbessern. Backlog-Lösch-Regeln würden alle Einträge, die ein bestimmtes Alter überschreiten, aus dem Backlog entfernen. (Literatur: A, Kapitel 4 & 9)
 - C) Falsch. Backlog-Löschung und ein regelmäßiger Input-Rhythmus sorgen nicht unbedingt für eine konsistentere Produktleistung. Außerdem verfolgt ein regelmäßiger Input-Rhythmus nicht die Absicht, dass sich die Vertreter des Business und des Teams weniger häufig treffen, sondern dass sie in der Lage sind, sich strukturiert auf die Priorisierung von Verbesserungen zu konzentrieren.
 - D) Falsch. Backlog-Lösch-Regeln und ein Input-Rhythmus haben nichts damit zu tun, welche Art von Information für die einzelnen Aufgaben gespeichert wird.

35 / 40

Ein Team erhält häufig Beschwerden, dass wichtige Arbeit zu spät geliefert wird. Dies gilt insbesondere für wichtige Aufgaben, die beschleunigt bearbeitet werden sollten, aber nicht zur Zufriedenheit anderer Teams ausgeführt werden.

Das Team hat insgesamt Schwierigkeiten, mit seiner Arbeitsbelastung fertig zu werden. Die aktuelle Priorisierungsmethode basiert auf detaillierten Schätzungen der Bearbeitungsdauer seitens des Teams. Das Team verfügt über ein funktionierendes Pull-System, bei dem alle Teammitglieder neue Aufgaben von der Kartenwand des Teams ziehen.

Welcher Ansatz hilft dem Team **am besten**, die hohe Zahl der Beschwerden zu reduzieren?

- A) Die Festlegung von Serviceklassen mit eigenem Service Level Agreement (SLA)
 - B) Die Schätzung von Risikoprofilen und die Zuweisung der Kapazitäten je nach Bedarf
 - C) Das Abhalten von Release-Planungsmeetings mit Business-Vertretern
 - D) Die Reduzierung der Work-in-Progress (WIP) pro Projekt oder Wertstrom
-
- A) Richtig. Eine Festlegung von Serviceklassen räumt den beschleunigten Aufgaben Priorität ein und reduziert die Zahl der Beschwerden. Außerdem gewinnt das Team so Kapazitäten, weil es nur die Serviceklasse und nicht jede Aufgabe einzeln schätzt. (Literatur: A, Kapitel 11)
 - B) Falsch. Diese Aktivität erfolgt erst später im Prozess und wirkt sich nicht auf die Priorisierung der Aufgaben aus.
 - C) Falsch. Die Release-Planungsmeetings werden zu einem späteren Zeitpunkt abgehalten und wirken sich nicht auf die Priorisierung der Aufgaben aus.
 - D) Falsch. Das Problem betrifft eher die Priorisierung oder Aufgabenreihenfolge als den Bedarf oder die Kapazität.

36 / 40

Welche Vorteile hat ein Dienstleister von der Festlegung eines Lieferrhythmus?

- A) Ein Lieferrhythmus sorgt für regelmäßige Lieferungen und dies wiederum schafft Kundenvertrauen.
 - B) Ein Lieferrhythmus verhindert ad hoc (spontane) Auslieferungen und steigert so die Produktivität.
 - C) Ein Lieferrhythmus reduziert die Koordinierungskosten und verringert so die Ressourcen.
 - D) Ein Lieferrhythmus unterstützt das Timeboxing und dies wiederum führt zu einer besseren Priorisierung.
-
- A) Richtig. Zwar sind bei Kanban das Commitment und die Priorisierung vom Lieferrhythmus entkoppelt, aber regelmäßige Lieferungen sorgen für Konsistenz und dies wiederum verbessert die Vorhersagbarkeit und schafft so Vertrauen. (Literatur: A, Kapitel 8)
 - B) Falsch. Regelmäßige Lieferungen bieten zwar Vorteile, aber manchmal kann es durchaus Sinn ergeben, auch ad hoc Auslieferungen durchzuführen. Die Etablierung eines Lieferrhythmus führt nicht dazu, dass ad hoc Auslieferungen generell verhindert werden.
 - C) Falsch. Dies stimmt in der Regel nicht und zählt zu den Dingen, die man bei der Festlegung des Rhythmus ins Gleichgewicht bringen muss. Die Koordinierungskosten können sogar höher sein. Bei Etablierung eines Lieferrhythmus sind möglicherweise eher mehr und nicht weniger Ressourcen erforderlich.
 - D) Falsch. Kanban nutzt keine vorab festgelegten Timeboxes. Es entkoppelt den Lieferrhythmus der Priorisierung und der Zeit.

