



Die ITIL® 4-Prüfung „Direct, Plan and Improve“

Musterprüfung 1

Antworten und Erläuterungen

Für die Prüfung: DE_ITIL4_DPI_2019_SamplePaper1_QuestionBk_v1.0.1

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
1	D	7.2.c	<p>A. Falsch. Diese Antwort legt den Schwerpunkt auf Prozesszuordnung und empfiehlt, die Mitarbeiter von der Festlegung des zukünftigen Zustands auszuschließen. In dieser Antwort kommt nicht die Leitlinie für Wertstromzuordnung zum Ausdruck, die das Engagement aller Wertstrom-Stakeholder sowohl an der Zuordnung von aktuellem und zukünftigem Zustand als auch an der Identifizierung von Verschwendung und Verbesserungsmöglichkeiten empfiehlt. „Sobald der aktuelle Status des Wertstroms definiert wurde, muss die Gruppe mögliche Verbesserungen bestimmen und aufzeichnen, wie der künftige Zustand nach der Implementierung der Verbesserungen aussieht. In dieser Übung geht es normalerweise darum, Verschwendung zu identifizieren und den Fluss zu verbessern.“ Ref. 3.3.4</p> <p>B. Falsch. In dieser Antwort fehlt die kritische Bedeutung der Durchführung einer Wertstromzuordnung durch das gesamte Team, wodurch die ganzheitliche Sichtweise des gesamten Wertstroms entsteht. An der Entwicklung einer Zuordnung von aktuellem und zukünftigem Zustand sowie der Identifizierung von Verschwendung und Verbesserungsmöglichkeiten sollte das gesamte Team mitwirken. „Sobald der aktuelle Status des Wertstroms definiert wurde, muss die Gruppe mögliche Verbesserungen bestimmen und aufzeichnen, wie der zukünftige Zustand nach der Implementierung der Verbesserungen aussieht. In dieser Übung geht es normalerweise darum, Verschwendung zu identifizieren und den Fluss zu verbessern.“ Ref. 3.3.4</p> <p>C. Falsch. Zwar ist ‚Organizational Change Management‘ zweifellos beim Übergang von einem Zustand in einen anderen nützlich, der relevante Aspekt in der Frage war jedoch die Entwicklung von Wertstromdiagrammen. Dies lässt sich am besten dadurch realisieren, dass alle Wertstrom-Stakeholder sowohl an der Zuordnung von aktuellem und zukünftigem Zustand als auch an der Identifizierung von Verschwendung und Verbesserungsmöglichkeiten beteiligt werden. „Sobald der aktuelle Status des Wertstroms definiert wurde, muss die Gruppe mögliche Verbesserungen bestimmen und aufzeichnen, wie der zukünftige Zustand nach der Implementierung der Verbesserungen aussieht. In dieser Übung geht es normalerweise darum, Verschwendung zu identifizieren und den Fluss zu verbessern.“ Ref. 3.3.4</p>

Die ITIL® 4-Prüfung „Direct, Plan and Improve“

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
			<p>D. Richtig. In dieser Antwort werden alle Wertstrom-Stakeholder einbezogen, und die Entwicklung von Diagrammen des aktuellen und zukünftigen Zustands erfolgt in der Gruppe. Außerdem werden darin Durchsatzmessgrößen definiert, die die Messung von Verbesserungen vereinfachen. „Sobald der aktuelle Status des Wertstroms definiert wurde, muss die Gruppe mögliche Verbesserungen bestimmen und aufzeichnen, wie der zukünftige Zustand nach der Implementierung der Verbesserungen aussieht. In dieser Übung geht es normalerweise darum, Verschwendung zu identifizieren und den Fluss zu verbessern.“ Ref. 3.3.4</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
2	D	2.1.b	<p>A. Falsch. Dies kann in einer späteren Phase erforderlich sein, aber die bestehenden Regeln wurden möglicherweise auf Basis von Organisationszielen definiert, die nicht mehr relevant oder angemessen sind. „Die Automatisierung von Steuerungen oder deren Integration in Technologien nimmt Mitarbeitern den Aufwand für die Umsetzung der Steuerungen ab. Auf diese Weise gemanagte Steuerungen sollten direkt auf die Erreichung allgemeiner Ziele ausgerichtet sein und diese unterstützen.“ Ref. 2.5.2.1</p> <p>B. Falsch. Steuerungen sind „Mittel zum Management eines Risikos“ und das Risikoregister ist eine mögliche Quelle für Informationen über Risiken, die gemanagt werden müssen. Aber zunächst muss der Netzwerktechniker die Organisationsziele verstehen, die er zu erreichen versucht. Ansonsten kann es passieren, dass er Steuerungen einführt, die für die Organisation nicht geeignet sind. „Die Automatisierung von Steuerungen oder deren Integration in Technologien nimmt Mitarbeitern den Aufwand für die Umsetzung der Steuerungen ab. Auf diese Weise gemanagte Steuerungen sollten direkt auf die Erreichung allgemeiner Ziele ausgerichtet sein und diese unterstützen.“ Ref. 2.5.2.1, 1.2.1</p> <p>C. Falsch. Es kann sinnvoll sein, mit dem Anbieter darüber zu sprechen, welche Steuerungen zur Verfügung stehen und wie sie üblicherweise eingesetzt werden. Aber zunächst muss der Netzwerktechniker die Organisationsziele verstehen, die er zu erreichen versucht. Ansonsten kann es passieren, dass er Steuerungen einführt, die für die Organisation nicht geeignet sind. „Die Automatisierung von Steuerungen oder deren Integration in Technologien nimmt Mitarbeitern den Aufwand für die Umsetzung der Steuerungen ab. Auf diese Weise gemanagte Steuerungen sollten direkt auf die Erreichung allgemeiner Ziele ausgerichtet sein und diese unterstützen.“ Ref. 2.5.2.1</p> <p>D. Richtig. „Die Automatisierung von Steuerungen oder deren Integration in Technologien nimmt Mitarbeitern den Aufwand für die Umsetzung der Steuerungen ab. Auf diese Weise gemanagte Steuerungen sollten direkt auf die Erreichung allgemeiner Ziele ausgerichtet sein und diese unterstützen.“ Ref. 2.5.2.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
3	B	5.2.c	<p>A. Falsch. Bei dieser Antwort geht es vor allem darum, die Mitarbeiter zu ermutigen, Feedback zu geben, aber sie bietet keine Lösung für die beschriebene Herausforderung, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass das Management nicht zuhört und sich nicht um ihre Anliegen kümmert. „Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess. Zusätzlich zur aktiven Erfassung von Feedback sollten statische Feedbackkanäle zur Verfügung stehen und den Stakeholdern bekannt sein.“ Dies erfordert die Einrichtung formeller Feedbackkanäle, über die Mitarbeiter sich trauen, ihre Bedenken und Vorschläge zu äußern. Das Management muss seinerseits auf sämtliches Feedback reagieren, um kontinuierliches Feedback und Engagement zu fördern. Ref. 6.1.6</p> <p>B. Richtig. Bei dieser Antwort geht es darum, formelle Feedbackkanäle einzurichten, über die Mitarbeiter sich trauen, ihre Bedenken und Vorschläge zu äußern. Auf diese Weise werden Kanäle zur Verfügung gestellt, um Bedenken von Mitarbeitern Aufmerksamkeit zu schenken. Allerdings ist es wichtig, dass das Management auf sämtliches Feedback reagiert, um kontinuierliches Feedback und Engagement zu fördern. „Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess. Zusätzlich zur aktiven Erfassung von Feedback sollten statische Feedbackkanäle zur Verfügung stehen und den Stakeholdern bekannt sein.“ Ref. 6.1.6</p> <p>C. Falsch. In dieser Antwort ergreift das Management Maßnahmen, um die Arbeit und den Erfolg der Teams anzuerkennen und zu honorieren, was sich zwar als hilfreich erweisen kann, aber keine Lösung für die beschriebene Herausforderung darstellt, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass das Management nicht zuhört und sich nicht um ihre Anliegen kümmert. Dieser Ansatz kann sogar zu negativen Ergebnissen führen, da er als unaufrichtig empfunden werden kann. Es ist wichtig, formelle Feedbackkanäle einzurichten, über die Mitarbeiter sich trauen, ihre Bedenken und Vorschläge zu äußern. Wenn Feedback gegeben wird, muss das Management reagieren, um kontinuierliches Feedback und Engagement zu fördern. Ref. 6.1.6</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
