

ITIL[®]-Musterprüfungen

The Official ITIL Accreditor-Musterprüfungen

Nutzungsbedingungen

Bitte beachten Sie, dass Sie den unten aufgeführten Nutzungsbedingungen zustimmen, wenn Sie dieses Dokument herunterladen und/oder benutzen:

1. Alle Musterprüfungen (ob in elektronischer Form oder in Papierform) sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch bestimmt.

2. Die Musterprüfungen sind ausschließlich für folgende Zwecke vorgesehen:

- Als Lernhilfe für Kandidaten, die an einer ITIL-Prüfung teilnehmen möchten, oder
- als Referenz.

3. Wenn Sie die kostenlose digitale Version einer der ITIL-Musterprüfungen herunterladen, verpflichten Sie sich:

- Das Dokument nicht auszudrucken oder zu vervielfältigen (sofern dies nicht zu Ihrem persönlichen Gebrauch erfolgt);
- Das Dokument nicht an Drittparteien weiterzuleiten;
- Das Dokument nicht zu verkaufen.

4. Falls Sie die gesamte Musterprüfung oder Teile davon zu anderen Zwecken als zur eigenen Prüfungsvorbereitung oder zu Referenzzwecken verwenden möchten, nehmen Sie bitte Kontakt mit dem Axelos Accreditation Team auf (accreditation@axelos.com).



ITIL Practitioner-Prüfung

Begründungen

Musterprüfung 2

1. Welches sind die BESTEN Schritte, um mit der Arbeit am Problem Management zu beginnen?

- a. ITIL Problem Management umsetzen, Verantwortlichkeiten dokumentieren und eine Kompetenzmatrix des RACI-Modells erstellen.
- b. Prozessdokumentation entwickeln, eine Service Desk-Schulung durchführen und eine Knowledge Base (Wissensdatenbank) einführen.
- c. Einen Problem Manager einstellen, ein Problem Management Team ins Leben rufen und auf Zielvorgaben einigen.
- d. Häufig wiederkehrende Incidents identifizieren, Lösungswege entwickeln und Ursachen erforschen.

Richtige Antwort: D

Lehrplanthema: 1.1

Assessment-Kriterien: Anwendung des Konzepts „*Einsetzen und Anpassen*“, wenn in einem gegebenen Kontext ITIL zur Hilfe genommen wird. (1.1)

Begründung:

Bei dieser Frage sollen die Kandidaten erkennen, dass es angemessen ist, den Problemen an der UB mit Prozessverbesserungen zu begegnen und parallel das Problem Management zu entwickeln und zu verbessern. Aus den Zusatzinformationen geht ausdrücklich hervor, dass die Arbeit am Problem Management als „Möglichkeit zum Managen und Reduzieren von Incidents“ erfolgt, außerdem werden Details zu aktuellen Problemen angegeben. Diese Informationen sollten ebenso Berücksichtigung finden wie der Ansatz „*Einsetzen und Anpassen*“ und die Grundprinzipien.

- a) ist falsch, weil es nicht ausreicht, einfach „das ITIL Problem Management umzusetzen“, ohne dieses an die Bedürfnisse der Organisation anzupassen. In der Antwort werden die Prinzipien des Prozesses nicht auf die bestimmte Situation angewandt. Wenn die Prinzipien des Problem Managements nicht auf die bekannten Probleme angewandt werden, wird es schwer zu erkennen sein, ob die Prozessverbesserungen die gewünschten Ergebnisse liefern.
- b) ist falsch, weil nicht zu erkennen ist, dass der Ansatz „*Einsetzen und Anpassen*“ verstanden wurde. Schulungen des Service Desks oder die Entwicklung einer Knowledge Base (Wissensdatenbank) sind keine Aktivitäten, die unmittelbar der Lösung der beschriebenen Probleme dienen. Einige oder alle diese Schritte sind möglicherweise angemessen, sobald das Problem Management eine höhere Entwicklungsstufe erreicht hat, sie eignen sich jedoch nicht als Ausgangspunkt.
- c) ist falsch, denn obwohl diese Schritte aus theoretischer Sicht vernünftig erscheinen, wird dieser Ansatz erst nach langer Zeit einen Mehrwert schaffen. Die Grundprinzipien „Wertorientierung“, „*Sich iterativ weiterentwickeln*“ oder „*Dort beginnen, wo man steht*“ werden nicht befolgt. Wenn die Prinzipien des Problem Managements nicht auf die aktuell bekannten Probleme angewandt werden, wird es schwer zu erkennen sein, ob die Prozessverbesserungen die gewünschten Ergebnisse liefern.
- d) ist richtig, weil als Grund für die Einführung des Problem Managements „die Möglichkeit zum Managen und Reduzieren von Incidents“ genannt wird und es sich hierbei um die beste Maßnahme zum Erreichen dieses Ziels handelt. Diese Antwort entspricht den Grundprinzipien „Wertorientierung“, „*Dort beginnen, wo man steht*“, „*Sich iterativ weiterentwickeln*“ und „*Auf Einfachheit achten*“. Mit diesem Ansatz übernimmt die IT-Abteilung der UB ITIL Best Practices und wendet sie auf eine reale Situation an. Iterative Verbesserungen auf Grundlage dieser Erfahrung können verwendet werden, um neue Best Practices zu etablieren.

2. Welches Problem hat die höchste Priorität und warum?

- a. Das Problem mit der WLAN-Verbindung, weil der Universität hierdurch hohe Kosten entstehen werden.
- b. Das Problem mit dem Schlüsselkarten-Management, weil dieses zu einem großen Risiko für die Universität führen wird.
- c. Das Problem mit der WLAN-Verbindung, weil dieses zu einem großen Risiko für die Universität führen wird.
- d. Das Problem mit dem Schlüsselkarten-Management, weil der Universität hierdurch hohe Kosten entstehen werden.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 1.2

Assessment-Kriterien: Analyse der Bedeutung der einzelnen Elemente, aus denen sich die Definition eines Services zusammensetzt, für die Planung und Umsetzung von Serviceverbesserungen (1.2):

- a) Kunde (1.2.2)
- b) Wert (1.2.3)
- c) Ergebnis (1.2.4)
- d) Kosten (1.2.5)
- e) Risiko (1.2.6)

Begründung:

Bei dieser Frage müssen die Kandidaten in der Lage sein, im Hinblick auf mögliche Kosten und Risiken die relative Bedeutung eines Problems in der beschriebenen Situation zu bewerten.

- a) ist falsch, weil der Universität durch die Tatsache, dass die Studenten sich nicht mit dem WLAN verbinden können, vermutlich keine erheblichen Kosten entstehen werden. Eine fehlende WLAN-Verbindung kann bei den Studenten zwar zu Unzufriedenheit führen, jedoch ist bei dieser Antwort von erheblichen Kosten für die Universität die Rede, wovon nicht zwangsläufig auszugehen ist.
- b) ist richtig, weil die Unfähigkeit, eine verlorene Schlüsselkarte zu sperren, zur Folge haben könnte, dass sich eine nicht autorisierte Person Zugang zu gesicherten Bereichen verschafft. Tritt dieser Fall ein, kann es zu einem Sicherheitsrisiko, einem finanziellen Verlust oder einem Verstoß gegen Vertraulichkeitsvereinbarungen kommen, wobei jedes dieser Beispiele ein erhebliches Risiko für die Universität darstellen könnte.
- c) ist falsch, denn obwohl eine fehlende WLAN-Verbindung Auswirkungen für die Studenten haben wird, gibt es keinen Beweis, dass sie kein erhebliches Risiko für die Universität birgt.
- d) ist falsch, weil es keinen Beweis dafür gibt, dass der Universität durch einen nicht autorisierten Zugang Kosten entstehen werden. Dass Kosten entstehen, ist zwar möglich, jedoch wäre dies die Folge eines Risikos, und deshalb ist b) eine richtige Antwort, d) hingegen nicht.

3. Der Problem Management-Prozess wird unter Verwendung des CSI-Ansatzes entwickelt und verbessert.

Welchen Zweck hat der Schritt „*Sind wir dort angekommen?*“?

- a. Optimieren der Verwendung von Known Errors in einer gemeinsamen Knowledge Base (Wissensdatenbank).
- b. Sicherstellen, dass das Problem Management effektiv entwickelt wurde.
- c. Erstellen einer einzelnen Liste mit Problemen zur Management-Priorisierung.
- d. Überprüfen, wie viele Incidents sich zu Problemen entwickelt haben.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 3.1

Assessment-Kriterien: Beschreiben des Zwecks und der wichtigsten Outputs des CSI-Ansatzes (3.1.1, 3.2.1-6)

Begründung:

Bei dieser Frage müssen die Kandidaten die Schritte des CSI-Ansatzes verstehen sowie den Unterschied zwischen Prozessaktivitäten und jenen Schritten des CSI-Ansatzes, die zur Entwicklung und Verbesserung eines Prozesses verwendet werden.

- a) ist falsch, denn beim Optimieren der Verwendung von Known Errors handelt es sich um eine Aktivität des Problem Managements und nicht um den Zweck von „*Sind wir dort angekommen?*“. Diese Aktivität kann beim Schritt „*Wie kommen wir dorthin?*“ durchgeführt werden, und die Überprüfung ihrer Effektivität kann im Zuge von „*Sind wir dort angekommen?*“ erfolgen, sie ist jedoch nicht der Zweck von „*Sind wir dort angekommen?*“.
- b) ist richtig, weil der Zweck von „*Sind wir dort angekommen?*“ darin liegt, sicherzustellen, ob die Verbesserung den benötigten Wert hervorgebracht hat. In diesem Fall bestand die Verbesserung in der Einführung oder der „Entwicklung“ des Problem Managements.
- c) ist falsch, denn das Erstellen einer Liste mit Problemen zur Priorisierung ist eine Aktivität des Problem Managements und nicht der Zweck von „*Sind wir dort angekommen?*“. Diese Aktivität kann beim Schritt „*Wie kommen wir dorthin?*“ durchgeführt werden, und die Überprüfung ihrer Effektivität kann im Zuge von „*Sind wir dort angekommen?*“ erfolgen, sie ist jedoch nicht der Zweck von „*Sind wir dort angekommen?*“.
- d) ist falsch, denn Incidents entwickeln sich nie zu Problemen. Ein Problem ist der Grund für einen oder mehrere Incidents. Und selbst wenn die ITIL-Prinzipien in der Antwort richtig wiedergegeben würden, handelt es sich hier trotzdem um eine Aktivität des Prozesses und nicht um den Zweck von „*Sind wir dort angekommen?*“.

4. Dies ist ein Auszug aus einem Review zur Nutzenrealisierung des Projekts zur Entwicklung und Verbesserung des Problem Managements.

Baseline-Wert	Erwartetes Ergebnis	Erreichtes Ergebnis
Service-Ausfallzeit = 5 Stunden pro Monat	Service-Ausfallzeit < 1 Stunde pro Monat	Service-Ausfallzeit = 2,3 Stunden pro Monat

Handelt es sich hier um eine zulässige Verwendung der Vorlage?

- Ja, weil dies zeigt, ob ein Nutzen erzielt wurde.
- Nein, da das erreichte Ergebnis schlechter ist als das erwartete Ergebnis.
- Nein, weil die Service-Ausfallzeit kein zulässiges Maß für das Problem Management ist.
- Ja, weil die Service-Ausfallzeit besser ist als erwartet.

Richtige Antwort: A
Lehrplanthema: 3.2

Assessment-Kriterien: Erfolgreiche Verwendung der Tools und Techniken des CSI-Ansatzes in einem vorgegebenen konkreten Kontext (3.1-2):

- Arbeitsblatt zur Orientierung (3.2.1)
- Vorlage für einen Review zur Nutzenrealisierung (3.2.5)
- CSI-Register (3.1.2)

Begründung:

Bei dieser Frage müssen die Kandidaten den Zweck eines Reviews zur Nutzenrealisierung verstehen und wissen, wie die Vorlage für einen Review verwendet werden sollte. Als Erstes sollen die Kandidaten überlegen, ob die drei in der Vorlage angegebenen Werte (Baseline-Wert, erwartetes Ergebnis und erreichtes Ergebnis) das Gleiche messen. Ob es zu Veränderungen gekommen ist, lässt sich nur feststellen, wenn Werte sich auf dieselbe Messgröße beziehen und somit verglichen werden können. Als Zweites sollen die Kandidaten überlegen, ob die Messgrößen geeignet sind, Aufschluss über den erzielten Nutzen einer Verbesserung zu liefern.

- ist richtig, weil sich alle drei Werte auf dieselbe Messgröße beziehen (Service-Ausfallzeit) und die Daten Aufschluss über den Nutzen der Verbesserung liefern. Die Daten zeigen, dass zwar ein gewisser Nutzen erzielt wurde, das erwartete Ergebnis jedoch nicht eingetreten ist.
- ist falsch, weil allein die Tatsache, dass der erwartete Nutzen nicht erzielt wurde, keinen Hinweis auf eine falsche Verwendung der Vorlage liefert. Ein Nutzen-Review soll zeigen, welcher Nutzen erzielt wurde, und manchmal stellt sich heraus, dass der erwartete Nutzen ausgeblieben ist.
- ist falsch, weil die Service-Ausfallzeit ein gültiges Maß für das Problem Management ist. Die Service-Ausfallzeit lässt sich reduzieren, indem man die Anzahl der Incidents oder deren Auswirkungen verringert, und dies sind Ziele des Problem Managements.
- ist falsch, weil die erzielte Service-Ausfallzeit von 2,3 Stunden im Monat NICHT besser ist als das erwartete Ergebnis von weniger als 1 Stunde im Monat. In dieser Antwort werden die Daten falsch interpretiert.

5. Kunden haben sich beschwert, dass es bei der Lösung von Incidents zu Verzögerungen kam und die Kommunikation vonseiten der IT-Abteilung in Bezug auf ihren Status nicht ausreichend war.