37 / 40

Ein Unternehmen erstellt individuelle Katzenhalsbänder mit Tracking-Funktion. Die Kunden wählen die Größe und Farbe des Halsbands sowie die Tracking-Methode. Darüber hinaus können die Kunden in einem Feld Sonderwünsche in Form von unterschiedlichen Verzierungen angeben. Jede Bestellung ist daher unterschiedlich.

Das Produktionsteam hat Schwierigkeiten, die Bestellungen innerhalb der Zeit fertig zu bekommen, die auf der Website angegeben wird. Das Team hat intern eine Ursachenanalyse durchgeführt und die Kunden um Input gebeten. Die Analyse lieferte folgende Informationen:

- Wie viele Bestellungen in einer bestimmten Woche zu erwarten sind, lässt sich nur schwer vorhersagen.
- Aktuell gibt es keine Möglichkeit, Anfragen von Kunden zu beschleunigen.
- Die Kunden sind mit ihren Bestellungen in der Regel sehr zufrieden, selbst wenn diese etwas zu spät geliefert werden.
- Tatsächlich gibt es drei Verzierungselemente, die besonders häufig gewählt werden: eine kleine Glocke, ein Ausweis, und ein kleiner Edelstein.
- Einige Bestellungen verzögern sich, weil manche Halsbandfarben später geliefert werden als andere.
- Nur wenige Kunden (2%) schicken ihre Bestellung mit Änderungswünschen zurück.

Welche **interne** Quelle von Variabilität sollte behoben werden?

- A) Beschleunigung der Kundenanfragen. Ergänzt man eine Funktionalität zur Beschleunigung von Kundenanfragen steigert man die Kundenzufriedenheit.
- B) Ungleichmäßiger Fluss. Sorgt man für mehr Regelmäßigkeit bei den Marketingbotschaften, werden auch die Kunden regelmäßiger bestellen.
- C) Verfügbarkeit der Ressourcen. Bestellt man einen größeren Lagerbestand an Halsbandfarben, verzögert sich die Arbeit nicht mehr.
- D) Nacharbeit. Schenkt das Team der ursprünglichen Bestellung mehr Aufmerksamkeit, reduziert sich die Menge an Nacharbeit.
- E) Aufgabengröße. Nimmt man die häufig gewählten Verzierungen in die Liste der Standardbestellungen auf, sorgt man für eine stärkere Standardisierung der Bestellungen.
- F) Mischung der Aufgabentypen. Durch Abschaffung der speziellen Anfragen, kann das Team seinen Durchsatz verbessern.

Erläuterung auf der nächsten Seite.

- A) Falsch. Hierbei handelt es sich um eine externe Quelle von Variabilität. Ergänzt man diese Funktionalität steigt zwar möglicherweise die Kundenzufriedenheit, aber die Variabilität wächst noch weiter.
- B) Falsch. Hierbei handelt es sich um eine externe kundenbasierte Quelle von Variabilität, die sich unserer Kontrolle entzieht, selbst wenn man die saisonale Variabilität analysieren und planen kann.
- C) Falsch. Hierbei handelt es sich um eine externe Quelle von Variabilität, weil das Unternehmen die Halsbänder extern bestellt und diese nicht fristgerecht geliefert werden. Die Bestellung größerer Lagerbestände trägt zwar möglicherweise zur Reduktion von Variabilität bei, aber zu viel Lagerbestand kann auch zu Verschwendung führen.
- D) Falsch. Dies ist zwar eine interne Quelle von Variabilität, aber in diesem Fall liegt nicht viel Nacharbeit vor. Lediglich 2% der Bestellungen werden mit Änderungswünschen zurückgeschickt. Außerdem besagt das Szenario nicht, dass das Team der ursprünglichen Bestellung nicht genügend Aufmerksamkeit schenkt.
- E) Richtig. Die Aufgabengröße ist eine interne Quelle von Variabilität. Aufgaben mit speziellen Anforderungen sind größer als Aufgaben ohne spezielle Anforderungen, denn man muss sie genauer lesen und ihnen mehr Aufmerksamkeit schenken. Indem man die drei häufigsten Verzögerungen als Standardbestellungen führt, kann man die Variabilität verringern. (Literatur: A, Kapitel 19)
- F) Falsch. Die Kunden sind in der Regel sehr zufrieden, selbst wenn die Bestellung etwas zu spät kommt. Es lässt nichts darauf schließen, dass das Team seinen Durchsatz steigern sollte, indem es die individuellen Optionen reduziert.