			<p>D. Falsch. Bei dieser Antwort geht es darum, zwischen den Mitarbeitern des Unternehmens und den Mitarbeitern übernommener Unternehmen eine Brücke zu schlagen. Dies kann sich zwar als hilfreich erweisen, stellt aber keine Lösung für die beschriebene Herausforderung dar, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass das Management nicht zuhört und ihm ihr Feedback gleichgültig ist. Daher ist es wichtig, formelle Feedbackkanäle einzurichten, über die Mitarbeiter sich trauen, ihre Bedenken und Vorschläge zu äußern. Das Management muss seinerseits auf sämtliches Feedback reagieren, um kontinuierliches Feedback und Engagement zu fördern. Ref. 6.1.6</p>
4	B	3.3	<p>A. Falsch. Das Management-Team sollte Zusammenarbeit und Transparenz zwischen der Organisation und ihren Konsumenten fördern, um Vertrauen aufzubauen und die Nützlichkeit von Messungen, die „gängige Steuerungen“ sind, zu bestätigen. Daten, die nicht wertvoll sind, könnten darauf hindeuten, dass sich hinter unnötiger Messung und Berichterstattung für diese Daten übertriebene Steuerung verbirgt. „Es sollten nur solche Messungen vorgenommen werden, die aktiv für fundierte Entscheidungen verwendet werden können.“ Ref. 2.5.2.1</p> <p>B. Richtig. „Es ist jedoch unzweckmäßig, alles zu messen. Es sollten nur solche Messungen vorgenommen werden, die aktiv für fundierte Entscheidungen verwendet werden können.“ Das Management-Team sollte dies vermeiden und anhand des Grundprinzips ‚Wertorientierung‘ die Daten identifizieren, die erforderlich sind, um bessere Entscheidungen zu treffen. Ref. 2.5.2.1</p> <p>C. Falsch. Das Management-Team sollte auf unbeabsichtigte Konsequenzen achten, um übertriebene Steuerungen zu erkennen. Eine Steuerung zur Durchsetzung von Pflichtfeldern in Datensätzen kann unbeabsichtigt dazu führen, dass Mitarbeiter Platzhalterdaten verwenden, um den Datensatz speichern und weiterarbeiten zu können. Ref. 2.5.2.1</p> <p>D. Falsch. Das Management-Team sollte externe Faktoren prüfen: „Beim Entwurf von Organisationmessgrößen ist es wichtig, externe Faktoren, insbesondere rechtliche Faktoren, zu berücksichtigen, die oft von den Regulierungsbehörden erlassen werden und deren Umsetzung obligatorisch ist.“ Ref. 2.5.2.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
5	B	4.1.c	<p>B. Richtig.</p> <p>(2) Die ITIL-Grundprinzipien sollten während Lenkung, Planung und Verbesserung berücksichtigt werden, da der Umfang von kontinuierlicher Verbesserung das gesamte SVS ist. Ref. 1.7</p> <p>(3) Die Implementierung einzelner Verbesserungsinitiativen hat nicht die gleiche positive Wirkung wie die Verankerung einer Verpflichtung zu kontinuierlicher Verbesserung in der Kultur der Organisation. In den allermeisten Fällen hat eine Organisation mit einer starken Kultur der kontinuierlichen Verbesserung auch eine starke Governance-Fähigkeit, die es ihr ermöglicht, Ressourcen zuzuweisen und das Management und die Führung bereitzustellen, die für erfolgreiche Verbesserungsinitiativen erforderlich sind. Ref. 5.1</p> <p>A. C. D. Falsch.</p> <p>(1) Kontinuierliche Verbesserung ist immer wichtig, und jeder ist dafür verantwortlich. Jeder, der in irgendeiner Weise zur Bereitstellung eines Service beiträgt, muss ständig nach Verbesserungsmöglichkeiten Ausschau halten. Ref. 5.1</p> <p>(4) Es sollte ein ganzheitlicher Ansatz sein. Sich nur auf externe Anforderungen zu konzentrieren, erfüllt nicht die Bedingungen eines ganzheitlichen Ansatzes. „Bei Lenkung, Planung und Verbesserung sollte Komplexität berücksichtigt und ein ganzheitlicher Ansatz angewendet werden.“ Ref. 5.8.3.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
6	C	6.1	<p>A. Falsch. Das Ziel besteht darin, Wiederholungsgeschäfte zu steigern, daher müssen die Key Performance Indicators (KPIs) messen, ob und inwieweit dieses Ziel erreicht wurde. „Wenn eine Organisation KPIs für jeden Erfolgsfaktor definiert, weist dies darauf hin, dass die KPIs einen Nachweis über Erfolge oder das Ausbleiben von Erfolgen liefern.“ Ref. 4.2.3.3</p> <p>B. Falsch. Das erklärte Ziel ist es, Wiederholungsgeschäfte zu steigern. Dieser Key Performance Indicator ist weder spezifisch noch misst er eine Steigerung der Wiederholungsgeschäfte. „Wenn eine Organisation KPIs für jeden Erfolgsfaktor definiert, weist dies darauf hin, dass die KPIs einen Nachweis über Erfolge oder das Ausbleiben von Erfolgen liefern.“ Ref. 4.2.3.3</p> <p>C. Richtig. Dieser Key Performance Indicator misst einen Anstieg bei Empfehlungen, die zu Absatzsteigerungen führen (dem erklärten Ziel) und verfügt über spezifische Messgrößen („um 20 %“) und einen Zeitrahmen („bis zum Ende des Finanzjahrs“). „Wenn eine Organisation KPIs für jeden Erfolgsfaktor definiert, weist dies darauf hin, dass die KPIs einen Nachweis über Erfolge oder das Ausbleiben von Erfolgen liefern.“ Ref. 4.2.3.3</p> <p>D. Falsch. Mit diesem Key Performance Indicator wird das Ziel – die Steigerung von Wiederholungsgeschäften – nicht direkt gemessen. „Wenn eine Organisation KPIs für jeden Erfolgsfaktor definiert, weist dies darauf hin, dass die KPIs einen Nachweis über Erfolge oder das Ausbleiben von Erfolgen liefern.“ Ref. 4.2.3.3</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
7	B	1.1.c	<p>A. Falsch. Dies beschreibt den Prozess der Erstellung von Richtlinien. Eine Richtlinie enthält „formal dokumentierte Erwartungen und Absichten des Managements, die eingesetzt werden, um Entscheidungen und Aktivitäten zu lenken“. Ref. 1.2.1.2</p> <p>B. Richtig. Verbesserung ist definiert als „ein bewusst eingeführter Change, der zu einer Wertsteigerung für einen oder mehrere Stakeholder führt“. Ref. 1.4</p> <p>C. Falsch. Unter Planung versteht man das „Definieren einer Methode zur Erreichung eines Ziels oder das Erstellen eines detaillierten Aktionsprogramms“. Ref. 1.3</p> <p>D. Falsch. Unter Lenkung versteht man „jemanden führen, leiten oder anleiten oder etwas anweisen. Dazu gehören die Festlegung und Vermittlung der Vision, des Zwecks, der Ziele und der Grundprinzipien für eine Organisation oder ein Team. Dies kann auch die Leitung oder Führung der Organisation oder des Teams im Hinblick auf ihre bzw. seine Ziele beinhalten.“ Ref. 1.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