Welches ist der BESTE Ansatz, um mit der Bewertung dieser Beschwerden anzufangen?

- a. Die Messgrößen des Incident Managements überprüfen, um festzustellen, ob die Zielvorgaben erreicht werden.
- b. Mit den Support-Mitarbeitern über die einzelnen Incidents sprechen, um herauszufinden, welche Maßnahmen ergriffen wurden.
- c. Bei der Arbeit des Support-Teams dabei sein, um sich ein Bild davon zu verschaffen, wie mit den Incidents von Kunden umgegangen wird.
- d. Einige Pseudo-Incidents erfassen, um die zur Lösung von Incidents erforderlichen Zeiten zu ermitteln.

Richtige Antwort: C

Lehrplanthema: 3.3

Assessment-Kriterien: Anwendung des CSI-Ansatzes auf einen gegebenen Kontext, um einen Nachweis zu erbringen, dass Folgendes verstanden wurde (Kapitel 3):

- a) Die entscheidenden Kompetenzen (Kommunikation, Messgrößen & Messung, OCM) (Kapitel 4, 5 und 6)
- b) Die Grundprinzipien (Kapitel 2)
- c) Die wichtigsten Konzepte des Experimentierens und die wissenschaftliche Methode (3.2.4.5 einschließlich Tabellen 3.1 & 3.2)

Begründung:

Bei dieser Frage müssen die Kandidaten die Grundprinzipien auf den CSI-Ansatz anwenden. Die Kandidaten sollen auch bemerken, dass gefragt wird, mit welchem Ansatz angefangen werden soll.

- a) ist falsch, weil den Informationen nicht zu entnehmen ist, dass in Bezug auf Kommunikation und das Verringern von Verzögerungen Zielvorgaben bestehen. Selbst wenn dies der Fall ist, sagt das Wissen darüber, ob die Zielvorgaben des Incident Managements erreicht werden, nichts über die Gründe für die Kundenbeschwerden aus oder darüber, ob diese begründet waren. Diese Informationen sind möglicherweise nützlich, eignen sich jedoch nicht zwangsläufig als Ausgangspunkt.
- b) ist falsch, weil man hier auf die Erinnerungen von Support-Mitarbeitern angewiesen ist, die unvollständig oder ungenau sein können. Hier kommt es zum Konflikt mit dem Grundprinzip „Direkt beobachten“, da man sich auf mündliche Aussagen anderer Menschen verlässt, anstatt selbst zu beobachten, was diese konkret tun.
- c) ist richtig, weil Beobachter so mit eigenen Augen sehen können, wie Kunden-Incidents behandelt werden, und somit das Grundprinzip „Direkt beobachten“ befolgen. So kann der Service Provider eventuell Möglichkeiten zur Reduzierung von Verzögerungen und/oder zur Verbesserung der Kommunikation identifizieren. Das Untersuchen potentieller Probleme in diesen Bereichen ist ebenfalls im Einklang mit dem Prinzip „Wertorientierung“. Außerdem kann der Beobachter zusätzliche Informationen von den Mitarbeitern erhalten, um Verbesserungsmöglichkeiten noch genauer zu identifizieren.
- d) ist falsch, weil die zur Lösung von Incidents erforderliche Zeit nicht das einzige zu untersuchende Problem ist und weil sich hieraus keine Informationen darüber ableiten lassen, wie Incidents gemanagt werden und wie effektiv das Service Desk mit Kunden kommuniziert.

6. Zur Verbesserung des Problem Managements möchte die UB das Wissen und die Informationen von Teams und einzelnen Personen in verschiedenen Ländern besser nutzen.

Welche ist unter Berücksichtigung der Grundprinzipien die BESTE Maßnahme, um dies zu ermöglichen?

- a. Verlangen, dass alle Dokumente in allgemein verständlicher Sprache verfasst werden.
- b. Incidents und Probleme in allen IT-Bereichen sichtbar machen.
- c. Sicherstellen, dass das Service Desk Problem Records für wiederkehrende Incidents erstellt.
- d. Einen gemeinsamen Servicekatalog zur Verwendung in allen Ländern einführen.

Richtige Antwort: B
Lehrplanthema: 3.3

Assessment-Kriterien: Anwendung des CSI-Ansatzes auf einen gegebenen Kontext, um einen Nachweis zu erbringen, dass Folgendes verstanden wurde (Kapitel 3):

- a) Die entscheidenden Kompetenzen (Kommunikation, Messgrößen & Messung, OCM) (Kapitel 4, 5 und 6)
- b) Die Grundprinzipien (Kapitel 2)
- c) Die wichtigsten Konzepte des Experimentierens und die wissenschaftliche Methode (3.2.4.5 einschließlich Tabellen 3.1 & 3.2)

Begründung:

Bei dieser Frage wird erwartet, dass die Kandidaten die Grundprinzipien verstanden haben. Zudem sollen sie erkennen, dass das Ziel in der Nutzung von Wissen liegt, welches bereits innerhalb der Organisation vorhanden ist, jedoch aufgrund der örtlichen Verteilung der Teams nicht allen zur Verfügung steht.

- a) ist falsch, weil bei einigen Dokumenten des IT-Supports die Verwendung von Fachsprache unumgänglich ist. Die Kandidaten sollen erkennen, dass dadurch nicht das Prinzip „*Auf Einfachheit achten*“ angewandt würde, da sich dieses hauptsächlich auf das Streichen von Aktivitäten bezieht, die keinen Wert schaffen. Darüber hinaus trägt die bloße Verpflichtung, Dokumente auf eine bestimmte Art und Weise zu verfassen, nicht dazu bei, dass die Informationen Teams und einzelnen Personen zur Verfügung stehen, die sich an verschiedenen Orten befinden.
- b) ist richtig, weil die Weitergabe von Informationen zu Incidents und Problemen die Umsetzung der Grundprinzipien „*Transparent sein*“ und „*Zusammenarbeit*“ darstellt und den Informationsaustausch innerhalb der Organisation erleichtern wird. Außerdem wird hier das Prinzip „*Dort beginnen, wo man steht*“ befolgt, weil diese Informationen und dieses Wissen bereits vorhanden sind und sofort von Nutzen sein können.
- c) ist falsch, weil dies nicht in den Aufgabenbereich des Service Desks fällt und von dessen eigentlichem Ziel ablenkt, Incidents zu lösen und den Service wiederherzustellen. Zudem ist nicht garantiert, dass hierdurch die Sichtbarkeit von Informationen und Wissen für die verschiedenen Teams verbessert wird.
- d) ist falsch, weil das Einführen eines Servicekatalogs die Weitergabe von Informationen zum Problem Management zwischen Teams nicht direkt erleichtern wird und ein gemeinsamer Servicekatalog für das Business möglicherweise gar nicht zweckmäßig ist.

7. Welche der folgenden Definitionen von OCM ist die BESTE?

- a. Ein Standard für das Managen von Organizational Change.
- b. Ein Ansatz für das Managen des menschlichen Aspekts eines Changes.
- c. Ein Ansatz für das Managen von Service Change.
- d. Ein Standard für das Managen von Service Change.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 6.1

Assessment-Kriterien: Erklären der Rolle und der Auswirkung von OCM im Kontext einer erfolgreichen Verbesserung (6.1)

Begründung:

- a) ist falsch, weil OCM kein Standard ist. Es gibt eine Vielzahl verschiedener Ansätze und Techniken für OCM, diese wurden jedoch nicht in einen formalen Standard zusammengefasst. Organisationen stehen zahlreiche Ansätze und Techniken zur Verfügung, um der jeweiligen Situation mit ihren individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden.
- b) ist richtig, weil OCM sich mit den Menschen und deren Verständnis, Akzeptanz und fortlaufender Unterstützung im Hinblick auf einen Change befasst, um so, falls nötig, die für einen erfolgreichen Change erforderlichen Verhaltensänderungen erzielen zu können. OCM konzentriert sich bei einem Change auf den menschlichen Aspekt, es entscheidet hingegen nicht, ob es einen Change geben wird und managt auch nicht dessen andere Aspekte.
- c) ist falsch, weil OCM sich mit der menschlichen Seite eines Changes befasst und nicht nur mit Service Changes. Obwohl ein erheblicher Service Change möglicherweise nur zusammen mit OCM zum Erfolg führt, ist Service Change nicht gleichbedeutend mit OCM. Der in ITIL Service Transition beschriebene Change Management-Prozess bezieht sich auf Service Change.
- d) ist falsch, weil es sich bei OCM nicht um einen Standard handelt und OCM sich nicht auf Service Changes konzentriert.

8. Mit welcher Aktivität werden Schwachstellen der KL Service Desk Analysten identifiziert?

- a. Managen der Stakeholder.
- b. Analysieren des Schulungsbedarfs.
- c. Managen der Sponsoren.
- d. Schaffung eines Gefühls der Dringlichkeit.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 6.2

Assessment-Kriterien: Erklären des Zwecks und des Werts von OCM-Aktivitäten (6.6):

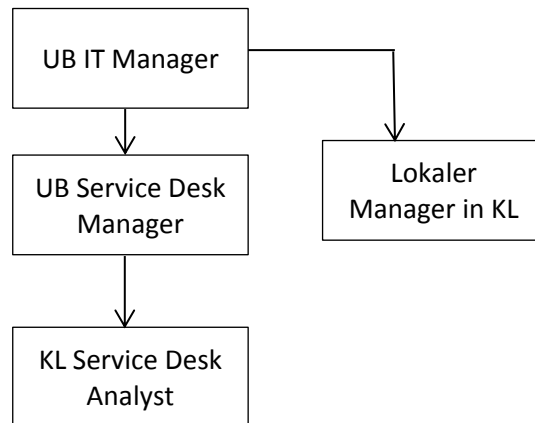
- a) Schaffung eines Gefühls der Dringlichkeit (6.6.1)
- b) Managen von Stakeholdern (6.6.2)
- c) Managen von Sponsoren (6.6.3)
- d) Analysieren von Schulungsbedarf (6.6.5)
- e) Widerstand gegenüber Veränderungen managen (6.6.6)
- f) Den Change mithilfe von Verstärkung verankern (6.6.7)

Begründung:

Bei dieser Frage wird von den Kandidaten erwartet, dass sie zwischen solchen Aktivitäten unterscheiden, die gezielt der Identifizierung von Schwachstellen dienen (die sich anschließend durch Schulungen beseitigen lassen), und solchen, die hauptsächlich ein anderes Ziel verfolgen, wenngleich auch bei der Durchführung dieser Aktivitäten Schwachstellen offengelegt werden können.

- a) ist falsch, weil das Managen von Stakeholdern sich in erster Linie darauf bezieht, die Unterstützung jener Leute zu gewinnen und aufrechtzuerhalten, die eine Auswirkung auf den Change haben können. Auch wenn es sich bei den KL Service Desk Analysten um Stakeholder handelt und im Laufe der Zusammenarbeit mit diesen tatsächlich Schwächen aufgedeckt werden können, steht die Identifizierung von Schwächen beim Stakeholdermanagement nicht im Mittelpunkt.
- b) ist richtig, weil eine Analyse des Schulungsbedarf mit dem Ziel erfolgt, Schwachstellen zu bestimmen, damit anschließend ein Schulungsplan erstellt werden kann.
- c) ist falsch, weil sich das Sponsorenmanagement mit der Identifizierung von Sponsoren und dem Sponsorenkontakt befasst und nicht mit der Identifizierung von Schwächen.
- d) ist falsch, weil die Schaffung eines Gefühls von Dringlichkeit darauf abzielt, die Organisation auf den Change vorzubereiten, und nicht auf die Identifizierung von Schwächen.

9. Welche in diesem Sponsordiagramm aufgeführten Rollen sind unterstützende Sponsoren?



- UB IT Manager und KL Service Desk Analysten.
- UB Service Desk Manager und UB IT Manager.
- KL Service Desk Analysten und lokaler Manager in KL.
- UB Service Desk Manager und lokaler Manager in KL.

Richtige Antwort: D

Lehrplanthema: 6.3

Assessment-Kriterien: Verwenden relevanter OCM-Tools und -Techniken, um die Verbesserung in einem vorgegebenen Kontext zu unterstützen (7.4):

- Sponsordiagramm (7.4.4)
- Arbeitsblatt zur Stakeholderanalyse (7.4.1)
- Stakeholderkarte (7.4.2)
- Kompetenzmatrix des RACI-Modells (7.4.6)

Begründung:

Bei dieser Frage wird erwartet, dass die Kandidaten verstanden haben, dass die Rolle eines unterstützenden Sponsors darin besteht, die (betroffene) Zielgruppe zu beeinflussen. Diese Rolle übernehmen in der Regel Personen, die die (betroffene) Zielgruppe unmittelbar oder fast unmittelbar beeinflussen können.

- Die betroffenen Mitarbeiter werden nicht unmittelbar vom UB IT Manager verwaltet, sodass dieser hier nicht als unterstützender Sponsor erachtet wird. Allerdings ist es wahrscheinlich, dass der UB IT Manager die Rolle des autorisierenden Sponsors innehat, da dieser den Change in hohem Maße steuern kann.
- Der UB Service Desk Manager ist den KL Service Desk Analysten direkt übergeordnet und dadurch in einer guten Position, um die Akzeptanz zu beeinflussen und sich für den Change starkzumachen. Deshalb ist der Manager ein unterstützender Sponsor.
- Der lokale Manager in KL trägt die Verantwortung für Aktivitäten in KL und pflegt, wie aus den Zusatzinformationen hervorgeht, eine enge Arbeitsbeziehung zu den Analysten. Dies bedeutet, dass der lokale Manager in KL die Möglichkeit hat, die Service Desk Analysten als unterstützender Sponsor zu beeinflussen.
- Die KL Service Desk Analysten stellen die (betroffene) Zielgruppe dar. Sie können daher nicht die unterstützenden Sponsoren sein.