38 / 40

Eine Organisation ermöglicht aus Sicherheitsgründen bei Entwicklungsprojekten keine Telearbeit. Alle am Entwicklungsprozess beteiligten Mitarbeiter müssen an einem besonders gesicherten Ort am Unternehmensstandort arbeiten. Eine Kontinuitätsplanung, um die Arbeit außerhalb der Hauptgebäude der Organisation durchzuführen, gibt es nicht.

Aktuell werden an den Straßen rund um die Hauptgebäude Instandhaltungsarbeiten durchgeführt, um die Kapazität der Straßen zu verbessern. Zwar kann man immer auch über alternative Strecken (Umleitungen) in die Arbeit fahren, aber diese nehmen doppelt so viel Zeit in Anspruch.

Was ist in dieser Organisation eine **externe** Quelle von Variabilität für die Fertigstellung von Entwicklungsprojekten?

- A) Die Verfügbarkeit von Rechnern und Computer-Zubehör, wenn man zu spät zur Arbeit kommt
 - B) Die Verfügbarkeit der Straßen während der Instandhaltungszeiten
 - C) Die Kapazität der Straßen, die den Mitarbeitern hilft, pünktlich zur Arbeit zu kommen
 - D) Die Kontinuität der Straßen, über die man zu den Hauptgebäuden fährt
-
- A) Falsch. Die Verfügbarkeit von Rechnern und Computer-Zubehör ist eine interne Quelle von Variabilität.
 - B) Falsch. Es gibt immer auch eine alternative Strecke.
 - C) Richtig. Die Kapazität ist ein Problem. Der Weg zur Arbeit könnte länger dauern und dies wiederum könnte sich auf die Ergebnisse auswirken. Es gibt immer alternative Strecken. (Literatur: A, Kapitel 19)
 - D) Falsch. Es ist stets eine alternative Strecke ausgeschildert.

39 / 40

Die Mitarbeiter eines Unternehmens arbeiten hauptsächlich remote, da die Bürokapazitäten begrenzt sind. Die Richtlinie des Unternehmens sieht vor, dass jeder Mitarbeiter im Durchschnitt ca. 50% im Home Office arbeitet.

Welche Strategie wird **empfohlen**, um die Produktivität des Teams sicherzustellen?

- A)** - Der Projektmanager weist den Teammitgliedern die Aufgaben zu und lenkt ein physisches Board.
 - Die Teammitglieder melden dem Manager täglich den Stand ihrer Arbeit.
 - Das Team hält wöchentlich ein Online-Meeting ab, bei dem es die Herausforderungen und Fortschritte bespricht.
 - B)** - Die Teammitglieder wählen ihre eigenen Aufgaben aus einer digitalen oder physischen Version des Boards.
 - Die Teammitglieder werden gebeten, die digitale und physische Version des Boards stets zu synchronisieren.
 - Die Teammitglieder treffen sich täglich, um die Boards zu aktualisieren und zu synchronisieren und um die erzielten Fortschritte zu besprechen.
 - C)** - Die Teammitglieder wählen ihre eigenen Aufgaben aus einem digitalen Board.
 - Die Teammitglieder arbeiten rein digital ohne physisches Board.
 - Die Teammitglieder treffen sich einmal wöchentlich online und sehen sich das digitale Board gemeinsam an.
 - D)** - Die Teammitglieder wählen ihre eigenen Aufgaben aus einem physischen Board.
 - Die Teammitglieder informieren sich gegenseitig per E-Mail oder auf dem Board im Büro über die jeweils erzielten Fortschritte.
 - Das Team hält täglich hybride Besprechungen (Video und Präsenz) ab, um den Fortschritt zu diskutieren.
-
- A)** Falsch. Dieser Ansatz verstößt gegen das fundamentale Kanban-Prinzip der Selbstorganisation und des Selbstmanagements. Bei wöchentlichen Besprechungen ist der Abstand in der Regel zu lang, um auftretende Probleme angemessen zu bearbeiten.
 - B)** Richtig. So begegnet man den Herausforderungen, die sich stellen, am besten. Alle Teammitglieder sehen beim täglichen Standup eine Version des Boards mit identischen Daten. Damit wird der Vorteil von Teams gewahrt, die gemeinsam im Büro arbeiten und jederzeit einen Blick auf das physische Board werfen können. Der Herausforderung, die sich bei diesem Vorgehen stellt, begegnet man, indem man jemand mit der Synchronisation des Boards betraut. (Literatur: A, Kapitel 6)
 - C)** Falsch. Zwar gehen viele Teams so vor, aber die Verwendung eines physischen Boards ist bei der Nutzung von Kanban nach wie vor der Goldstandard. Bei wöchentlichen Besprechungen ist der Abstand in der Regel zu lang, um angemessen mit den auftretenden Problemen umzugehen.
 - D)** Falsch. Bei dieser Lösung ist nicht sichergestellt, dass das Board den Status jeder Aufgabe korrekt wiedergibt.