8	C	2.1.a	<p>A. Falsch. Diese Antwort konzentriert sich auf die Kommunikation des strategischen Plans der Organisation und geht nicht auf den zentralen Aspekt der Frage ein: Wie kann sichergestellt werden, dass die Aktivitäten aller IT-Teams auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sind? „Wenn die Mission und die Strategie der Organisation verstanden werden, können die Ziele von diesen kaskadiert werden, wobei die Strategie von einer Organisationsebene auf die nächste übertragen wird. Dadurch wird sichergestellt, dass die Strategie, die Taktik und der Betrieb der Organisation aufeinander abgestimmt sind, und es wird Berichterstattung zu Erfolgen via Feedback-Schleifen ermöglicht. Leitende Führungskräfte können dadurch Performance überwachen und angemessene Geschäftsentscheidungen treffen.“ Ref. 2.1.3</p> <p>B. Falsch. Organizational Change Management ist geeignet, wenn Change-Bedarf in einer Organisation besteht. Change ist jedoch nicht der Aspekt, um den es in der Frage geht. Diese Frage bezieht sich darauf, wie sichergestellt werden kann, dass die Aktivitäten aller IT-Teams auf die Strategien einer Organisation abgestimmt sind. „Wenn die Mission und die Strategie der Organisation verstanden werden, können die Ziele von diesen kaskadiert werden, wobei die Strategie von einer Organisationsebene auf die nächste übertragen wird. Dadurch wird sichergestellt, dass die Strategie, die Taktik und der Betrieb der Organisation aufeinander abgestimmt sind, und es wird Berichterstattung zu Erfolgen via Feedback-Schleifen ermöglicht. Leitende Führungskräfte können dadurch Performance überwachen und angemessene Geschäftsentscheidungen treffen.“ Ref. 2.1.3</p> <p>C. Richtig. Durch Kaskadieren der Ziele aus der Unternehmensstrategie durch alle Ebenen wird sichergestellt, dass die strategischen, managementbezogenen und operativen Ebenen der Organisation direkt auf einzelne Aktivitäten und Ziele abgestimmt sind. „Wenn die Mission und die Strategie der Organisation verstanden werden, können die Ziele von diesen kaskadiert werden, wobei die Strategie von einer Organisationsebene auf die nächste übertragen wird. Dadurch wird sichergestellt, dass die Strategie, die Taktik und der Betrieb der Organisation aufeinander abgestimmt sind, und es wird Berichterstattung zu Erfolgen via Feedback-Schleifen ermöglicht. Leitende Führungskräfte können dadurch Performance überwachen und angemessene Geschäftsentscheidungen treffen.“ Ref. 2.1.3</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
			<p>D. Falsch. Eine RACI-Matrix sorgt zwar für mehr Klarheit, geht jedoch nicht auf das in der Frage beschriebene Problem ein: Wie kann sichergestellt werden, dass die Aktivitäten aller IT-Teams auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sind? „Wenn die Mission und die Strategie der Organisation verstanden werden, können die Ziele von diesen kaskadiert werden, wobei die Strategie von einer Organisationsebene auf die nächste übertragen wird. Dadurch wird sichergestellt, dass die Strategie, die Taktik und der Betrieb der Organisation aufeinander abgestimmt sind, und es wird Berichterstattung zu Erfolgen via Feedback-Schleifen ermöglicht. Leitende Führungskräfte können dadurch Performance überwachen und angemessene Geschäftsentscheidungen treffen.“ Ref. 2.1.3</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
9	B	4.3	<p>A. Falsch. Das Leitungsteam hat bereits einen neuen strategischen Plan für das Unternehmen aufgestellt, der eine Reihe von Changes mit sich bringt. Die Herausforderung für den CIO besteht darin, die Organisation auf den erfolgreichen Umstieg auf eine neue Arbeitsweise vorzubereiten. Dies wird am besten durch ein Assessment der Change-Bereitschaft erreicht. „Ein Assessment der Change-Bereitschaft schätzt, inwieweit die Organisation darauf vorbereitet ist, auf eine neue Arbeitsweise umzusteigen. Viele Faktoren können Auswirkung auf die Fähigkeit einer Organisation, einer Abteilung oder eines Teams haben, erfolgreich auf Changes zu reagieren. Wenn Sie diese Faktoren bewerten, bevor Sie eine Change-Initiative starten, können Sie erkennen, was dem Erfolg der Initiative im Weg steht.“ Ref. 3.1.3, 3.1.3.3</p> <p>B. Richtig. Das Leitungsteam hat bereits einen neuen strategischen Plan für das Unternehmen aufgestellt, der eine Reihe von Changes mit sich bringt. Ein Assessment der Change-Bereitschaft „schätzt, inwieweit die Organisation darauf vorbereitet ist, auf eine neue Arbeitsweise umzusteigen. Viele Faktoren können Auswirkung auf die Fähigkeit einer Organisation, einer Abteilung oder eines Teams haben, erfolgreich auf Changes zu reagieren. Wenn Sie diese Faktoren bewerten, bevor Sie eine Change-Initiative starten, können Sie erkennen, was dem Erfolg der Initiative im Weg steht.“ Ref. 3.1.3, 3.1.3.3</p> <p>C. Falsch. Zwar kann das Benchmarking einer Organisation im Vergleich zu anderen ähnlichen Organisationen nützliche Informationen liefern, die Herausforderung für den CIO besteht jedoch darin, die Organisation auf den erfolgreichen Umstieg auf eine neue Arbeitsweise vorzubereiten. Dies wird am besten durch ein ‚Assessment der Change-Bereitschaft‘ erreicht. Ein ‚Assessment der Change-Bereitschaft‘ „schätzt, inwieweit die Organisation darauf vorbereitet ist, auf eine neue Arbeitsweise umzusteigen. Viele Faktoren können Auswirkung auf die Fähigkeit einer Organisation, einer Abteilung oder eines Teams haben, erfolgreich auf Changes zu reagieren. Wenn Sie diese Faktoren bewerten, bevor Sie eine Change-Initiative starten, können Sie erkennen, was dem Erfolg der Initiative im Weg steht.“ Ref. 3.1.3, 3.1.3.3</p>

Die ITIL® 4-Prüfung „Direct, Plan and Improve“

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
			<p>D. Falsch. Das Wissen um die Reife interner Prozesse hilft nicht bei der erfolgreichen Anpassung an Veränderungen. Die Herausforderung für den CIO besteht darin sicherzustellen, dass sein Team sich erfolgreich auf neue Arbeitsweisen einstellen kann. Ein ‚Assessment der Change-Bereitschaft‘ „schätzt, inwieweit die Organisation darauf vorbereitet ist, auf eine neue Arbeitsweise umzusteigen. Viele Faktoren können Auswirkung auf die Fähigkeit einer Organisation, einer Abteilung oder eines Teams haben, erfolgreich auf Changes zu reagieren. Wenn Sie diese Faktoren bewerten, bevor Sie eine Change-Initiative starten, können Sie erkennen, was dem Erfolg der Initiative im Weg steht.“</p> <p>Ref. 3.1.3, 3.1.3.3</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