Begründung zu Frage 9, Fortsetzung:

- a) ist falsch, weil es sich bei keiner der in dieser Antwort genannten Rollen um einen unterstützenden Sponsor handelt.
- b) ist falsch, weil es sich nur bei einer der in dieser Antwort genannten Rollen um einen unterstützenden Sponsor handelt.
- c) ist falsch, weil es sich nur bei einer der in dieser Antwort genannten Rollen um einen unterstützenden Sponsor handelt.
- d) ist richtig, weil es sich bei beiden genannten Rollen um unterstützende Sponsoren handelt.

10. Der lokale Manager in KL weiß, dass sich die Service Desk Analysten dem Change sehr wahrscheinlich widersetzen werden.

Welche ist die BESTE Taktik, um diesen Widerstand zu überwinden?

- a. Mit der für die interne Kommunikation zuständigen Abteilung zusammenarbeiten, um FAQs im Intranet zu veröffentlichen.
- b. Eine E-Mail an die Service Desk Analysten schreiben, in der die Bedeutung der Verbesserung für das Unternehmen dargelegt wird.
- c. Eine Besprechung mit den Service Desk Analysten einberufen, um diesen zu erklären, inwiefern sie von der Verbesserung profitieren werden.
- d. Die Situation überwachen und nach einem Monat überprüfen, ob die Probleme noch bestehen.

Richtige Antwort: C

Lehrplanthema: 6.4

Assessment-Kriterien: Anwenden der OCM-Kenntnisse bei Planung und Umsetzung von Verbesserungen, insbesondere im Kontext des CSI-Ansatzes und/oder der Grundprinzipien (Kap. 6)

Begründung:

- a) ist falsch, weil die Personen, die beeinflusst werden müssen, im Intranet veröffentlichte Informationen möglicherweise gar nicht sehen. Selbst wenn die veröffentlichten Informationen sie erreichen, ist es unwahrscheinlich, dass dies sich erheblich auf den Widerstand gegenüber dem Change auswirkt. Beim Veröffentlichen von FAQs handelt es sich um Kommunikation in eine Richtung, und ein wichtiger Aspekt des Managens von Widerstand besteht darin, den Analysten zu zeigen, dass ihre Bedenken Gehör gefunden haben.
- b) ist falsch, weil es sich beim Versenden einer E-Mail um Kommunikation in eine Richtung handelt und ein wichtiger Aspekt des Umgangs mit Widerstand darin besteht, den Analysten zu zeigen, dass ihre Bedenken Gehör gefunden haben.
- c) ist richtig, weil es für das Überwinden von Widerstand von entscheidender Bedeutung ist, denjenigen, die von einem Change betroffen sein werden, zu erklären, welche Vorteile dieser für sie mit sich bringen wird. Bei einer Besprechung mit den Analysten können diese Informationen persönlich vermittelt werden, und außerdem hat der lokale Manager in KL hier die Möglichkeit, den Analysten zuzuhören und deren Bedenken zu verstehen. Mit diesen Erkenntnissen lässt sich anschließend sicherstellen, dass die geäußerten Bedenken Beachtung finden, was das Überwinden des Widerstands erleichtert.
- d) ist falsch, weil ein Monitoring der Situation nicht zum Überwinden des Widerstands beiträgt. Somit werden die erforderlichen Maßnahmen lediglich aufgeschoben.

11. Dies ist ein Auszug aus einer Kompetenzmatrix des RACI-Modells.

Welche Rollenkombinationen wurden KORREKT zugeordnet, sodass sie die allgemeine Aktivität der Service Desk Transition (Überführung) widerspiegeln?

	AKTIVITÄT	ROLLEN			
		Lokaler Service Desk-Analyst	Lokaler Manager in KL	UB IT Manager	UB Service Desk Manager
a)	Service Desk Transition	A/R	A	C	C
b)		C	R	I	A/R
c)		R	A	C	R
d)		I	R	R	A

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 6.4

Assessment-Kriterien: Anwenden der OCM-Kenntnisse bei Planung und Umsetzung von Verbesserungen, insbesondere im Kontext des CSI-Ansatzes und/oder der Grundprinzipien (Kap. 6)

Begründung:

Bei dieser Frage müssen die Kandidaten zeigen, dass sie sowohl die richtige Anwendung einer Kompetenzmatrix des RACI-Modells verstanden haben als auch die Rollen und Verantwortlichkeiten der in der beschriebenen Situation involvierten Stakeholder.

- a) ist falsch, weil diese Zeile zwei Rollen enthält, die für die Aktivität letztlich verantwortlich sind. In einem RACI-Diagramm kann jedoch für eine einzelne Aktivität nur eine Rolle rechenschaftspflichtig sein.
- b) ist richtig, weil es in den Zusatzinformationen heißt, „dass der UB Service Desk Manager im Hinblick auf die Transition (Überführung) rechenschaftspflichtig ist und ein Local Manager aus KL die Verantwortung für Aktivitäten in KL trägt“. Die lokalen Service Desk-Analysten müssen zu Rate gezogen werden, weil deren Mitarbeit entscheidend für den Erfolg des Changes ist. Der UB IT Manager ist der unterstützende Manager und muss auf dem Laufenden gehalten werden.
- c) ist falsch, weil in dieser Darstellung der lokale Manager in KL letztlich die Verantwortung für die Transition (Überführung) trägt, die Zusatzinformationen jedoch besagen, „dass der UB Service Desk Manager im Hinblick auf die Transition (Überführung) rechenschaftspflichtig ist“.
- d) ist falsch. Zwar wird hier richtig dargestellt, dass der UB Service Desk Manager rechenschaftspflichtig ist und der lokale Manager in KL die Verantwortung trägt, allerdings ist der UB Service Desk Manager nicht nur rechenschaftspflichtig im Hinblick auf das Ergebnis der Transition (Überführung), sondern auch direkt verantwortlich für bestimmte Aktivitäten im Rahmen der Transition (Überführung). Dies sollte im RACI-Diagramm widerspiegelt werden. Darüber hinaus sind die lokalen Service Desk-Analysten direkt von diesem Projekt betroffen und müssen nicht nur informiert, sondern auch zu Rate gezogen werden. Zu guter Letzt wird der UB IT Manager sehr wahrscheinlich informiert oder auch zu Rate gezogen werden. Diesen Manager als verantwortlich zu kennzeichnen, ist vermutlich unangebracht.

12. Womit wird der Betrieb des KL Service Desks als Stakeholder bei der Transition (Überführung) zu einem zentralen Tool RICHTIG kategorisiert?
- a) Kleinerer Stakeholder: Das KL Service Desk ist eine kleine, isolierte Betriebseinheit mit ein paar wenigen Analysten. Deren Auswirkung auf den Erfolg des Projekts ist gering.
 - b) Wichtiger Stakeholder: Das KL Service Desk sollte über die Transition (Überführung) auf dem Laufenden gehalten werden. Der direkte Einfluss ist minimal, sodass aktive Kommunikation angebracht ist.
 - c) Wesentlicher Stakeholder: Der lokale Manager und Analysten müssen aktiv eingebunden werden. So lässt sich sicherstellen, dass es nach dem Abschluss der Transition (Überführung) keinen Widerstand geben wird.
 - d) Kritischer Stakeholder: Das Service Desk muss vollständig einbezogen werden. Seine Mitarbeit ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Transition (Überführung) und wirkt sich direkt auf das Ziel aus.

Richtige Antwort: D

Lehrplanthema: 6.4

Assessment-Kriterien: Anwenden der OCM-Kenntnisse bei Planung und Umsetzung von Verbesserungen, insbesondere im Kontext des CSI-Ansatzes und/oder der Grundprinzipien (Kap. 6)

Begründung:

Der Kandidat muss sich überlegen, welche weitreichenden Auswirkungen dieses sehr kleine Service Desk auf das übergeordnete Ziel hat, Transparenz zu schaffen und den Informationsaustausch innerhalb der ganzen Organisation zu ermöglichen.

- a) ist falsch. Das KL Service Desk wirkt sich wesentlich auf den Erfolg der Transition (Überführung) aus. Falls es sich der Verwendung des zentralen Tools widersetzt, kann die ganze Organisation ihre Ziele bezüglich Transparenz und Weitergabe von Informationen nicht erreichen.
- b) ist falsch. Das KL Service Desk ist zwar klein, jedoch mehr als nur ein wichtiger Stakeholder. Seine Mitarbeit hat direkte Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen oder erfolglosen Ausgangs.
- c) ist falsch. Eine aktive Einbindung ist wichtig, aber diese allein wird Widerstand nicht sicher verhindern können.
- d) ist richtig. Das Service Desk ist ein kritischer Stakeholder, weil durch dessen Übernahme und Verwendung des zentralen Tools ein allgemeines Ziel der Organisation erreicht wird. Der Widerstand des Service Desks könnte sich negativ auf das Erreichen dieses Ziels auswirken, weshalb die direkte und vollständige Einbindung den besten Ansatz darstellt.

13. Der Projektmanager definiert CSFs und KPIs für das Projekt.

Welcher hierarchische Ansatz ist für diesen Zweck AM BESTEN geeignet?

- a) Der Weg von der Vision zur Messung.
- b) Balanced Scorecard.
- c) Organisationshierarchie.
- d) ITIL-Komponente zu Scorecard.

Richtige Antwort: A

Lehrplanthema: 4.1

Assessment-Kriterien: Definition von kritischen Erfolgsfaktoren (CSFs) unter Verwendung eines relevanten hierarchischen Ansatzes (4.2-3)

- a) Der Weg von der Vision zur Messung (4.3.1)
- b) Balanced Scorecard (4.3.2)
- c) Organisationshierarchie (4.3.5)

Begründung:

- a) ist richtig, weil durch die Verwendung der Hierarchie des Wegs von der Vision zur Messung sichergestellt sein wird, dass alle CSFs und KPIs auf die Vision und die Mission der Organisation sowie die Projektziele bezogen sind und dass Erfolg messbar und relevant für die Organisation ist.
- b) ist falsch, weil die Verwendung einer Balanced Scorecard nicht sicherstellen wird, dass sich mit den CSFs und KPIs für das Projekt die gesetzten Ziele erreichen lassen. Es ist wichtig, die CSFs und KPIs gleichmäßig über die vier Bereiche der Balanced Scorecard zu verteilen, aber noch viel wichtiger ist es, dass diese auf der Vision, der Mission, den Zielen und den Zielsetzungen der Organisation und des Projekts beruhen.
- c) ist falsch, weil die Organisationshierarchie dazu dient, Messgrößen und Messungen der Rangfolge nach zu ordnen, dies aber für das spezielle Szenario nicht relevant ist. Hier werden CSFs und KPIs benötigt, die ein Projekt unterstützen.
- d) ist falsch, weil die ITIL-Komponente-zu-Scorecard-Hierarchie zur Berechnung von Service-Ergebnissen verwendet wird und nicht, um den Erfolg eines Projekts zu messen.

14. Ein CSF für das Projekt ist es, reisenden Benutzern einen konsistenteren Service anzubieten.

Welche beiden KPIs wären AM BESTEN geeignet, um diesen CSF zu unterstützen?

	KPI
1	40%iger Rückgang der Incidents, die von reisenden Benutzern wiedereröffnet werden
2	25%iger Anstieg der Zufriedenheitsquote unter reisenden Benutzern bei Fristende
3	15%iger Kostenrückgang bei Incidents in Zusammenhang mit reisenden Benutzern
4	25%iger Anstieg der Kundenzufriedenheit bei der jährlichen Befragung

- a. 1 und 2.
- b. 2 und 3.
- c. 3 und 4.
- d. 1 und 4.

Richtige Antwort: A

Lehrplanthema: 4.2

Assessment-Kriterien: Bestimmen der Key Performance Indicators (KPIs), um einen kritischen Erfolgsfaktor zu untermauern (4.2)

Begründung:

KPI 1 stellt einen guten KPI für diesen CSF dar, weil er sich direkt auf die Servicekonsistenz für reisende Benutzern bezieht. Ein Rückgang des Anteils an Incidents, die von reisenden Benutzern wiedereröffnet werden, würde belegen, dass sich das Service Desk beim Lösen von Problemen deutlich verbessert hat.

KPI 2 stellt einen guten KPI für diesen CSF dar, weil Benutzerzufriedenheit ein sehr wichtiges Maß für Servicequalität ist. Wenn die Zufriedenheit unter reisenden Benutzern bei Fristende um 25 % gestiegen ist, sind diese offensichtlich deutlich zufriedener mit dem Service, sodass es sich hierbei um ein direktes Maß für die Servicequalität handelt.

KPI 3 stellt keinen guten KPI für diesen CSF dar, weil eine Reduzierung der Kosten für Incidents, die im Zusammenhang mit reisenden Benutzern stehen, keinen Hinweis auf einen konsistenteren Service liefert. Möglicherweise ist sogar eine Erhöhung der Kosten pro Incident nötig, um die erforderliche Qualität zu erreichen. Hierbei kann es sich um einen wichtigen KPI für die Organisation insgesamt handeln, jedoch ist es kein guter KPI zur Unterstützung dieses CSFs.

KPI 4 stellt keinen guten KPI für diesen CSF dar, weil er sich auf die Zufriedenheit aller Benutzer und nicht nur der reisenden Benutzer bezieht und weil bei einer jährlichen Befragung die Daten nicht häufig oder pünktlich genug vorliegen würden, um den Erfolg des Projekts zu überwachen. Hierbei kann es sich um einen wichtigen KPI für die Organisation insgesamt handeln, jedoch ist es kein guter KPI zur Unterstützung dieses CSFs.