40 / 40

JetStream ist ein projektorientiertes Unternehmen der Luftfahrtbranche. Die Projekte des Unternehmens sind häufig groß und unabhängig. JetStream setzt Kanban bereits erfolgreich bei kleinen Projekten ein. Das Unternehmen möchte Kanban künftig bei allen Projekten nutzen, auch bei großen und komplexen Projekten, an denen viele Teams zusammenarbeiten. JetStream ist sich jedoch unsicher, wie es dies bewerkstelligen soll.

Kann JetStream Kanban auch bei großen, komplexen Projekten nutzen?

- A) Ja. Kanban vereinfacht große, komplexe Projekte mit gegenseitigen Abhängigkeiten. In diesem Fall kann das gesamte Projekt auf einem einzigen Kanban-Board betrachtet werden.
 - B) Ja. Die Teams können jeweils mit einem eigenen Kanban-Board an Unterprojekten arbeiten und einen Vertreter des Teams entsenden, der an den Besprechungen für das Gesamtprojekt teilnimmt.
 - C) Nein. Kanban eignet sich nur für einfache Projekte. Bei größeren Projekten sollte das Unternehmen auf bewährte Projektmanagementtechniken setzen.
 - D) Nein. Die Teams können Kanban zwar nutzen, um an größeren Projekten auf Teamebene zu arbeiten, aber für teamübergreifende Projekte eignet sich das traditionelle Projektmanagement am besten.
-
- A) Falsch. Kanban lässt sich zwar gut skalieren, vereinfacht Projekte jedoch nicht. Außerdem lässt sich Kanban nur dann gut skalieren, wenn sowohl übergeordnete Kanban-Boards als auch detaillierte Kanban-Boards auf Teamebene genutzt werden.
 - B) Richtig. Kanban kann für große Projekte skaliert werden. Die Teams sollten für das Management detaillierter Aufgaben ihre eigenen Kanban-Boards nutzen. An den übergeordneten Standup Meetings auf Organisationsebene nimmt dann jeweils ein Vertreter pro Team teil. (Literatur: A, Kapitel 13)
 - C) Falsch. Kanban lässt sich dann gut skalieren, wenn sowohl übergeordnete Kanban-Boards auf Organisationsebene als auch detaillierte Kanban-Boards genutzt werden. Nutzt man sowohl Kanban als auch traditionelle Projektmanagementmethoden, so ist dies für den Erfolg von Kanban hinderlich.
 - D) Falsch. Kanban lässt sich dann gut skalieren, wenn sowohl übergeordnete Kanban-Boards auf Organisationsebene als auch detaillierte Kanban-Boards genutzt werden. Nutzt man sowohl Kanban als auch traditionelle Projektmanagementmethoden, so ist dies für den Erfolg von Kanban hinderlich.

Beurteilung

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

Frage	Antwort	Frage	Antwort
1	C	21	C
2	B	22	D
3	B	23	D
4	B	24	C
5	A	25	B
6	D	26	B
7	C	27	B
8	B	28	A
9	A	29	B
10	B	30	B
11	C	31	B
12	C	32	A
13	A	33	C
14	D	34	B
15	B	35	A
16	D	36	A
17	A	37	E
18	B	38	C
19	D	39	B
20	A	40	B



Driving Professional Growth

Kontakt EXIN

www.exin.com