10	B	4.4	<p>A. Falsch. Zwar kann die Anzahl der betroffenen Anwender einen gewissen Einfluss auf die Priorisierung haben, das Hauptanliegen eines jeden Verbesserungsergebnisses ist jedoch, dass es „die Organisation wahrscheinlich der Verwirklichung ihrer Vision näher bringt“. „Definierte Ergebnisse sollten alle zum Erreichen des gewünschten Status beitragen, doch einige sind kritischer als andere.“ Ref. 5.4.3.1</p> <p>B. Richtig. ‚Verbesserungsergebnisse‘ werden primär dahingehend bewertet, inwieweit sie die Vision der Organisation unterstützen. Eine höhere Priorität erhalten diejenigen, die „die Organisation wahrscheinlich der Verwirklichung ihrer Vision näher bringen“. „Definierte Ergebnisse sollten alle zum Erreichen des gewünschten Status beitragen, doch einige sind kritischer als andere.“ Ref. 5.4.3.1</p> <p>C. Falsch. Zwar fließt auch der Aufwand (die Kosten) zur Erzielung eines ‚Verbesserungsergebnisses‘ in Überlegungen ein, allerdings werden Verbesserungsergebnisse primär dahingehend bewertet, inwieweit sie die Vision der Organisation unterstützen. Eine höhere Priorität erhalten diejenigen, die „die Organisation wahrscheinlich der Verwirklichung ihrer Vision näher bringen“. „Definierte Ergebnisse sollten alle zum Erreichen des gewünschten Status beitragen, doch einige sind kritischer als andere.“ Ref. 5.4.3.1</p> <p>D. Falsch. Zwar können durch die Unzufriedenheit von Anwendern ‚Verbesserungsmöglichkeiten‘ aufgezeigt werden, jedoch müssen alle primär danach priorisiert werden, inwieweit sie die Vision der Organisation unterstützen. Eine höhere Priorität erhalten diejenigen, die „die Organisation wahrscheinlich der Verwirklichung ihrer Vision näher bringen“. „Definierte Ergebnisse sollten alle zum Erreichen des gewünschten Status beitragen, doch einige sind kritischer als andere.“ Ref. 5.4.3.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
11	C	4.6.b	<p>A. Falsch. Das Wissen erfahrener Teammitglieder kann sich in anderen Kontexten oder Projekten als wertvoll erweisen. Außerdem verfügen Organisationen nur über begrenzte Ressourcen, sodass die Zuweisung neuer Teams für jedes Projekt möglicherweise nicht praktikabel ist. „Wenn die erwarteten Resultate der Verbesserung nicht oder auf andere Weise als geplant erreicht wurden, sollte die Initiative überprüft und müssen Stakeholder über die Gründe für das Scheitern der Initiative informiert werden. Dazu muss die Verbesserungsinitiative ausführlich analysiert werden, wobei die daraus gewonnenen Erkenntnisse dokumentiert und kommuniziert werden. Außerdem sollte beschrieben werden, was auf Grundlage der gesammelten Erfahrung bei der nächsten Iteration anders gemacht werden kann.“ Ref. Leitfaden zu Continual Improvement Practice 2.4.1.4</p> <p>B. Falsch. Ohne Analyse der gewonnenen Erkenntnisse gibt es keinen Nachweis, dass die finanziellen Mittel eine Schwierigkeit darstellen oder dass eine Aufstockung der finanziellen Mittel künftige Probleme beheben kann. „Wenn die erwarteten Resultate der Verbesserung nicht oder auf andere Weise als geplant erreicht wurden, sollte die Initiative überprüft und müssen Stakeholder über die Gründe für das Scheitern der Initiative informiert werden. Dazu muss die Verbesserungsinitiative ausführlich analysiert werden, wobei die daraus gewonnenen Erkenntnisse dokumentiert und kommuniziert werden. Außerdem sollte beschrieben werden, was auf Grundlage der gesammelten Erfahrung bei der nächsten Iteration anders gemacht werden kann.“ Ref. Leitfaden zu Continual Improvement Practice 2.4.1.4</p> <p>C. Richtig. „Wenn die erwarteten Resultate der Verbesserung nicht oder auf andere Weise als geplant erreicht wurden, sollte die Initiative überprüft und müssen Stakeholder über die Gründe für das Scheitern der Initiative informiert werden. Dazu muss die Verbesserungsinitiative ausführlich analysiert werden, wobei die daraus gewonnenen Erkenntnisse dokumentiert und kommuniziert werden. Außerdem sollte beschrieben werden, was auf Grundlage der gesammelten Erfahrung bei der nächsten Iteration anders gemacht werden kann.“ Ref. Leitfaden zu Continual Improvement Practice 2.4.1.4</p> <p>D. Falsch. „Man sollte sich nicht immer auf Technologien verlassen, da ein Übermaß an Automatisierung Kosten steigern und die Stabilität und organisatorische Resilienz schmälern kann.“ Ref. 8.3.6</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
12	D	1.2.c	<p>A. Falsch. Governance ist „das Mittel, mit dem eine Organisation geführt und gesteuert wird“. Compliance ist „sowohl die Vorgehensweise als auch das Ergebnis des Sicherstellens, dass ein Standard oder Satz an Leitlinien eingehalten wird oder dass ordnungsgemäße, konsistente Nachweise oder andere Practices eingesetzt werden“. Ref. 1.6.1.1</p> <p>B. Falsch. Management ist ein Satz „koordinierter Aktivitäten, um etwas zu definieren, zu steuern, zu überwachen und zu verbessern“. Compliance ist „sowohl die Vorgehensweise als auch das Ergebnis des Sicherstellens, dass ein Standard oder Satz an Leitlinien eingehalten wird oder dass ordnungsgemäße, konsistente Nachweise oder andere Practices eingesetzt werden“. Ref. 1.6.1.1</p> <p>C. Falsch. Verbesserung ist „ein bewusst eingeführter Change, der zu einer Wertsteigerung für einen oder mehrere Stakeholder führt“. Compliance ist „sowohl die Vorgehensweise als auch das Ergebnis des Sicherstellens, dass ein Standard oder Satz an Leitlinien eingehalten wird oder dass ordnungsgemäße, konsistente Nachweise oder andere Practices eingesetzt werden“. Ref. 1.6.1.1</p> <p>D. Richtig. Compliance ist „sowohl die Vorgehensweise als auch das Ergebnis des Sicherstellens, dass ein Standard oder Satz an Leitlinien eingehalten wird oder dass ordnungsgemäße, konsistente Nachweise oder andere Practices eingesetzt werden“. Ref. 1.6.1.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
13	B	3.1	<p>A. Falsch. Der Einsatz eines ‚Kanban-Boards‘ ermöglicht eine „vollständige Visualisierung des Prozess-Workflows“. Ein solches Board ist nicht dazu geeignet zu bewerten, wie gut künftige Lösungen funktionieren würden. Ref. 7.3.3.7</p> <p>B. Richtig. „Wenn Risiken nicht richtig verstanden werden, könnten Teams angewiesen werden, Projekte durchzuführen, die mit Sicherheit scheitern. Wenn Teammitglieder Risiken bemerken, aber keine Hinweise auf vorbeugende Maßnahmen sehen, verlieren sie möglicherweise das Vertrauen in ihr Projekt, was die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns erhöht.“ Ref. 1.2.1.3</p> <p>C. Falsch. ‚Messung und Berichterstattung‘ könnten helfen, eine Schwierigkeit zu identifizieren, aber sie würden nicht helfen, Schwierigkeiten vorherzusagen. Beim Messen und Erstellen von Berichten werden Daten erfasst, verarbeitet und berichtet, um zu bestätigen, dass gewünschte Maßnahmen durchgeführt werden oder dass vereinbarte Ziele erreicht werden. Ref. 4.1.3, Tabelle 4.1</p> <p>D. Falsch. „Wenn die Mission und die Strategie der Organisation verstanden werden, können die Ziele von diesen kaskadiert werden, wobei die Strategie von einer Organisationsebene auf die nächste übertragen wird. Dadurch wird sichergestellt, dass die Strategie, die Taktik und der Betrieb der Organisation aufeinander abgestimmt sind.“ Dies wird dem Team nicht helfen herauszufinden, wie gut eine vorgeschlagene Lösung funktionieren wird. Ref. 2.1.3</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