Begründung zu Frage 14, Fortsetzung:

- a) ist richtig, weil hier die beiden KPIs genannt werden, die als gutes Maß für die Servicekonsistenz im Hinblick auf reisende Benutzer dienen.
- b) ist falsch, weil hier nur einer der beiden KPIs genannt wird, die als gutes Maß für die Servicekonsistenz im Hinblick auf reisende Benutzer dienen. Zudem gilt der andere KPI nicht als gutes Maß.
- c) ist falsch, weil hier die beiden KPIs genannt werden, die nicht als gutes Maß für die Servicekonsistenz im Hinblick auf reisende Benutzer dienen. Es wird keiner der beiden guten KPIs genannt.
- d) ist falsch, weil hier nur einer der beiden KPIs genannt wird, die als gutes Maß für die Servicekonsistenz im Hinblick auf reisende Benutzer dienen. Zudem gilt der andere KPI nicht als gutes Maß.

15. Der Projektmanager hat folgende KPIs zur Messung der Servicequalität vorgeschlagen.

Vorgeschlagene KPIs
25%iger Anstieg der Kundenzufriedenheit bei der jährlichen Befragung
10%iger Rückgang des Zeitaufwands für die Lösung von Incidents mit der Priorität 3
10%iger Anstieg der Incidents, die von der Knowledge Base (Wissensdatenbank) gelöst wurden

Handelt es sich hierbei um eine ausgeglichene Reihe von KPIs?

- a. Ja, die Reihe von PKIs ist ausgeglichen.
- b. Nein, weil keine führenden KPIs vorhanden sind.
- c. Nein, weil keine Prozess-KPIs vorhanden sind.
- d. Nein, weil keine KPIs von innen nach außen vorhanden sind.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 4.3

Assessment-Kriterien: Analyse von CSFs und KPIs in einem gegebenen Kontext, um sicherzustellen, dass diese gleichmäßig auf die vier Kategorien verteilt sind (4.4):

- a) Technologie, Prozess, Service (4.4.1)
- b) Fortschritt, Compliance, Effektivität, Effizienz (4.4.2)
- c) Führend, folgend (4.4.3)
- d) Von innen nach außen, von außen nach innen (4.4.4)

Begründung:

- a) ist falsch, weil eine ausgeglichene Reihe von KPIs sowohl führende als auch folgende KPIs enthalten würde. Dies sind drei folgende KPIs, die etwas über die Vergangenheit aussagen, aber nicht bei Prognosen über die zukünftige Performance helfen.
- b) ist richtig, weil es sich bei diesen drei um folgende Messgrößen handelt. Es gibt keine führenden Messgrößen, die uns bei Zukunftsprognosen helfen könnten.
- c) ist falsch, weil ein „10%iger Anstieg der Incidents, die von der Knowledge Base (Wissensdatenbank) gelöst wurden“ eine Prozessmessgröße ist.
- d) ist falsch, weil ein „10%iger Anstieg der Incidents, die von der Knowledge Base (Wissensdatenbank) gelöst wurden“ eine Messgröße von innen nach außen ist.

16. Der Projektmanager möchte verstehen, wie die Service Desks arbeiten.

Welche Maßnahme ist AM BESTEN geeignet, um anzufangen?

- a. Eine repräsentative Auswahl von Service Desks und deren Kunden aufsuchen und von allen die gleichen Daten sammeln.
- b. Mit allen Service Desks und deren Kunden telefonieren und von allen die gleichen Daten sammeln.
- c. An jedes Service Desk einen Fragebogen für Mitarbeiter und Kunden schicken und darum bitten, diesen ausgefüllt zurückzuschicken.
- d. Alle Service Desks aufsuchen, deren aktuelle Practices (Praktiken) und KPIs dokumentieren und mit ihren Kunden sprechen.

Richtige Antwort: A

Lehrplanthema: 4.4

Assessment-Kriterien: Definieren des aktuellen Status eines Assessments in einem vorgegebenen Kontext (4.5)

- a) Zweck (4.5)
- b) Umfang (4.5.1)
- c) Assessment-Kriterien (4.5.2)
- d) Erforderliche Outputs (4.5.3)
- e) Verfügbare Ressourcen und Fähigkeiten (4.5)

Begründung:

- a) ist die richtige Antwort, weil es sehr viele, auf die ganze Welt verteilte Service Desks gibt und es nicht realistisch wäre, diese alle aufzusuchen. Es ist allerdings angebracht, zur Sicherstellung der Genauigkeit und Vollständigkeit der Erkenntnisse das Grundprinzip „Direkt beobachten“ zu befolgen, weshalb in diesem Fall das Aufsuchen einer repräsentativen Auswahl den besten Ansatz darstellen würde. Indem nicht alle Service Desks aufgesucht werden, sondern nur eine Auswahl, würden zusätzlich die Grundprinzipien „Wertorientierung“ und „Auf Einfachheit achten“ befolgt.
- b) ist falsch, weil es aufgrund der großen Zahl von Service Desks kaum realisierbar ist, mit allen Service Desks sowie deren Kunden zu sprechen. Dazu kommt, dass es im Zuge einer Datensammlung per Telefon nicht möglich ist, Erkenntnisse über die konkreten Arbeitsabläufe zu gewinnen. Um sich an das Grundprinzip „Direkt beobachten“ zu halten, müsste der Projektmanager zumindest einige Service Desks aufzusuchen und sich ein Bild von den Arbeitsabläufen verschaffen.
- c) ist falsch, weil ein Fragebogen nicht genügend Details liefert und dieser Ansatz außerdem nicht das Grundprinzip „Direkt beobachten“ befolgt.
- d) ist falsch, weil es sehr viele, auf der ganzen Welt verteilte, Service Desks gibt. Die Umsetzung würde einen extremen Kosten- und Zeitaufwand bedeuten. Hier wird zwar das Grundprinzip „Direkt beobachten“ befolgt, die Grundprinzipien „Auf Einfachheit achten“ und „Wertorientierung“ allerdings nicht.

17. Der Projektmanager hat die Service Desks bewertet und einen Bericht verfasst, in dem es heißt:

- Die Kosten für outgesourcte Service Desks sind um 10 % niedriger als für innerbetriebliche Lösungen.
- Die Kundenzufriedenheit für kleine lokale Service Desks ist höher als für zentralisierte Service Desks.
- In einigen Ländern gibt es eine gesetzliche Verpflichtung zur Unterstützung in der Landessprache.
- Reisende Benutzer konnten nur von ihrem Service Desk zu Hause Unterstützung erhalten
- Es gibt zwischen verschiedenen Service Desks große Abweichungen bezüglich der Qualität der Unterstützung.
- Es gibt keine konsistenten KPIs, um einen angemessenen Vergleich von Service Desks zu ermöglichen.

Lässt sich anhand dieses Berichts entscheiden, welche Maßnahme als Nächstes ergriffen werden soll?

- a. Ja, weil outgesourcte Service Desks erheblich günstiger sind.
- b. Ja, weil im Bericht die Notwendigkeit konsistenter Messgrößen herausgestellt wird, um eine Entscheidung zu unterstützen.
- c. Nein, weil es keine Informationen zur Problemlösungsquote für die First-Level-Unterstützung gibt.
- d. Nein, weil es zwischen verschiedenen Service Desks Abweichungen bezüglich der Qualität der Unterstützung gibt.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 4.5

Assessment-Kriterien: Entwerfen eines Berichts in einem vorgegebenen Kontext (4.6, 4.6.1)

Begründung:

- a) ist falsch, weil allein die Tatsache, dass die Kosten für outgesourcte Service Desks 10 % niedriger sind, keine Entscheidung über das weitere Vorgehen erlaubt. Laut dem Grundprinzip „Wertorientierung“ reicht es nicht aus, sich ausschließlich auf die Kosten zu konzentrieren.
- b) ist richtig, weil im Bericht ein Mangel an konsistenten Daten hervorgehoben wird, die für das weitere Vorgehen benötigt würden. Als Nächstes sollte eine einfache Reihe von Messgrößen definiert werden, die an allen Service Desks gesammelt werden können, um einige Vergleiche zu ermöglichen. Die Grundprinzipien „Dort beginnen, wo man steht“, „Transparent sein“ und „Auf Einfachheit achten“ befinden sich allesamt im Einklang mit der Idee, einige konsistente Messgrößen zu sammeln, um auf deren Grundlage eine Entscheidung zu treffen.
- c) ist falsch, weil selbst das Vorliegen von Daten zur Problemlösungsquote für die First-Level-Unterstützung nicht ausreicht, um zu entscheiden, wie konsolidiert werden soll.
- d) ist falsch, weil Abweichungen zwischen verschiedenen Service Desks bezüglich der Qualität der Unterstützung keine Auswirkung auf die Entscheidung haben, von allen Service Desks eine konsistente Reihe von Messgrößen zu sammeln und somit einen Vergleich zu ermöglichen.

18. KPIs wurden beim Schritt „Wo wollen wir hin?“ definiert. Der Schritt „Sind wir dort angekommen?“ bietet eine Möglichkeit, diese zu nutzen, nachdem Verbesserungen vorgenommen wurden. Zwei dieser KPIs sind:

KPIs
25%iger Anstieg der Kundenzufriedenheit bei der jährlichen Befragung
10%iger Rückgang des Zeitaufwands für die Lösung von Incidents mit der Priorität 3

Sind diese KPIs SMART?

- a. Nein, weil einer von ihnen im Hinblick auf die Projektziele nicht relevant ist.
- b. Nein, weil einer von ihnen nicht terminiert ist.
- c. Ja, diese KPIs sind SMART.
- d. Nein, weil einer von ihnen nicht messbar ist.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 4.6

Assessment-Kriterien: Anwenden der Kenntnisse von Messgrößen und Messungen bei Planung und Umsetzung von Verbesserungen, insbesondere im Kontext des CSI-Ansatzes und/oder der Grundprinzipien (Kap. 4, 4.7)

Begründung:

- a) ist falsch, weil ein Anstieg der Kundenzufriedenheit und ein Rückgang des Zeitaufwands für die Lösung von Incidents zwei gute KPIs sind, um den Erfolg eines Projekts zur Verbesserung des Service Desks zu messen.
- b) ist richtig, weil „10%iger Rückgang des Zeitaufwands für die Lösung von Incidents mit der Priorität 3“ nicht deutlich macht, in welchem Zeitraum dieser Rückgang erreicht werden soll. Dieser KPI wäre SMART, enthielte er eine Zeitangabe wie z. B. „bis Jahresende“ oder „im Laufe von drei Monaten“.
- c) ist falsch, weil einer der KPIs nicht terminiert ist.
- d) ist falsch, weil beide KPIs messbar sind.

19. Im Rahmen des Konsolidierungsprojekts wird klar, dass einige Personen bei CruiseAlong Cars die Notwendigkeit von CSFs nicht verstehen und KPIs für ausreichend halten. Der Projektmanager erklärt, dass CSFs zwar nicht direkt messbar sind, der Fokus bei Kunden-Reviews allerdings auf „den CSFs liegt, den die KPIs stützen, anstatt nur auf den KPIs selbst“.

Hat der Projektmanager recht?

- a. Ja, denn wenn der Fokus ausschließlich auf einem KPI zum Messen von Aktivitäten liegt, werden die betreffenden Personen alles daran setzen, dass die Zahlen gut aussehen, was zu Lasten der Kundenerfahrung geht.
- b. Nein, denn die Zielvorgaben aller KPIs sind SMART, und deshalb wissen wir, wie sie sich auf das Verhalten auswirken werden. Wenn Zielvorgaben SMART sind, können sie keine unbeabsichtigten Auswirkungen auf den Kunden haben.
- c. Nein, denn die Wahl der KPIs richtet sich nach der Reife und der Effektivität des betreffenden Prozesses oder Services und nicht danach, wie dies durch einen CSF zur Wertschöpfung beiträgt.
- d. Ja, es ist wichtig, sich in solchen Bereichen auf CSFs zu konzentrieren, in denen der aktuelle Status erhalten bleiben soll, und in Bereichen, in denen Veränderungen angestrebt werden, weniger CSFs zu haben.

Richtige Antwort: A

Lehrplanthema: 4.6

Assessment-Kriterien: Anwenden der Kenntnisse von Messgrößen und Messungen bei Planung und Umsetzung von Verbesserungen, insbesondere im Kontext des CSI-Ansatzes und/oder der Grundprinzipien (Kap. 4, 4.7)

Begründung:

- a) ist richtig, weil KPIs ohne CSFs häufig zu Berichten mit „Watermelon“-Effekt führen, in denen sich die Zahlen zwar gut lesen, der Kunde jedoch unzufrieden ist.
- b) ist falsch, weil selbst Zielvorgaben, die SMART sind, unbeabsichtigte Folgen nach sich ziehen können. KPIs müssen nicht nur SMART sein, es muss auch überlegt werden, wie sich diese auf das Verhalten auswirken.
- c) ist falsch, weil sich die Wahl von KPIs nach den CSFs richten sollte, die sie stützen. Es stimmt zwar, dass die Wahl von KPIs von der aktuellen Reife und Effektivität der Kundenprozesse abhängen wird, jedoch werden diese KPIs nur dann nützlich sein, wenn sie einen CSF stützen.
- d) ist falsch, weil dies das genaue Gegenteil dessen darstellt, was benötigt wird. CSFs sollten sich mehr auf Bereiche konzentrieren, in denen Veränderungen vorgenommen werden, und weniger auf solche, in denen der aktuelle Status erhalten bleiben soll.