14	C	7.2.d	<p>A. Falsch. Ein Projekt Management Office kann zwar langfristig hilfreich sein, es trägt jedoch nicht dazu bei, sämtliche Arbeit sichtbar zu machen, insbesondere Incidents und operative Aufgaben. „Personen, die vor der schwierigen Aufgabe stehen, Arbeit zu überwachen, zu priorisieren und zu managen, finden häufig Kanban hilfreich. Arbeitsplanung kann problematisch sein, wenn die damit verbundenen Schritte nicht visualisiert werden können. Kanban-Boards wurden zur Lösung dieses Anliegens konzipiert, denn sie ermöglichen eine vollständige Visualisierung des Prozess-Workflows.“ Ref. 7.3.3.7</p> <p>B. Falsch. Das IT-Management sollte Prioritäten setzen, dies ist jedoch keine Lösung für die unmittelbare Notwendigkeit, chaotische Situationen zu managen, insbesondere Incidents und operative Aufgaben. „Personen, die vor der schwierigen Aufgabe stehen, Arbeit zu überwachen, zu priorisieren und zu managen, finden häufig Kanban hilfreich. Arbeitsplanung kann problematisch sein, wenn die damit verbundenen Schritte nicht visualisiert werden können. Kanban-Boards wurden zur Lösung dieses Anliegens konzipiert, denn sie ermöglichen eine vollständige Visualisierung des Prozess-Workflows.“ Ref. 7.3.3.7</p> <p>C. Richtig. Die Visualisierung von Arbeit mithilfe eines einfachen Kanban-Boards „kann einfach und risikolos implementiert werden, erfordert keine Änderung des aktuellen Prozesses, ist sehr gut skalierbar und generiert bei der Anwendung keine zusätzlichen Kosten.“ Das Vorgehen hilft dabei, „Workflows zu managen und zu messen“. Ref. 7.3.3.7</p> <p>D. Falsch. Kernthema dieser Frage ist das Management von Chaos, insbesondere Incidents und operativen Aufgaben. „Personen, die vor der schwierigen Aufgabe stehen, Arbeit zu überwachen, zu priorisieren und zu managen, finden häufig Kanban hilfreich. Arbeitsplanung kann problematisch sein, wenn die damit verbundenen Schritte nicht visualisiert werden können. Kanban-Boards wurden zur Lösung dieses Anliegens konzipiert, denn sie ermöglichen eine vollständige Visualisierung des Prozess-Workflows.“ Ref. 7.3.3.7</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
15	D	1.3	<p>A. Falsch. Das Beseitigen von Risiken kann ein Ziel sein, ist jedoch nicht immer das Hauptziel. „Die Erzielung gewünschter Ergebnisse erfordert Ressourcen und daher Kosten und ist häufig mit Risiken verbunden. Service Provider helfen Konsumenten bei der Erzielung von Ergebnissen und übernehmen dadurch auch einen Teil der verbundenen Risiken und Kosten. Allerdings können Servicebeziehungen neue Risiken und Kosten verursachen und negative Auswirkungen auf einige der gewünschten Ergebnisse haben, andere jedoch unterstützen. Diese Konzepte spiegeln sich in vielen Aspekten von Lenkung, Planung und Verbesserung wider. Das Ziel einer Verbesserung kann beispielsweise sein, Risiken zu reduzieren oder unnötige Kosten zu eliminieren.“ Ref. 1.8</p> <p>B. Falsch. Das richtige Verhältnis zu finden ist zwar wichtig, muss jedoch nicht zwischen allen Ergebnissen gleich sein. Das Unternehmen bestimmt die Bedeutung des richtigen Verhältnisses basierend auf seinen Anforderungen und des von ihm definierten optimalen Werts. „Die Erzielung gewünschter Ergebnisse erfordert Ressourcen und daher Kosten und ist häufig mit Risiken verbunden. Service Provider helfen Konsumenten bei der Erzielung von Ergebnissen und übernehmen dadurch auch einen Teil der verbundenen Risiken und Kosten. Allerdings können Servicebeziehungen neue Risiken und Kosten verursachen und negative Auswirkungen auf einige der gewünschten Ergebnisse haben, andere jedoch unterstützen. Diese Konzepte spiegeln sich in vielen Aspekten von Lenkung, Planung und Verbesserung wider. Das Ziel einer Verbesserung kann beispielsweise sein, Risiken zu reduzieren oder unnötige Kosten zu eliminieren.“ Ref. 1.8</p> <p>C. Falsch. Die Beseitigung von Kosten kann einen Wert bedeuten, ist jedoch nicht immer erforderlich. „Eine Organisation kann sich jedoch dafür entscheiden, zusätzliche Risiken, höhere Kosten und verminderte Ergebnisse zu akzeptieren, wenn dadurch die Möglichkeit eines gesteigerten Werts geschaffen wird, den sie messen will. Beispielsweise kann der Einsatz neuer und unerprobter Technologien ein erheblich höheres Risiko mit sich bringen, was jedoch akzeptabel sein kann, wenn die potenziellen Vorteile entsprechend groß sind.“ Ref. 1.8</p>

Die ITIL® 4-Prüfung „Direct, Plan and Improve“

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
			<p>D. Richtig. VOCR ist immer ein Kompromiss zwischen den Erfordernissen der Organisation und deren Abstimmung auf die Vision und Mission der Organisation. In einigen Fällen kann dies bedeuten, dass verminderte Ergebnisse akzeptiert werden, wenn dies aus Sicht der Organisation in einer bestimmten Situation einen Wert schafft. „Eine Organisation kann sich jedoch dafür entscheiden, zusätzliche Risiken, höhere Kosten und verminderte Ergebnisse zu akzeptieren, wenn dadurch die Möglichkeit eines gesteigerten Werts geschaffen wird, den sie messen will. Beispielsweise kann der Einsatz neuer und unerprobter Technologien ein erheblich höheres Risiko mit sich bringen, was jedoch akzeptabel sein kann, wenn die potenziellen Vorteile entsprechend groß sind.“ Ref. 1.8</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
16	C	5.3	<p>A. Falsch. In dieser Antwort fehlt die Bedeutung eines ganzheitlichen Ansatzes. „Entlang der Service-Wertschöpfungskette und Wertströme leisten Personen ihren besten Beitrag, wenn sie zusammenarbeiten und ihre Bemühungen koordinieren können. Die Grundprinzipien ‚Zusammenarbeiten und Transparenz fördern‘ und ‚Ganzheitlich denken und arbeiten‘ sind wichtig, wenn es um die Einrichtung von Schnittstellen zwischen Organisationen und Menschen geht, die an den Aktivitäten der Wertschöpfungskette beteiligt sind.“ Bei einem ganzheitlichen Ansatz muss der gesamte Ansatz betrachtet werden, nicht nur eine einzelne Phase. Ref. 7.3.1.6</p> <p>B. Falsch. In dieser Antwort fehlt die Bedeutung eines ganzheitlichen Ansatzes. „Entlang der Service-Wertschöpfungskette und Wertströme leisten Personen ihren besten Beitrag, wenn sie zusammenarbeiten und ihre Bemühungen koordinieren können. Die Grundprinzipien ‚Zusammenarbeiten und Transparenz fördern‘ und ‚Ganzheitlich denken und arbeiten‘ sind wichtig, wenn es um die Einrichtung von Schnittstellen zwischen Organisationen und Menschen geht, die an den Aktivitäten der Wertschöpfungskette beteiligt sind.“ Bei einem ganzheitlichen Ansatz muss der gesamte Ansatz betrachtet werden, nicht nur die Aktivitäten einer einzelnen Practice. Ref. 7.3.1.6</p> <p>C. Richtig. „Entlang der Service-Wertschöpfungskette und Wertströme leisten Personen ihren besten Beitrag, wenn sie zusammenarbeiten und ihre Bemühungen koordinieren können. Die Grundprinzipien ‚Zusammenarbeiten und Transparenz fördern‘ und ‚Ganzheitlich denken und arbeiten‘ sind wichtig, wenn es um die Einrichtung von Schnittstellen zwischen Organisationen und Menschen geht, die an den Aktivitäten der Wertschöpfungskette beteiligt sind.“ Bei der Überprüfung des gesamten Ansatzes von Planung, Design und Bereitstellung von Services wird ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt. Ref. 7.3.1.6</p> <p>D. Falsch. In dieser Antwort fehlt die Bedeutung eines ganzheitlichen Ansatzes. „Entlang der Service-Wertschöpfungskette und Wertströme leisten Personen ihren besten Beitrag, wenn sie zusammenarbeiten und ihre Bemühungen koordinieren können. Die Grundprinzipien ‚Zusammenarbeiten und Transparenz fördern‘ und ‚Ganzheitlich denken und arbeiten‘ sind wichtig, wenn es um die Einrichtung von Schnittstellen zwischen Organisationen und Menschen geht, die an den Aktivitäten der Wertschöpfungskette beteiligt sind.“ Bei einem ganzheitlichen Ansatz muss der gesamte Ansatz betrachtet werden, nicht nur die Aktivitäten einer einzelnen Practice. Ref. 7.3.1.6</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
17	C	5.2.a	<p>A. Falsch. In dieser Situation ist die Verlagerung des Schwerpunkts von einer lokalen Installation zur Cloud-Lösung das Problem, nicht die detaillierten Servicebeschreibungen oder das Design. Daher umfasst dieser Ansatz keine geeignete Botschaft der Art „Identifizieren Sie die Botschaft: Was wird die Stakeholder dazu bewegen, die Initiative zu unterstützen und sich einzubringen?“ Ref. 6.2.2</p> <p>B. Falsch. Bei dieser Antwort geht es nur um Kunden-Stakeholder, welche die abonnementbasierte Cloud-Lösung bereits unterstützen. Sie bietet auch keine Lösung für den internen Widerstand gegen die Schwerpunktverlagerung. „Definieren Sie, was von den einzelnen Stakeholdern benötigt wird: Der Umfang der Unterstützung, die von jedem Stakeholder benötigt wird, sollte berücksichtigt werden. Welche Maßnahmen müssen sie ergreifen?“ Ref. 6.2.2</p> <p>C. Richtig. Bei dieser Antwort geht es darum, die in der Frage genannten wichtigsten Stakeholder zu identifizieren. Ein erfolgreicher Stakeholder-Kommunikationsplan setzt voraus, dass verstanden wird, „was die Stakeholder dazu bewegen wird, die Initiative zu unterstützen und sich einzubringen“. Ref. 6.2.2</p> <p>D. Falsch. Es ist für das Unternehmen zwar hilfreich, eine sichtbare Visions- und Missionsaussage zu haben, aber hier geht es nicht um die Unternehmensvision und -mission, sondern nur um die Verlagerung des Schwerpunkts bei der Bereitstellungsmethode für ein bestehendes Produkt. Daher umfasst dieser Ansatz keine geeignete Botschaft der Art „Identifizieren Sie die Botschaft: Was wird die Stakeholder dazu bewegen, die Initiative zu unterstützen und sich einzubringen?“ Ref. 6.2.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
18	C	5.1	<p>A. Falsch. ‚Organizational Change Management‘ sollte bereits bei der Planung beginnen und „in Lenkungs-, Planungs- und Verbesserungsaktivitäten eingebunden werden“. Ref. 6.3.2</p> <p>B. Falsch. ‚Organizational Change Management‘ sollte bereits bei der Planung beginnen und „in Lenkungs-, Planungs- und Verbesserungsaktivitäten eingebunden werden“. Ref. 6.3.2</p> <p>C. Richtig. ‚Organizational Change Management‘ sollte bereits bei der Planung beginnen und „in Lenkungs-, Planungs- und Verbesserungsaktivitäten eingebunden werden“. Ref. 6.3.2</p> <p>D. Falsch. ‚Organizational Change Management‘ sollte bereits bei der Planung beginnen und „in Lenkungs-, Planungs- und Verbesserungsaktivitäten eingebunden werden“. Ref. 6.3.2</p>
19	C	1.2.a	<p>A. Falsch. Eine Missionsaussage ist „eine kurze aber vollständige Beschreibung des allgemeinen Zwecks und der allgemeinen Absichten einer Organisation“. Sie sagt aus, was erreicht werden soll, beschreibt jedoch nicht die erforderlichen Schritte dazu. Ref. 1.2.1.1</p> <p>B. Falsch. Diese Antwort konzentriert sich darauf, wie und warum Maßnahmen ergriffen werden, nicht auf den Zweck der Organisation. Eine Missionsaussage ist „eine kurze aber vollständige Beschreibung des allgemeinen Zwecks und der allgemeinen Absichten einer Organisation“. Sie sagt aus, was erreicht werden soll, beschreibt jedoch nicht die erforderlichen Schritte dazu. Ref. 1.2.1.1</p> <p>C. Richtig. Dies ist die richtige Definition einer Missionsaussage. Eine Missionsaussage ist „eine kurze aber vollständige Beschreibung des allgemeinen Zwecks und der allgemeinen Absichten einer Organisation“. Sie sagt aus, was erreicht werden soll, beschreibt jedoch nicht die erforderlichen Schritte dazu. Ref. 1.2.1.1</p> <p>D. Falsch. ‚Key Performance Indicators‘ sind eine Methode, um Performance anhand eines Management-Ziels zu messen. Eine Missionsaussage ist „eine kurze aber vollständige Beschreibung des allgemeinen Zwecks und der allgemeinen Absichten einer Organisation“. Sie sagt aus, was erreicht werden soll, beschreibt jedoch nicht die erforderlichen Schritte dazu. Ref. 1.2.1.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
20	D	1.2.d	<p>A. Falsch. Das Wesen oder der Reifegrad bestimmen nicht, wie Richtlinien und Leitlinien verwendet werden. „Richtlinien lenken Entscheidungen und Verhalten. In den meisten Organisationen zieht die Nichteinhaltung von Unternehmensrichtlinien Disziplinarmaßnahmen nach sich, die bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses reichen können“, und „Wie der Name schon sagt, leiten Leitlinien Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten oder bei ihren Entscheidungen. Sie vermitteln allgemeine Empfehlungen dazu, wie sie in verschiedenen Situationen handeln sollten oder auf welche Weise sie die gewünschten Ergebnisse erzielen können. Leitlinien werden gelegentlich eingesetzt, wenn keine bestimmte Richtlinie anwendbar ist oder wenn die Organisation kein Verhalten vorschreiben, sondern Personen, die bezüglich der richtigen Vorgehensweise unsicher sind, helfen will.“ Ref. 1.2.1.2</p> <p>B. Falsch. Leitlinien und Richtlinien können ähnliche Themen behandeln, sie sind jedoch eigenständig und voneinander verschieden. „Richtlinien lenken Entscheidungen und Verhalten. In den meisten Organisationen zieht die Nichteinhaltung von Unternehmensrichtlinien Disziplinarmaßnahmen nach sich, die bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses reichen können.“ „Wie der Name schon sagt, leiten Leitlinien Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten oder bei ihren Entscheidungen. Sie vermitteln allgemeine Empfehlungen dazu, wie sie in verschiedenen Situationen handeln sollten oder auf welche Weise sie die gewünschten Ergebnisse erzielen können. Leitlinien werden gelegentlich eingesetzt, wenn keine bestimmte Richtlinie anwendbar ist oder wenn die Organisation kein Verhalten vorschreiben, sondern Personen, die bezüglich der richtigen Vorgehensweise unsicher sind, helfen will.“ Ref. 1.2.1.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