20. Welche Messgröße für Qualität ist bei dieser Service Desk-Konsolidierung AM RELEVANTESTEN?

- a. Netzwerkverfügbarkeit.
- b. Zeit, die für das Lösen von Incidents benötigt wird.
- c. Kosten pro Incident.
- d. Kosten der Netzwerk-Bandbreite.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 4.6

Assessment-Kriterien: Anwenden der Kenntnisse von Messgrößen und Messungen bei Planung und Umsetzung von Verbesserungen, insbesondere im Kontext des CSI-Ansatzes und/oder der Grundprinzipien (Kap. 4, 4.7)

Begründung:

- a) ist falsch, weil sich die Qualität des Service Desks nicht direkt auf die „Netzwerkverfügbarkeit“ auswirkt. Dies wäre eine sehr schlechte Messgröße für die Qualität der Service Desk-Konsolidierung. Es ist wahrscheinlicher, dass die Messgröße „Netzwerkverfügbarkeit“ zum Einsatz kommt, um zu beurteilen, inwieweit das Netzwerk zur allgemeinen Service-Verfügbarkeit beiträgt.
- b) ist richtig, weil die Servicekonsistenz des Service Desks eines der Projektziele ist und die Zeit, die zum Lösen von Incidents benötigt wird, hierbei einen wichtigen Faktor darstellt.
- c) ist falsch, weil „Kosten pro Incident“ ein Maß für die Service Desk-Kosten ist, in der Frage jedoch von einer Messgröße für Qualität gesprochen wird. Diese Messgröße unterstützt zwar eines der Projektziele, jedoch nicht das in der Frage genannte.
- d) ist falsch, weil sich die Qualität des Service Desks nicht direkt auf die „Kosten der Netzwerk-Bandbreite“ auswirkt. Dies wäre eine sehr schlechte Messgröße für die Qualität der Service Desk-Konsolidierung. Diese Messgröße käme wahrscheinlich eher als Teil eines Modells zum Einsatz, mit dem die Kosten von Services festgelegt werden.

21. Ein fortlaufender Kommunikationsplan umfasst E-Mails, Telefonate, persönliche Besprechungen und Briefings mit vielen verschiedenen Stakeholdern.

In welchem Kommunikationsprinzip kommt dies AM BESTEN zum Ausdruck?

- a. „Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess.“
- b. „Man kann nicht nicht kommunizieren.“
- c. „Es gibt keine einzig richtige Kommunikationsmethode.“
- d. „Timing und Häufigkeit spielen eine Rolle.“

Richtige Antwort: C

Lehrplanthema: 5.2

Assessment-Kriterien: Erklärung von Kommunikationsprinzipien (5.2):

- a) Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess (5.2.1)
- b) Man kann nicht nicht kommunizieren (5.2.2)
- c) Timing und Häufigkeit spielen eine Rolle (5.2.3)
- d) Es gibt keine einzig richtige Kommunikationsmethode (5.2.4)
- e) Die Nachricht steckt im Medium (5.2.5)

Begründung:

- a) ist falsch, weil das Merkmal der Kommunikation, ein wechselseitiger Prozess zu sein, aus dem beschriebenen Ansatz nicht gut hervorgeht. Bei E-Mails handelt es sich um Kommunikation in eine Richtung, und manchmal gilt dies auch für Briefings. Nur bei persönlichen Besprechungen und Telefonaten handelt es sich zweifelsfrei um wechselseitige Kommunikation, dies genügt jedoch nicht, um diese Antwort zur besten Antwort zu machen.
- b) ist falsch, weil der beschriebene Ansatz das Prinzip „Man kann nicht nicht kommunizieren“ nicht deutlich widerspiegelt. Dieses Prinzip bezieht sich auf die Tatsache, dass wir laufend auf verschiedenste Weise kommunizieren, manchmal sogar ohne dass wir uns dessen bewusst sind, z. B. über nonverbale Kommunikation wie Körpersprache oder Tonfall.
- c) ist richtig, weil in der Frage die Verwendung von vier verschiedenen Kommunikationsmethoden beschrieben wird, mit deren Hilfe wir mit unterschiedlichen Stakeholdern kommunizieren. Das Prinzip „Es gibt keine einzig richtige Kommunikationsmethode“ legt den Fokus auf die Tatsache, dass verschiedene Personen möglicherweise verschiedene Kommunikationsmethoden bevorzugen und dies beim Erstellen eines Kommunikationsplans berücksichtigt werden muss.
- d) ist falsch, weil die Frage keine wesentlichen Hinweise auf einen überzeugenden Plan im Hinblick auf Timing und Häufigkeit der Kommunikation liefert, sondern nur besagt, dass es sich um einen „fortlaufenden“ Plan handelt. Der Antwort lässt sich nicht entnehmen, wie oft E-Mails verschickt oder persönliche Besprechungen einberufen werden oder wie viele Briefings durchgeführt werden.

22. Welches ist das BESTE Beispiel für das Kommunikationsprinzip: „Die Nachricht steckt im Medium“?

- a. Business Case-Dokumente, die eine detaillierte Risikoanalyse enthalten.
- b. Eine E-Mail mit der Bitte um Bestätigung, dass die Informationen verstanden wurden.
- c. Eine Tagesordnung, die vor jeder Besprechung an alle Teilnehmer geschickt wird.
- d. Eine Auswahl an Präsentationen und Webinars, um neue Richtlinien zu kommunizieren.

Richtige Antwort: D

Lehrplanthema: 5.2

Assessment-Kriterien: Erklärung von Kommunikationsprinzipien (5.2)

- a) Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess (5.2)
- b) Man kann nicht nicht kommunizieren (5.2.1)
- c) Timing und Häufigkeit spielen eine Rolle (5.2.2)
- d) Es gibt keine einzig richtige Kommunikationsmethode (5.2.4)
- e) Die Nachricht steckt im Medium (5.2.5)

Begründung:

- a) ist falsch, weil das Einfügen einer Risikoanalyse zu einem Business Case-Dokument sich nicht auf das Medium oder die Art, wie die allgemeine Nachricht aufgenommen wird, auswirkt.
- b) ist falsch, weil es keinen Beweis dafür gibt, dass sich die Wahl dieses Mediums auf die Art, wie die Nachricht aufgenommen wird, auswirkt. Eine E-Mail mit der Bitte um Bestätigung ließe sich allerdings als ein gutes Beispiel für ein anderes Kommunikationsprinzip betrachten: „*Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess.*“
- c) ist falsch, weil es keinen Beweis dafür gibt, dass sich dieses Medium auf die Art, wie die Nachricht aufgenommen wird, auswirkt. Vor jeder Besprechung eine Tagesordnung an alle Teilnehmer zu schicken, könnte hingegen als Beispiel für das Kommunikationsprinzip „*Timing und Häufigkeit spielen eine Rolle*“ herhalten.
- d) ist richtig, weil das Kommunikationsprinzip „*Die Nachricht steckt im Medium*“ die Notwendigkeit verdeutlicht, für das Kommunizieren einer Nachricht ein geeignetes Format und ein geeignetes Medium zu wählen, damit der spezielle Inhalt von der Zielgruppe so gut wie möglich aufgenommen wird. Die Verwendung ausgewählter Präsentationen und Webinars ist ein gutes Beispiel dafür, wie das Medium an den Inhalt und die Zielgruppe angepasst werden kann.

23. Was ist der WICHTIGSTE Grund, einen Aktionsplan für Workshops und Besprechungen zu verwenden?

- a. Sicherstellen, dass alles, was an Geräten und Zubehör benötigt wird, verfügbar und funktionstüchtig ist.
- b. Sicherstellen, dass der Workshop sich mit seinen Zielen befasst.
- c. Demonstrieren von Professionalität bei der Planung des Workshops.
- d. Den Workshopteilnehmern die genaue Tagesordnung vorab zukommen lassen.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 5.3

Assessment-Kriterien: Erklären des Zwecks und des Werts von Kommunikationstools und -techniken (Kapitel 7)

- a) Aktionsplan für Workshops und Besprechungen (7.3.2)
- b) Vorlage für Besprechungsnotizen (7.3.3)

Begründung:

- a) ist falsch, weil der Zweck eines Aktionsplans für Workshops und Besprechungen nur zum Teil darin besteht, die Verfügbarkeit und Funktionstüchtigkeit von Geräten und Zubehör sicherzustellen. Dies ist zwar ein wichtiger, aber nicht der WICHTIGSTE Grund für die Verwendung dieses Plans.
- b) ist richtig, weil ein Aktionsplan für Workshops und Besprechungen als Framework für eine gründliche Vorbereitung dient und alle wichtigen Bestandteile enthält (Ziele, Tagesordnung, Geräte und Zubehör, Rollen, Timing). Der Hauptzweck dieser Vorbereitung besteht darin, sicherzustellen, dass die Veranstaltung sich mit ihren Zielen befasst. Von den genannten Antwortmöglichkeiten stellt diese den wichtigsten Grund für das Verwenden dieser Pläne dar.
- c) ist falsch, weil der Zweck des Aktionsplans für Workshops und Besprechungen darin besteht, sicherzustellen, dass die Veranstaltung erfolgreich durchgeführt wird und ihre Ziele erreicht. Dies beweist zweifelsohne die Professionalität der Planung, allerdings besteht der Hauptzweck nicht darin, professionell zu wirken.
- d) ist falsch, weil es möglicherweise nicht in jedem Fall sinnvoll ist, den Teilnehmern vorab die genaue Tagesordnung zukommen zu lassen. Dies kommt zwar vor, aber selbst dann handelt es sich dabei nur um einen untergeordneten Zweck des Plans.

24. Es wurden erste Informationen eingeholt, die dabei helfen sollen, den Umfang des GCITS-Konsolidierungsprojekts zu ermitteln. Ein Projektmanager ist verantwortlich für die Erstellung eines Business Cases, um die erforderlichen Investitionen zu rechtfertigen.

Was hilft dem Projektmanager AM MEISTEN dabei, die Zweckmäßigkeit des Business Cases zu gewährleisten?

- a. Die Informationen genau so aufzeichnen, wie die einzelnen Teams sie übermittelt haben.
- b. Eine Analyse der technischen Optionen und der bestehenden Herausforderungen zur Verfügung stellen.
- c. Den Text in einem Schreibstil verfassen, mit dem das obere Management vertraut ist.
- d. Einen detaillierten Projektplan beifügen, sodass das obere Management alle Informationen zur Hand hat.

Richtige Antwort: C

Lehrplanthema: 5.4

Assessment-Kriterien: Verwenden relevanter Kommunikationstools und -techniken, um die Verbesserung in einem vorgegebenen Kontext zu unterstützen (7.3–4):

- a) Kommunikationsplan für Stakeholder (7.4.3)
- b) Business Case (7.3.4)

Begründung:

- a) ist falsch, weil es das Vergleichen der Informationen aus verschiedenen Geschäftsbereichen erheblich erschweren kann, wenn Informationen genau so aufgezeichnet werden, wie sie die einzelnen Teams übermittelt haben. Zudem ist es möglich, dass die Informationen zu viele Details enthalten oder im Hinblick auf Stil und Format für die Zielgruppe unangemessen sind. Es kann sinnvoll sein, die Rohinformationen dem Business Case als Anhang beizufügen, allerdings ist es deutlich wichtiger, die Informationen zusammenzufassen und im Hinblick auf Stil und Format so zu präsentieren, dass sie vom oberen Management leicht aufgenommen werden.
- b) ist falsch, weil eine Analyse der technischen Optionen und Herausforderungen für das obere Management, das den Business Case lesen wird, wahrscheinlich nicht von direktem Interesse ist. Der Business Case muss eine Reihe von Optionen mitsamt deutlich hervorgehobenen Risiken enthalten, eine technische Analyse ist an diesem Punkt jedoch unangebracht, da es bei dem Projekt mehr um Organisationsstruktur, Prozesse und Personen geht und nicht um Technologie.
- c) ist richtig, weil das obere Management normalerweise die Zielgruppe des Business Cases darstellt. Damit der Business Case für die Zielgruppe geeignet ist, muss er in einem Stil verfasst sein, der als vertraut und angenehm empfunden wird. Kapitel 3.2.3.6 besagt: „(...) ist es beim Erstellen eines Business Case für die Verbesserung wichtig, ihn aus der Perspektive der Reviewer/Genehmigenden zu beschreiben“. In Kapitel 5.3.3.12 heißt es: „Der Empfänger sollte identifiziert werden, damit seine Vorlieben beim Präsentationsstil eingehalten werden (...)“. In Kapitel 7.4.3 findet sich der Hinweis: „Denken Sie über die Anforderungen der Zielgruppe nach“.
- d) ist falsch, weil ein detaillierter Projektplan erst dann erstellt werden kann, wenn die Erstgenehmigung vonseiten des oberen Managements vorliegt, und der Business Case dazu dient, diese Erstgenehmigung zu erhalten.

25. Das obere Management hat den Business Case genehmigt. Der Projektmanager muss einen Kommunikationsplan für Stakeholder erstellen, um den Konsolidierungsprozess einzuleiten.

Mit welchen drei Schritten lässt sich AM BESTEN sicherstellen, dass dieser Plan zweckmäßig ist?

	Schritte
1	Jeden Mitarbeiter einbeziehen, der von der Konsolidierung betroffen ist
2	Für alle Zielgruppen die gleichen Kommunikationswege verwenden
3	Für jede Zielgruppe effektive Kommunikationswege identifizieren
4	Einen ersten Terminplan für das Übermitteln von Nachrichten erstellen
5	Sicherstellen, dass die wichtigsten Stakeholder aus jedem Team auch Teil der Zielgruppen sind
6	Sicherstellen, dass die Mitteilungen vom Projektteam genehmigt wurden

- a. 1, 2 und 5.
- b. 1, 3 und 6.
- c. 2, 4 und 6.
- d. 3, 4 und 5.