			<p>C. Falsch. Die Entscheidung zwischen der Anwendung einer Richtlinie oder einer Leitlinie hängt nicht von internen oder externen Anforderungen ab. Eine Richtlinie enthält die „formal dokumentierten Erwartungen und Absichten des Managements, die eingesetzt werden, um Entscheidungen und Aktivitäten zu lenken“. „Richtlinien lenken Entscheidungen und Verhalten. In den meisten Organisationen zieht die Nichteinhaltung von Unternehmensrichtlinien Disziplinarmaßnahmen nach sich, die bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses reichen können.“ „Wie der Name schon sagt, leiten Leitlinien Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten oder bei ihren Entscheidungen. Sie vermitteln allgemeine Empfehlungen dazu, wie sie in verschiedenen Situationen handeln sollten oder auf welche Weise sie die gewünschten Ergebnisse erzielen können. Leitlinien werden gelegentlich eingesetzt, wenn keine bestimmte Richtlinie anwendbar ist oder wenn die Organisation kein Verhalten vorschreiben, sondern Personen, die bezüglich der richtigen Vorgehensweise unsicher sind, helfen will.“ Ref. 1.2.1.2</p> <p>D. Richtig. Eine Richtlinie enthält die „formal dokumentierten Erwartungen und Absichten des Managements, die eingesetzt werden, um Entscheidungen und Aktivitäten zu lenken“. Richtlinien dienen dazu, Aktionen und Entscheidungen zu lenken; die Einhaltung von Richtlinien ist obligatorisch. „Wie der Name schon sagt, leiten Leitlinien Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten oder bei ihren Entscheidungen. Sie vermitteln allgemeine Empfehlungen dazu, wie sie in verschiedenen Situationen handeln sollten oder auf welche Weise sie die gewünschten Ergebnisse erzielen können. Leitlinien werden gelegentlich eingesetzt, wenn keine bestimmte Richtlinie anwendbar ist oder wenn die Organisation kein Verhalten vorschreiben, sondern Personen, die bezüglich der richtigen Vorgehensweise unsicher sind, helfen will.“ Ref. 1.2.1.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
21	D	7.2.b	<p>A. Falsch. IT-Services müssen in jeder Organisation regelmäßig bewertet werden. In dieser Antwort fehlt jedoch die Herausforderung, die sich dem CIO stellt – die Neuzuweisung von Ressourcen, um die Unternehmensinitiative zu unterstützen, ohne dass dies die IT Service Level beeinträchtigt. Hierbei könnte das Grundprinzip „Optimieren und Automatisieren“ helfen, Bereiche zu identifizieren, in denen Arbeiten noch manuell ausgeführt werden, obwohl sie automatisiert werden könnten, wodurch Personalzeit eingespart würde. Ref. 8.3.6</p> <p>B. Falsch. Es ist zwar wichtig, den Wert von IT zu verstehen, allerdings fehlt in dieser Antwort die Herausforderung, die sich dem CIO stellt – die Neuzuweisung von Ressourcen, um die Unternehmensinitiative zu unterstützen, ohne dass dies die IT Service Level beeinträchtigt. Hierbei könnte das Grundprinzip „Optimieren und Automatisieren“ helfen, Bereiche zu identifizieren, in denen Arbeiten noch manuell ausgeführt werden, obwohl sie automatisiert werden könnten, wodurch Personalzeit eingespart würde. Ref. 8.3.6</p> <p>C. Falsch. ‚Organizational Change Management‘ ist bei jeder Transformation hilfreich und sollte angewendet werden. In dieser Antwort fehlt die Herausforderung, die sich dem CIO stellt – die Neuzuweisung von Ressourcen, um die Unternehmensinitiative zu unterstützen, ohne dass dies die IT Service Level beeinträchtigt. Hierbei könnte das Grundprinzip „Optimieren und Automatisieren“ helfen, Bereiche zu identifizieren, in denen Arbeiten noch manuell ausgeführt werden, obwohl sie automatisiert werden könnten, wodurch Personalzeit eingespart würde. Ref. 8.3.6</p> <p>D. Richtig. In dieser Antwort wird das Grundprinzip „Optimieren und Automatisieren“ angewendet, indem Bereiche in der Wertschöpfungskette identifiziert werden, die optimiert oder automatisiert werden können, wodurch Personalzeit freigesetzt werden kann, sodass Mitarbeiter an der Unternehmensinitiative arbeiten können, ohne dass dies die IT Service Level beeinträchtigt. Ref. 8.3.6</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
22	C	2.1.a	<p>A. Falsch. Die Verbesserung der Bearbeitung von Service Requests stellt einen operativen Plan dar, keinen allgemeinen strategischen Ansatz. Betrieb ist „die routinemäßige Ausführung und das Management einer Aktivität, eines Produkts, eines Service oder eines anderen Configuration Items“. Ref. 1.3.1.3</p> <p>B. Falsch. Die Ermittlung der Kundenbedürfnisse nach neuen Services ist eine Taktik, die zur Strategie beiträgt, den Umsatz durch die Einführung einer neuen Palette von Services zu steigern. Taktiken sind „die speziellen Methoden, mit denen eine Strategie umgesetzt wird“. Ref. 1.3.1.2</p> <p>C. Richtig. Strategien sind allgemeine Ansätze zur Erreichung von Zielen. Diese Antwort fasst das Ziel der Umsatzsteigerung zusammen und verknüpft es mit dem Plan zur Einführung neuer Services. Die in der Frage beschriebenen Taktiken und operativen Pläne tragen zu dieser Strategie bei. „Diese Ebenen sind i. d. R. strategisch, taktisch und operativ. Die drei Ebenen sollten eng miteinander und mit den Zielen der Organisation verknüpft sein.“ Eine Strategie ist „ein umfassender Ansatz oder eine Vorgehensweise, der/die von einer Organisation zur Erreichung ihrer Ziele definiert wird“. Ref. 1.3.1, 1.3.1.1</p> <p>D. Falsch. Die Erstellung von Implementierungsplänen stellt einen operativen Plan dar, keinen allgemeinen strategischen Ansatz. Betrieb ist „die routinemäßige Ausführung und das Management einer Aktivität, eines Produkts, eines Service oder eines anderen Configuration Items“. Ref. 1.3.1.3</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
23	C	1.1.f	<p>A. Falsch. Dies ist ein Beispiel einer logischen/technische Steuerung, die die Form „Pflichtfelder, Skripterstellung, automatisierte Workflows“ haben kann. Ref. 1.2.1.3</p> <p>B. Falsch. Dies ist ein Beispiel einer physischen Steuerung, die die Form eines „Zutrittssystem mit elektronischen Ausweisen, beziehungsweise einer Zutrittsregelung“ haben kann. Ref. 1.2.1.3</p> <p>C. Richtig. „Steuerungen sind Gegenmaßnahmen oder Sicherheitsvorkehrungen, die die angemessene Sicherheit bieten, dass Ziele erreicht und unerwünschte Events entweder verhindert oder entdeckt und korrigiert werden.“ Organisations-/Verfahrenssteuerungen können „Richtlinien, Organisation, Eigentum, Schulung, Prozesse“ sein. Ref. 1.2.1.3</p> <p>D. Falsch. Dies ist ein Beispiel einer logischen/technische Steuerung, die die Form „Pflichtfelder, Skripterstellung, automatisierte Workflows“ haben kann. Ref. 1.2.1.3</p>