Richtige Antwort: D

Lehrplanthema: 5.4

Assessment-Kriterien: Verwenden relevanter Kommunikationstools und -techniken, um die Verbesserung in einem vorgegebenen Kontext zu unterstützen (7.3–4):

- a) Kommunikationsplan für Stakeholder (7.4.3)
- b) Business Case (7.3.4)

Begründung:

Schritt 1 ist falsch, weil es sich in dieser frühen Projektphase kaum realisieren lässt, jeden eventuell betroffenen Mitarbeiter zu identifizieren, und es wahrscheinlich besser ist, erst später mit diesen zu kommunizieren, wenn bereits geeignete Informationen vorliegen.

Schritt 2 ist falsch, weil der Kommunikationsweg je nach Zielgruppe und Nachricht ausgewählt werden sollte.

Schritt 3 ist richtig, weil der für die Zielgruppe geeignete Kommunikationsweg ausgewählt werden sollte.

Schritt 4 ist richtig, weil sich diese frühe Projektphase dazu eignet, einen ersten Terminplan für das Übermitteln von Nachrichten zu erstellen. Ein umfassenderer Kommunikationsplan ist für eine spätere Projektphase vorgesehen.

Schritt 5 ist richtig, weil der Projektmanager mit den wichtigsten Stakeholdern aus jedem Team kommunizieren muss.

Schritt 6 ist falsch, weil es nicht erforderlich ist, jede Mitteilung vom Projektteam genehmigen zu lassen. Der Projektmanager kann Verantwortung für die routinemäßige Kommunikation mit Stakeholdern übernehmen.

- a) ist falsch, weil hier 1 und 2 enthalten sind und 3 und 4 nicht genannt werden.
- b) ist falsch, weil hier 1 und 6 enthalten sind und 4 und 5 nicht genannt werden.
- c) ist falsch, weil hier Schritt 6 enthalten ist und Schritt 5 nicht genannt wird.
- d) ist richtig, weil hier die drei richtigen Schritte genannt werden.

26. GCITS möchte von verschiedenen Einzelpersonen und Teams aktuelle Statusinformationen zu bestehenden Systemen und angebotenen Services einholen.

Welche beiden Kommunikationsprinzipien sind AM RELEVANTESTEN, um sicherzustellen, dass der aktuelle Status genau verstanden wird?

- a. „Es gibt keine einzig richtige Kommunikationsmethode“ und „Die Nachricht steckt im Medium“.
- b. „Timing und Häufigkeit spielen eine Rolle“ und „Es gibt keine einzig richtige Kommunikationsmethode“.
- c. „Man kann nicht nicht kommunizieren“ und „Timing und Häufigkeit spielen eine Rolle“.
- d. „Die Nachricht steckt im Medium“ und „Man kann nicht nicht kommunizieren“.

Richtige Antwort: A

Lehrplanthema: 5.5

Assessment-Kriterien: Anwenden von Kommunikationskenntnissen bei Planung und Umsetzung von Verbesserungen, insbesondere im Kontext des CSI-Ansatzes und/oder der Grundprinzipien (Kap. 5, 5.3.2)

Begründung:

Bei dieser Frage müssen die Kandidaten entscheiden können, welche Kommunikationsprinzipien in der gegebenen Situation am wichtigsten sind, obwohl hier viele Kommunikationsprinzipien bis zu einem gewissen Grad zutreffen könnten (und dies normalerweise auch der Fall ist!). Die Kandidaten sollen erkennen, dass GCITS Informationen von verschiedenen Teams und Einzelpersonen zu verschiedenen Systemen und Services einholen möchte. Deswegen sollte berücksichtigt werden, dass es hier verschiedene Zielgruppen und Kommunikationsformate gibt.

„Es gibt keine einzig richtige Kommunikationsmethode“ ist in dieser Situation ein wichtiges Prinzip. Die Informationen werden aus verschiedenen Quellen zusammengetragen, und diese Einzelpersonen und Teams unterscheiden sich im Hinblick darauf, welche Kontaktmöglichkeiten ihnen zur Verfügung stehen und welche sie bevorzugen. Da sich die Informationen auf verschiedene Systeme und Services beziehen, werden hier auch unterschiedliche Formate notwendig sein. Aus diesen Gründen müssen verschiedene Kommunikationsmethoden zum Einsatz kommen.

„Die Nachricht steckt im Medium“ ist in dieser Situation ebenfalls ein relevantes Prinzip. Format und Art einer Nachricht haben häufig erhebliche Auswirkungen darauf, welche Bedeutung man ihr beimisst, welches Interesse sie erregt und inwieweit sie verstanden wird. Es ist wichtig, beim Erfragen der Informationen das richtige Format zu wählen, damit diese auch sicher zur Verfügung gestellt werden. Da sich die Informationen auf verschiedene Systeme und Services beziehen, ist es ebenso wichtig, das richtige Format für deren Übermittlung auszuwählen, sodass die empfangenen Informationen vollständig und leicht verständlich sind.

„Timing und Häufigkeit spielen eine Rolle“ ist auch ein relevantes Prinzip, weil es wichtig ist, dass die Informationsanfrage und jegliche spätere Kommunikation zum richtigen Zeitpunkt erfolgen. Dennoch kann dieses Prinzip im Vergleich mit „Es gibt keine einzig richtige Kommunikationsmethode“ und „Die Nachricht steckt im Medium“ als weniger wichtig eingestuft werden, wenn man bedenkt, dass verschiedene Zielgruppen und Kommunikationsformate berücksichtigt werden müssen.

Begründung zu Frage 26, Fortsetzung:

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ ist in dieser Situation kein wichtiges Prinzip. Dieses Prinzip soll einem bewusst machen, dass wir laufend Botschaften übermitteln, z. B. durch Körpersprache, Tonfall oder sogar durch Unterlassung. Auch wenn das Prinzip für jede Besprechung, die möglicherweise im Zuge der Datensammlung stattfindet, relevant wäre, ist es in diesem Fall nur von geringer Bedeutung.

- a) ist richtig, weil dies die einzige Kombination der beiden relevantesten Prinzipien ist.

27. Derzeit gibt es bei GCITS einen Mangel an Team-Kooperation, der den Erfolg des Konsolidierungsprojekts beeinträchtigen könnte.

Worin besteht für GCITS-Führungskräfte die BESTE Möglichkeit, eine Kultur zu entwickeln, die von Zusammenarbeit geprägt ist?

- a. Eine Reihe klarer Verhaltensprinzipien definieren, die eingehalten werden müssen.
- b. Mitarbeitern erlauben, ihre eigenen Kriterien für akzeptables Verhalten zu definieren.
- c. Die neue Verhaltensstrategie durch konsistente Führung verstärken.
- d. Anordnen, dass Mitarbeiter einen offenen und transparenten Umgang mit ihren Kollegen pflegen.

Richtige Antwort: C

Lehrplanthema: 5.5

Assessment-Kriterien: Anwenden von Kommunikationskenntnissen bei Planung und Umsetzung von Verbesserungen, insbesondere im Kontext des CSI-Ansatzes und/oder der Grundprinzipien (Kap. 5, 5.3.2)

Begründung:

- a) ist falsch, weil das bloße Definieren von Verhaltensprinzipien die Kultur der Organisation nicht verändern wird. Es kann zwar helfen, Verhaltensprinzipien zu definieren, allerdings muss sich das obere Management ebenfalls an diese halten, um deren Akzeptanz und Übernahme zu fördern.
- b) ist falsch, weil es möglicherweise nicht zu dem kooperativen Verhalten kommt, das GCITS gerne sehen würde, wenn man es den Mitarbeitern erlaubt, eigene Kriterien für akzeptables Verhalten zu definieren. Da es aktuell einen Mangel an Team-Kooperation bei GCITS gibt, kann es für die Mitarbeiter außerdem schwer sein, sich auf neue Verhaltensprinzipien zu einigen.
- c) ist richtig, weil es eine effektive Maßnahme zur Förderung und Übernahme konsistenter kultureller Practices (Praktiken) darstellt, mit gutem Beispiel voranzugehen. Indem die Verhaltensprinzipien auch auf der Führungsebene gezeigt werden, wird ein Zeichen gesetzt und auf allen Ebenen in der Organisation das Gefühl von Gemeinschaft und Zusammenarbeit vermittelt.
- d) ist falsch, weil sich allein dadurch, dass ein Verhalten angeordnet wird, keine Änderung der Organisationskultur herbeiführen lässt. Es ist schwierig, „anzuordnen“, dass Mitarbeiter einen offenen und transparenten Umgang pflegen. Durch diese Anordnung lässt sich zwar deutlich machen, welches Verhalten das Management gerne sehen würde, jedoch muss sich das obere Management ebenfalls im Einklang mit diesen Prinzipien verhalten, um deren Akzeptanz und Übernahme zu fördern.

28. Beim Konsolidierungsprojekt werden mehrere komplexe Systeme, Prozesse und Arbeitsweisen zusammengebracht. Der Projektmanager muss die gesamte Organisation auf verständliche Art und Weise über den Fortschritt auf dem Laufenden halten.

Welches ist der BESTE Ansatz?

- a. Regelmäßige einfache nicht-technische Updates.
- b. Regelmäßige einfache technische Updates.
- c. Detaillierte nicht-technische Ad-hoc-Updates.
- d. Detaillierte technische Ad-hoc-Updates.

Richtige Antwort: A

Lehrplanthema: 5.5

Assessment-Kriterien: Anwenden von Kommunikationskenntnissen bei Planung und Umsetzung von Verbesserungen, insbesondere im Kontext des CSI-Ansatzes und/oder der Grundprinzipien (Kap. 5, 5.3.2)

Begründung:

- a) ist richtig, weil dies ein Business-Projekt ist und die Stakeholder sich aus vielen verschiedenen Personen aus der ganzen Organisation zusammensetzen. Um sicherzustellen, dass die gesamte Zielgruppe den Fortschritt nachvollziehen kann, sind nicht-technische Updates deshalb von zentraler Bedeutung. Es sollte regelmäßig über den Projektfortschritt berichtet werden, damit die Dynamik aufrechterhalten bleibt.
- b) ist falsch, weil technische Updates möglicherweise nicht leicht zu verstehen sind oder so nur manche Stakeholder korrekte Informationen erhalten, das Ziel jedoch die erfolgreiche Kommunikation mit allen ist.
- c) ist falsch, weil detaillierte Berichte weitaus mehr Details enthalten, als die meisten Personen benötigen, und Ad-hoc-Berichte außerdem weder das Gefühl von Fortschritt aufrechterhalten noch gewährleisten können, dass Personen zu dem Zeitpunkt über den Status des Projekts informiert sind, an dem dies erforderlich ist.
- d) ist falsch, weil detaillierte technische Berichte für viele Stakeholder nicht leicht zu verstehen sind und Ad-hoc-Berichte außerdem weder das Gefühl von Fortschritt aufrechterhalten noch gewährleisten können, dass Personen zu dem Zeitpunkt über den Status des Projekts informiert sind, an dem dies erforderlich ist.

29. Welches ist das BESTE Beispiel für die Anwendung des ITIL-Konzepts „*Einsetzen und Anpassen*“ beim Erreichen von Verbesserungen?

- a. Verwenden des ITIL-konformen Toolsets der Organisation, um GCITS-Prozesse auf Grundlage von Verbesserungsprioritäten zu verbessern.
- b. Kombinieren der Service Management-Prozesse von GCITS und DriveYou.com, um eine Best Practice-Lösung zu erzielen, die die Support-Kosten verringert.
- c. GCITS Cloud Services so verändern, dass sie sich im Einklang mit den ITIL-Leitlinien und anderen Best Practice-Frameworks befinden.
- d. GCITS-Prozesse auf Grundlage einer Gap-Analyse (Lückenanalyse) zwischen aktuellen Ergebnissen und erforderlichem Nutzen verbessern und dabei Best Practice-Ideen einbeziehen.

Richtige Antwort: D

Lehrplanthema: 1.1

Assessment-Kriterien: Anwendung des Konzepts „*Einsetzen und Anpassen*“, wenn in einem gegebenen Kontext ITIL zur Hilfe genommen wird. (1.1)

Begründung:

- a) ist falsch, weil ein Toolset nicht „ITIL-konform“ sein kann und weil durch die Verwendung der Tools für die Definition, wie die Prozesse funktionieren sollen, ITIL-Leitlinien weder übernommen noch angepasst werden.
- b) ist falsch, weil das bloße Kombinieren der bestehenden Prozesse eine schlechte Methode darstellt, diese an die Anforderungen anzupassen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich diese Anforderungen durch einen gestiegenen Bedarf an Cloud Service-Support verändern.
- c) ist falsch, weil hier die Leitlinie einfach übernommen wird, ohne sie an die Anforderungen anzupassen.
- d) ist richtig, weil es durch die Analyse und das Verständnis des erforderlichen Nutzens möglich ist, die Prozessverbesserungen nach den Geschäftsbedürfnissen auszurichten. Das Verwenden von Best Practices als Quelle für mögliche Verbesserungsansätze ist ein gutes Beispiel für „*Einsetzen und Anpassen*“.

30. Bei welchen Elementen der Cloud Services bei GCITS ist es AM WICHTIGSTEN, dass sie bei den ersten Verbesserungen im Mittelpunkt stehen?

- a. Wert und Ergebnis.
- b. Kosten und Ergebnis.
- c. Wert und Risiko.
- d. Kosten und Risiko.

Richtige Antwort: D

Lehrplanthema: 1.2

Assessment-Kriterien: Analysieren der Bedeutung jedes Elements eines Services bei Planung und Umsetzung von Serviceverbesserungen (1.2):

- a) Kunde (1.2.2)
- b) Wert (1.2.3)
- c) Ergebnis (1.2.4)
- d) Kosten (1.2.5)
- e) Risiko (1.2.6)

Begründung:

Aus dem Szenario geht ausdrücklich hervor, dass die beabsichtigten Ziele darin bestehen, die Probleme der „außerplanmäßigen Ausfallzeit“ und der „gestiegenen Support-Kosten“ anzugehen, weshalb die richtige Antwort den Fokus auf Verbesserungen in diesen beiden Bereichen legen sollte. Außerplanmäßige Ausfallzeit stellt ein erhebliches Risiko für jene Business-Aktivitäten von GCITS dar, die auf die betroffenen Services angewiesen sind. Bei gestiegenen Support-Kosten handelt es sich selbstverständlich um ein Kostenelement.

- a) ist falsch, weil Verbesserungen beim Wert und beim Ergebnis nicht direkt zur Lösung der im Szenario und in den Zusatzinformationen genannten Probleme beitragen. In der Frage wird nach den wichtigsten Elementen verlangt, und die identifizierten Probleme beziehen sich auf Risiko und Kosten.
- b) ist falsch, weil die Kosten zwar aufgrund der beschriebenen Probleme eines der wichtigsten Elemente darstellen, das Verbessern des Ergebnisses aber nicht direkt zur Lösung der im Szenario und in den Zusatzinformationen genannten Probleme beiträgt.
- c) ist falsch, weil das Risiko zwar aufgrund der beschriebenen Probleme eines der wichtigsten Elemente darstellt, das Verbessern des Werts aber nicht direkt zur Lösung der im Szenario und in den Zusatzinformationen genannten Probleme beiträgt.
- d) ist richtig, weil die Kosten durch das Bedürfnis der Organisation, die „gestiegenen Support-Kosten“ in den Griff zu bekommen, zu einer Priorität bei der Verbesserung werden und weil die Notwendigkeit, „einen stärker automatisierten Ansatz für Release und Deployment von Software zu entwickeln“, die Verbesserung des Risikoprofils zu einer weiteren Priorität macht.

31. In welchen Zeilen passen die Ergebnisse AM BESTEN zum aufgeführten Schritt des CSI-Ansatzes?

	Output	Schritt im CSI-Ansatz
1	Eine ausgefüllte Stakeholderkarte	„Wie lautet die Vision?“
2	KPIs für den Prozess des geplanten Releases und des geplanten Deployments	„Wo wollen wir hin?“
3	Vereinbarung hinsichtlich Prioritäten bei der Verbesserung	„Wie kommen wir dorthin?“
4	Ein detaillierter Aktionsplan für die Verbesserung	„Wo wollen wir hin?“

- a. 1 und 2.
- b. 2 und 3.
- c. 3 und 4.
- d. 1 und 4.

Richtige Antwort: A

Lehrplanthema: 3.1

Assessment-Kriterien: Beschreiben des Zwecks und der wichtigsten Outputs des CSI-Ansatzes (3.1.1, 3.2.1-6)

Begründung:

- a) ist richtig, weil eine ausgefüllte Stakeholderkarte dabei hilft, genau zu verstehen, um wen es sich bei den Stakeholdern handelt, inwiefern diese eingebunden sind und worin ihre Vision und ihre Erwartungen in Bezug auf die Verbesserungen bestehen. KPIs für den geplanten Release und das geplante Deployment liefern Messgrößen, die „Wo wollen wir hin?“ darstellen.
- b) ist falsch, weil die Vereinbarung von Prioritäten für die Verbesserung Teil von „Wo wollen wir hin?“ sein sollte.
- c) ist falsch, weil die Vereinbarung von Prioritäten für die Verbesserung Teil von „Wo wollen wir hin?“ und ein detaillierter Aktionsplan für die Verbesserung Teil von „Wie kommen wir dorthin?“ sein sollte.
- d) ist falsch, weil ein detaillierter Aktionsplan für die Verbesserung Teil von „Wie kommen wir dorthin?“ sein sollte.

32. Dies ist ein Auszug aus dem CSI-Register für diese Verbesserung.

Welcher Eintrag ist KORREKT?

	Beschreibung	Priorität (P1-P4)	KPI-Messgröße
a)	Release und Deployment von Software automatisieren	P3	25%iger Rückgang der Release-Fehler
b)	Release und Deployment von Software automatisieren	P2	Menge der Known Errors
c)	Release und Deployment von Software automatisieren	P2	10%iger Rückgang der Ausfallzeit
d)	Release und Deployment von Software automatisieren	P3	Genaue Kostenprognosen

Richtige Antwort: C

Lehrplanthema: 3.2

Assessment-Kriterien: Erfolgreiche Verwendung der Tools und Techniken des CSI-Ansatzes in einem vorgegebenen konkreten Kontext (3.1-2):

- a) Arbeitsblatt zur Orientierung (3.2.1)
- b) Vorlage für einen Review zur Nutzenrealisierung (3.2.5)
- c) CSI-Register (3.1.2)

Begründung:

- a) ist falsch, weil ein „25%iger Rückgang der Release-Fehler“ nicht direkt dazu beiträgt, die Ziele der Verbesserung zu erreichen. Das Ziel besteht laut Szenario darin, das Problem der außerplanmäßigen Ausfallzeit anzugehen. Ein Rückgang der Release-Fehler könnte gewiss indirekt einen Beitrag leisten, da sich „c“ jedoch konkret auf das Reduzieren der Ausfallzeit bezieht, ist dies die bessere Antwortmöglichkeit.
- b) ist falsch, weil „Menge der Known Errors“ eine Messgröße und keinen KPI darstellt (es gibt keine Zielvorgabe). Außerdem würde eine Verbesserung bei der Zahl der Known Errors keinen direkten Beitrag zu den Zielen der Verbesserung leisten.
- c) ist richtig, weil es in den Zusatzinformationen heißt, dass „sie einen stärker automatisierten Ansatz für Release und Deployment von Software entwickeln möchten ...“, um das Problem der außerplanmäßigen Ausfallzeit anzugehen“, und deshalb würde ein „10%iger Rückgang der Ausfallzeit“ einen direkten Beitrag zu den Projektzielen leisten.
- d) ist falsch, weil „genaue Kostenprognosen“ keinen messbaren und spezifischen KPI darstellen (Wie genau wäre gut genug? Müssen sie auf den Cent genau stimmen?).

33. Welches ist die BESTE Möglichkeit, einen Entwurf für das Release and Deployment Management auszuwählen, der sich den in diesem Szenario genannten Problemen widmet?
- a. Einschränkungen identifizieren, erforderliche Ergebnisse angeben und eine Lösung planen.
 - b. Den aktuellen Fortschritt mit ITIL-Leitlinien vergleichen, Lücken identifizieren und Verbesserungen planen.
 - c. Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren, diese der Priorität nach ordnen und die beste Option auswählen.
 - d. Mit verschiedenen Entwürfen experimentieren, die Ergebnisse überwachen und den besten auswählen.

Richtige Antwort: D

Lehrplanthema: 3.3

Assessment-Kriterien: Anwendung des CSI-Ansatzes auf einen gegebenen Kontext, um einen Nachweis zu erbringen, dass Folgendes verstanden wurde (Kapitel 3):

- a) Die entscheidenden Kompetenzen (Kommunikation, Messgrößen & Messung, OCM) (Kapitel 4, 5 und 6)
- b) Die Grundprinzipien (Kapitel 2)
- c) Die wichtigsten Konzepte des Experimentierens und die wissenschaftliche Methode (3.2.4.5 einschließlich Tabellen 3.1 & 3.2)

Begründung:

Bei dieser Frage sollen die Kandidaten beachten, dass es in den Zusatzinformationen heißt: „Es sind viele verschiedene Arten von Services und Komponenten im Einsatz, und deswegen lässt es sich nicht leicht beurteilen, welcher der beste Entwurf wäre (...)“. Dieser Satz verdeutlicht, mit wie viel Unsicherheit die Suche nach einer endgültigen Lösung für die Probleme verbunden ist.

- a) ist falsch, weil man sich selbst dann, wenn die Einschränkungen identifiziert und die erforderlichen Ergebnisse angegeben wurden, der richtigen Lösung nur sehr schwer sicher sein kann.
- b) ist falsch, weil davon ausgegangen wird, dass die geplante Verbesserung richtig ist. Oberflächlich betrachtet handelt es sich hierbei um eine gute Antwort, jedoch findet die im Szenario beschriebene Unsicherheit keine Berücksichtigung.
- c) ist falsch, weil diese Antwort keine Validierung enthält, dass die ausgewählte Verbesserung „die beste“ ist.
- d) ist richtig, weil es unter diesen Umständen am besten ist, zu experimentieren und Kenntnisse darüber zu erlangen, welche Ergebnisse die einzelnen vorgeschlagenen Entwürfe wahrscheinlich liefern werden, und diese mit dem angestrebten Ziel zu vergleichen. Diese Antwortmöglichkeit beschreibt einen wissenschaftlichen Ansatz, die einzelnen Optionen zu bewerten.

34. Welche beiden Messgrößen sind bei dieser Verbesserung AM BESTEN geeignet, um die Frage „Wo stehen wir jetzt?“ zu beantworten?

	Messgröße
1	Zeit, die für die Kapazitäts-Planung verwendet wurde
2	Ausfallzeit, die durch Software-Releases verursacht wurde
3	Kosten nicht ausgelasteter Infrastruktur
4	Anzahl der Incidents, die auf Software-Releases zurückzuführen sind

- a. 1 und 2.
- b. 2 und 3.
- c. 3 und 4.
- d. 1 und 4.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 3.3

Assessment-Kriterien: Anwendung des CSI-Ansatzes auf einen gegebenen Kontext, um einen Nachweis zu erbringen, dass Folgendes verstanden wurde (Kapitel 3):

- a) Die entscheidenden Kompetenzen (Kommunikation, Messgrößen & Messung, OCM) (Kapitel 4, 5 und 6)
- b) Die Grundprinzipien (Kapitel 2)
- c) Die wichtigsten Konzepte des Experimentierens und die wissenschaftliche Methode (3.2.4.5 einschließlich Tabellen 3.1 & 3.2)

Begründung:

Der Zweck dieses Verbesserungsprojekts besteht darin, „... einen stärker automatisierten Ansatz für Release und Deployment von Software zu entwickeln, sowie im Capacity Management, um die Probleme der außerplanmäßigen Ausfallzeit und der gestiegenen Support-Kosten anzugehen“. Diese Informationen sind entscheidend, um die beste Antwort auf diese Frage auszuwählen.

- a) ist falsch, weil Messgröße 1 weder außerplanmäßige Ausfallzeit noch gestiegene Support-Kosten misst.
- b) ist richtig, weil Messgröße 2 ein Maß dafür ist, inwiefern Release und Deployment von Software sich auf die außerplanmäßige Ausfallzeit auswirken, und Messgröße 3 angibt, welche Auswirkungen das Capacity Management auf die Support-Kosten hat.
- c) ist falsch, weil Messgröße 4 nur indirekt ein Maß dafür ist, inwiefern Release und Deployment von Software sich auf die außerplanmäßige Ausfallzeit auswirken, sodass es besser wäre, mit Messgröße 2 ein direktes Maß auszuwählen. Deswegen ist Antwortmöglichkeit „b“ dieser Antwort vorzuziehen.
- d) ist falsch, weil Messgröße 1 weder außerplanmäßige Ausfallzeit noch gestiegene Support-Kosten misst und Messgröße 4 nur indirekt ein Maß dafür ist, inwiefern Release und Deployment von Software sich auf die außerplanmäßige Ausfallzeit auswirken.

35. Welche Antwortmöglichkeit enthält die korrekten Definitionen von OCM und ITIL-Change Management?

	OCM	ITIL-Change Management
a)	Eine Anleitung, wie sich die Auswirkungen von neuen Geschäftsprozessen, Changes in der Organisationsstruktur oder kulturelle Changes auf Menschen managen lassen.	Der Prozess, mit dem Changes auf IT-Service-Assets und Configuration Items angewandt werden und der durch einen Request for Change (RFC) ausgelöst wird.
b)	Ein ganzheitlicher Ansatz für das Managen von Changes in Bezug auf Geschäftsprozesse, die Organisationsstruktur oder die -kultur.	Der Prozess, mit dem Changes auf Geschäftstechnologie-Services angewandt werden und der durch einen Request for Change (RFC) ausgelöst wird.
c)	Ein Prozess zum Managen von Geschäftsprozessen, Changes in operativen Teams oder kulturellen Changes innerhalb eines Unternehmens.	Ein Prozess zum Managen von geschäftskritischen IT-Prozessen und IT-Service-Assets. Dieser kann durch einen RFC oder eine Geschäftsservice-Anfrage ausgelöst werden.
d)	Der Prozess, mit dem Changes auf einen IT Service Management-Prozess angewandt werden, der sich direkt auf die Menschen innerhalb der Organisation auswirken wird.	Ein Ansatz für das Managen der Auswirkungen, die neue Geschäftsprozesse, Changes in der Organisation oder kulturelle Changes auf Menschen im Unternehmen haben.

Richtige Antwort: A

Lehrplanthema: 6.1

Assessment-Kriterien: Erklären der Rolle und der Auswirkung von OCM im Kontext einer erfolgreichen Verbesserung (6.1)

Begründung:

- a) ist richtig, weil sich OCM auf die Menschen konzentriert und darauf, wie sich die Auswirkungen von Changes bezüglich Prozess, Struktur oder Kultur managen lassen, während ITIL-Change Management den Fokus auf Changes in Bezug auf Services und deren zugrunde liegenden Assets und Konfigurationen richtet.
- b) ist falsch, weil sich ITIL-Change Management mit jeglichen Changes bezüglich IT-Service-Assets und Configuration Items befasst und nicht nur mit Geschäftstechnologie-Services.
- c) ist falsch, weil OCM kein Prozess ist und sein Zweck nicht im Managen von Geschäftsprozessen besteht.
- d) ist falsch, weil die Anwendbarkeit von OCM weit über Changes bezüglich IT-Service-Management-Prozessen hinausreicht und die Beschreibung von ITIL-Change Management aus dieser Zeile eigentlich OCM beschreibt.

36. Womit wird der Zweck von Sponsoring im Rahmen einer Verbesserungsinitiative AM BESTEN beschrieben?

- a. Die Arbeit verschiedener Personen organisieren und koordinieren sowie Ressourcen zuweisen, um die Effizienz beim Erreichen angestrebter Ziele zu maximieren.
- b. Die Unterstützung von Managern oder Führungskräften gewährleisten, indem diese die Initiative fördern und den Change autorisieren.
- c. Die wichtigsten Stakeholder analysieren, um deren Macht und Einfluss sowie Interesse an der Verbesserungsinitiative zu bewerten.
- d. Klären, welche Rolle Manager oder Führungskräfte über den Lebenszyklus der Initiative hinweg bei der Priorisierung von Changes einnehmen.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 6.2

Assessment-Kriterien: Beschreiben des Zwecks und Nutzens von identifizierten OCM-Aktivitäten (6.6):

- a) Schaffung eines Gefühls der Dringlichkeit (6.6.1)
- b) Managen von Stakeholdern (6.6.2)
- c) Managen von Sponsoren (6.6.3)
- d) Analysieren von Schulungsbedarf (6.6.5)
- e) Widerstand gegenüber Veränderungen managen (6.6.6)
- f) Den Change mithilfe von Verstärkung verankern (6.6.7)

Begründung:

- a) ist falsch, weil dies Aktivitäten einschließt, die von einem Projektmanager oder einem verantwortlichen Manager übernommen werden sollten. Der Umfang von Sponsoring-Aktivitäten ist deutlich kleiner.
- b) Ein Sponsor ist ein Manager oder eine Führungskraft, der bzw. die einen Change mitträgt und sich in einer Position befindet, um diesen Change zu autorisieren.
- c) ist falsch, weil das Analysieren der wichtigsten Stakeholder Teil des Stakeholder-Managements ist, das sich vom Sponsoring unterscheidet.
- d) ist falsch, weil es beim Sponsoring darum geht, den Change zu autorisieren und mit zu tragen und nicht dessen detaillierte Planung.

37. Dies ist ein Auszug aus einem Stakeholder-Arbeitsblatt für das Projekt:

	Stakeholder	Interesse / Beteiligung (Wie wirkt sich die Initiative auf den Stakeholder aus?) Hoch/Mittel/Niedrig	Macht / Einfluss / Auswirkung (auf die Initiative) Hoch/Mittel/Niedrig	Beobachtungen / Kommentare
1	NolImpact.com-Forscher	H	N	Nicht gewohnt, an Projekten zu arbeiten
2	DriveYou.com-Forscher	M	H	Müssen möglicherweise zusammen mit NolImpact-Forschern an gemeinsamen Projekten arbeiten
3	CruiseAlong Cars-Besitzer	M	M	Benötigen Überwachung der Fusion
4	DriveYou.com-Projektmanager	N	H	Werden mit Forschern zusammenarbeiten müssen, die es nicht gewohnt sind, an gemanagten Projekten zu arbeiten

Welche Zeilen wurden KORREKT in das Arbeitsblatt eingetragen?

- a. 1 und 2.
- b. 2 und 3.
- c. 3 und 4.
- d. 1 und 4.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 6.3

Assessment-Kriterien: Verwenden relevanter OCM-Tools und -Techniken, um die Verbesserung in einem vorgegebenen Kontext zu unterstützen (7.4):

- a) Sponsordiagramm (7.4.4)
- b) Arbeitsblatt zur Stakeholderanalyse (7.4.1)
- c) Stakeholder-Übersicht (7.4.5)
- d) Kompetenzmatrix des RACI-Modells (7.4.6)

Begründung:

Zeile 1 ist falsch, weil man die NolImpact.com-Forscher als Folge dieses Projekts bitten wird, ihre Arbeitsweise zu ändern. Das heißt, dass sie ein großes Interesse (H) am Projekt haben werden, aber auch, dass sie keine geringe Auswirkung auf das Projekt haben werden. Falls sie sich nicht auf die Veränderungen einlassen, könnte dies eine große Auswirkung haben (H), weshalb Macht/Einfluss/Auswirkung hier entsprechend bewertet werden sollten.

Begründung zu Frage 37, Fortsetzung:

Zeile 2 ist korrekt, weil die DriveYou.com-Forscher interessiert sein werden, aber nicht in dem hohen Maß wie ihre Kollegen von NolImpact.com (daher mittleres Interesse - M). Die DriveYou.com-Forscher werden jedoch eine große Auswirkung haben (H), weil ihre Kooperation, Zusammenarbeit und Akzeptanz bezüglich der NolImpact.com-Forscher von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Initiative sein wird. In dieser Rolle werden sie während der Transition (Überführung) aktiv gemanagt werden müssen.

Zeile 3 ist korrekt, weil CruiseAlong Cars Mehrheitseigentümer von DriveYou.com ist und somit ein mittleres Interesse haben und regelmäßige Updates aus Sicht der Überwachungsinstanzen verlangen wird. Der Zeitpunkt, zu dem CruiseAlong Cars die größte Auswirkung hatte, war sehr wahrscheinlich der Moment der Entscheidung, NolImpact.com zu kaufen. Jetzt, wo die Entscheidung getroffen und der Kauf vollzogen ist, ist CruiseAlong Cars weniger direkt beteiligt.

Zeile 4 ist falsch, weil die DriveYou.com-Projektmanager in Zukunft mit den neuen Forschern von NolImpact.com zusammenarbeiten müssen und deshalb kein geringes Interesse an der Initiative haben werden.

- a) ist falsch, weil hier Zeile 1 enthalten ist, in der es heißt, dass die NolImpact.com-Forscher eine geringe Auswirkung auf die Initiative haben, was nicht den Tatsachen entspricht.
- b) ist richtig, weil hier die Zeilen 2 und 3 enthalten sind, die, wie oben beschrieben, korrekt ausgefüllt wurden.
- c) ist falsch, weil hier Zeile 4 enthalten ist, in der es heißt, dass die Projektmanager ein geringes Interesse an der Initiative haben, was nicht den Tatsachen entspricht.
- d) ist falsch, weil hier Zeile 1 enthalten ist, in der es heißt, dass die NolImpact.com-Forscher eine geringe Auswirkung auf die Initiative haben, was nicht den Tatsachen entspricht, und zudem Zeile 4 genannt wird, die besagt, dass die Projektmanager ein geringes Interesse an der Initiative haben, was ebenfalls nicht stimmt.

38. Ein DriveYou.com-Manager führt die Initiative zur Fusion der beiden Unternehmen an.

Welche Schritte eignen sich für den Manager AM BESTEN, um Mitarbeiter und Teams zu identifizieren, die sich dem Change widersetzen?

	Schritte
1	Beiden Unternehmen internetbasierte Feedback-Formulare zum Übermitteln anonymer Fragen und Kommentare zur Verfügung stellen
2	An die verschiedenen Standorte reisen, mit Mitarbeitern beider Unternehmen über die Fusion sprechen und Feedback einholen, um herauszufinden, wo der Widerstand herkommt
3	In beiden Unternehmen an Team-Besprechungen teilnehmen, um zu hören, was die Menschen zu sagen haben, und um Feedback zu geben
4	Eine Besprechung mit den Managements beider Unternehmen organisieren und diesen positive Nachrichten bezüglich der Fusion an die Hand geben, die diese wiederum an die Mitarbeiter weitergeben sollen

- a. 1 und 2.
- b. 2 und 3.
- c. 3 und 4.
- d. 1 und 4.

Richtige Antwort: B

Lehrplanthema: 6.4

Assessment-Kriterien: Anwenden der OCM-Kenntnisse bei Planung und Umsetzung von Verbesserungen, insbesondere im Kontext des CSI-Ansatzes und/oder der Grundprinzipien (Kap. 6)

Begründung:

- a) ist falsch, weil sich anhand anonymer internetbasierter Feedback-Formulare nicht „identifizieren lässt, welche Mitarbeiter sich dem Change widersetzen“. Anonymes Feedback kann sehr hilfreich sein, um zu identifizieren, welchen Widerstand es gibt, es zeigt jedoch nicht, wo dieser herkommt.
- b) ist richtig, weil es einen aktiven Ansatz braucht, um den Widerstand gegenüber Change zu identifizieren, und dieser umfasst Gespräche mit Mitarbeitern, das Einholen von Feedback und die Teilnahme an Team-Besprechungen. So kann der Manager aus erster Hand und von den Mitarbeitern selbst erfahren, was sie von dem Change halten.
- c) ist falsch, weil das Übermitteln von positiven Nachrichten an das Management die Identifizierung der Mitarbeiter, die sich dem Change widersetzen, nicht erleichtern wird. Positive Nachrichten können beim Managen von Widerstand von großer Hilfe sein, jedoch nicht, wenn identifiziert werden soll, wer sich widersetzt.
- d) ist falsch, weil sich weder durch anonyme internetbasierte Feedback-Formulare noch durch positive Nachrichten identifizieren lässt, welche Mitarbeiter sich dem Change widersetzen.

39. DriveYou.com hat neue Methoden eingeführt, um strukturierter und geregelter zu forschen. Es gibt allerdings einige NolImpact.com-Forscher, die diese neuen Methoden nicht anwenden möchten.

Welches ist die BESTE Maßnahme, um diese zu ermutigen, ihre Arbeitsweise zu ändern?

- a. An den Standort von NolImpact.com reisen, um sich mit den Forschungsteams zu treffen.
- b. E-Mails an die einzelnen Forscher schicken und verlangen, dass sich diese an die Verfahren halten.
- c. Ein Meeting zwischen den Forschern und dem CEO von CruiseAlong Cars arrangieren.
- d. Einen Blogbeitrag vom CEO veröffentlichen, in dem es heißt, dass Forscher sich an die Verfahren zu halten haben.

Richtige Antwort: A

Lehrplanthema: 6.4

Assessment-Kriterien: Anwenden der OCM-Kenntnisse bei Planung und Umsetzung von Verbesserungen, insbesondere im Kontext des CSI-Ansatzes und/oder der Grundprinzipien (Kap. 6)

Begründung:

- a) ist richtig, weil die Situation darauf hindeutet, dass Widerstand gegenüber einem Change im Zusammenhang mit den Practices (Praktiken) besteht. Die beste Maßnahme, um dem zu begegnen, besteht darin, Interesse zu zeigen und die Forschungsteams aufzusuchen. In einem Gespräch mit den Forschern kann der Grund für den Widerstand identifiziert und ein kooperativer Ansatz zum Lösen jedweder Probleme angewandt werden. NolImpact.com einen Besuch abzustatten und mit den Teams zusammenzuarbeiten ist im Einklang mit den Prinzipien „Zusammenarbeit“ und „Direkt beobachten“.
- b) ist falsch (bzw. nicht die beste Maßnahme), weil es sich beim Verschicken von E-Mails um Kommunikation in eine Richtung handelt und dies nicht dazu beiträgt, die Gründe für den Widerstand zu identifizieren oder den Personen zu zeigen, dass man ihnen zuhört und sich mit ihren Bedenken befasst.
- c) ist falsch (bzw. nicht die beste Maßnahme), weil die Einbeziehung von Autoritätspersonen keine gute Maßnahme ist, um Widerstand zu identifizieren oder zu managen. In einer späteren Phase kann es angemessen sein, ein Meeting mit dem oberen Management zu arrangieren, aber solange die Gründe für den Widerstand nicht verstanden wurden, wird dies wahrscheinlich keinen Nutzen bringen.
- d) ist falsch (bzw. nicht die beste Maßnahme), weil es sich beim Veröffentlichen von Blogbeiträgen um Kommunikation in eine Richtung handelt und dies nicht dazu beiträgt, die Gründe für den Widerstand zu identifizieren oder den Personen zu zeigen, dass man ihnen zuhört und sich mit ihren Bedenken befasst.

40. Sechs Monate nach der Fusion sind ein paar wenige NoImpact.com-Forscher zur alten Arbeitsweise zurückgekehrt.

Welches ist der BESTE Ansatz, um einen noch stärkeren Grund für die Übernahme der neuen Arbeitspraktiken zu bieten?

- a. Den Forschern, die sich an das Verfahren halten, Belohnungen und Anerkennung zuteilwerden lassen.
- b. Forscher bestrafen, die sich nicht an das Verfahren halten.
- c. Projektmanager fragen, welche Forscher die Erwartungen nicht erfüllen.
- d. Nach weiteren sechs Monaten erneut überprüfen, ob die neuen Practices (Praktiken) von allen übernommen wurden.

Richtige Antwort: A

Lehrplanthema: 6.4

Assessment-Kriterien: Anwenden der OCM-Kenntnisse bei Planung und Umsetzung von Verbesserungen, insbesondere im Kontext des CSI-Ansatzes und/oder der Grundprinzipien (Kap. 6)

Begründung:

- a) ist richtig, weil dies eine ebenso starke wie positive Maßnahme ist, um Anreize zu schaffen. Diese kann dazu beitragen, dass innerhalb der Teams Personen, die sich bisher widersetzt haben, ohne die Anwendung von negativen oder Strafmaßnahmen zur Übernahme der neuen Arbeitsweise ermutigt werden.
- b) ist falsch (bzw. nicht der beste Ansatz), weil Bestrafung in der Regel weniger zu Verhaltensänderungen führt als positive Maßnahmen, die zum gewünschten Verhalten ermutigen.
- c) ist falsch, weil das Nachfragen, welche Forscher die Erwartungen nicht erfüllen, keinen noch stärkeren Grund bietet, die neuen Arbeitspraktiken zu übernehmen, sondern lediglich die Forscher identifiziert, die dies noch nicht getan haben.
- d) ist falsch, weil keine Maßnahme ergriffen wird, um einen noch stärkeren Grund für die Übernahme der neuen Arbeitspraktiken zu bieten.

ENDE DER PRÜFUNG