24	A	3.2	<p>A. Richtig. Der Vorstand ist „für die Governance seiner Organisation verantwortlich“. Ref. 2.2.1, Tabelle 2.1</p> <p>B. Falsch. Aktionäre sind „für die Ernennung von Vorstandsmitgliedern und Prüfern verantwortlich, um eine effektive Governance zu gewährleisten“. Ref. 2.2.1, Tabelle 2.1</p> <p>C. Falsch. Der Auditausschuss ist „für die Unterstützung des Vorstands verantwortlich, indem er eine unabhängige Bewertung der Management-Performance und -Konformität bereitstellt“. Ref. 2.2.1, Tabelle 2.1</p> <p>D. Falsch. Ein ‚Service Management Office‘ ist „eine Gruppe oder Abteilung, die als Kompetenzzentrum für das Service Management fungiert und die kontinuierliche Weiterentwicklung und die konsequente Anwendung von Management Practices in einer Organisation gewährleistet“. Ref. 7.2.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
25	D	1.1.d	<p>D. Richtig.</p> <p>(1) und (4) Richtig. Ein Betriebsmodell ist „eine konzeptionelle und/oder visuelle Darstellung dessen, wie eine Organisation mit ihren Kunden und anderen Stakeholdern gemeinsam Wertschöpfung erzielt und wie sich die Organisation selbst führt“. Ref. 1.6.2</p> <p>A. B. C. Falsch.</p> <p>(2) Falsch. Klare Richtlinien und Verfahren für tägliche Betriebsabläufe sind für ein Betriebsmodell nicht erforderlich. Ref. 1.6.2</p> <p>(3) Kennzahlen und Berichte als Nachweis für Performance sind kein erforderlicher Bestandteil eines Betriebsmodells. Ein Betriebsmodell ist „eine konzeptionelle und/oder visuelle Darstellung dessen, wie eine Organisation mit ihren Kunden und anderen Stakeholdern gemeinsam Wertschöpfung erzielt und wie sich die Organisation selbst führt“. Ref. 1.6.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
26	A	6.1	<p>A. Richtig. Eine Kaskadierung von Messgrößen ist eine Methode, um Service-Messgrößen mit den Zielen und Zielsetzungen der Organisation zu verbinden. „Damit eine Organisation gute Entscheidungen treffen kann, muss sie die richtigen Faktoren messen. Hierzu können die Messgrößen mit den gewünschten Ergebnissen der Organisation und dem zu erfüllenden Zweck verbunden werden.“ Ref. 4.2.2.1</p> <p>B. Falsch. Diese Antwort konzentriert sich nur auf Service-Messgrößen. „Damit eine Organisation gute Entscheidungen treffen kann, muss sie die richtigen Faktoren messen. Hierzu können die Messgrößen mit den gewünschten Ergebnissen der Organisation und dem zu erfüllenden Zweck verbunden werden.“ Ref. 4.2.2.1</p> <p>C. Falsch. Ein Business Case ist zwar wichtig, bietet jedoch keine Lösung für das hier beschriebene Anliegen – sicherzustellen, dass IT-Services auf die Unternehmensziele abgestimmt sind. „Damit eine Organisation gute Entscheidungen treffen kann, muss sie die richtigen Faktoren messen. Hierzu können die Messgrößen mit den gewünschten Ergebnissen der Organisation und dem zu erfüllenden Zweck verbunden werden.“ Ref. 4.2.2.1</p> <p>D. Falsch. Eine Wertstromzuordnung ist wichtig, um die Servicebereitstellung zu verstehen und zu optimieren, bietet jedoch keine Lösung für das Thema der Frage – sicherzustellen, dass IT-Services auf die Unternehmensziele abgestimmt sind. „Damit eine Organisation gute Entscheidungen treffen kann, muss sie die richtigen Faktoren messen. Hierzu können die Messgrößen mit den gewünschten Ergebnissen der Organisation und dem zu erfüllenden Zweck verbunden werden.“ Ref. 4.2.2.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
27	D	4.5	<p>A. Falsch. Ein Wertstromdiagramm ist zwar beim Design oder bei der Optimierung eines neuen IT-Service hilfreich, hier besteht die Herausforderung jedoch darin, finanzielle Mittel und Unterstützung für den neuen Service zu erhalten. Dies wird mit einem Business Case erreicht. Ein Business Case „sollte den Vorschlag und die verbundenen Nutzen und Risiken von der Nachfrage bis zum Wert identifizieren. Dadurch sollten die häufigen Fragen des leitenden Managements nach der Notwendigkeit des Vorschlags und der Rechtfertigung der Investition beantwortet werden.“ Ref. 2.4.3.1</p> <p>B. Falsch. Zwar kann ein Proof-of-Concept bei der Gewinnung von Unterstützung hilfreich sein, er sollte jedoch besser als Teil eines Gesamtansatzes zur Beschaffung von Finanzmitteln und Gewinnung der Unterstützung der Führungsebene genutzt werden. Ein Business Case dient dazu, einen Vorschlag zu kommunizieren und um Finanzmittel und Unterstützung dafür zu werben. Ein Business Case „sollte den Vorschlag und die verbundenen Nutzen und Risiken von der Nachfrage bis zum Wert identifizieren. Dadurch sollten die häufigen Fragen des leitenden Managements nach der Notwendigkeit des Vorschlags und der Rechtfertigung der Investition beantwortet werden.“ Ref. 2.4.3.1</p> <p>C. Falsch. Eine allgemeine IT-Transformation ist zwar hilfreich, die Frage bezieht sich jedoch speziell auf einen Ansatz zum Gewinnen von Finanzmitteln und Unterstützung der Führungsebenen für einen neuen IT-Service. Dies wird häufig mit einem Business Case erreicht. Ein Business Case dient dazu, einen Vorschlag zu kommunizieren und um Finanzmittel und Unterstützung dafür zu werben. Ein Business Case „sollte den Vorschlag und die verbundenen Nutzen und Risiken von der Nachfrage bis zum Wert identifizieren. Dadurch sollten die häufigen Fragen des leitenden Managements nach der Notwendigkeit des Vorschlags und der Rechtfertigung der Investition beantwortet werden.“ Ref. 2.4.3.1</p> <p>D. Richtig. Ein Business Case dient dazu, einen Vorschlag zu kommunizieren und um Finanzmittel und Unterstützung dafür zu werben. Ein Business Case „sollte den Vorschlag und die verbundenen Nutzen und Risiken von der Nachfrage bis zum Wert identifizieren. Dadurch sollten die häufigen Fragen des leitenden Managements nach der Notwendigkeit des Vorschlags und der Rechtfertigung der Investition beantwortet werden.“ Ref. 2.4.3.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
28	B	5.2.c	<p>A. Falsch. Instant Messaging ist in einigen Fällen eine nützliche Kommunikationsmethode, ist aber in diesem Fall aufgrund der Sensibilität des Projekts ungeeignet. Es ist auch besser, verschiedene Kommunikationsmethoden zu kombinieren. „Instant Messaging ist nicht immer geeignet. Nachrichten in diesem Format sind oft informell und verwenden eine reduzierte Sprache, was zu Fehlinterpretationen führen kann.“ Ref. 6.1.5, Tabelle 6.2</p> <p>B. Richtig. Da mit Kommunikation sensibel umgegangen werden muss, ist es in diesem Fall am sinnvollsten, Kommunikationsmethoden zu kombinieren und eine Methode für anonymes Feedback bereitzustellen. „Je nach Art des Feedbacks und abhängig davon, ob die Übermittler ihre Privatsphäre oder Anonymität wahren möchten, könnten mehrere Kanäle erforderlich sein.“ Ref. 6.1.6</p> <p>C. Falsch. In sensiblen Fällen ist es empfehlenswert, Kommunikationsmethoden zu kombinieren und sich nicht auf eine einzelne Methode zu verlassen. E-Mail ist eine nützliche Methode, aber besser für kurze Nachrichten geeignet, bei sehr detaillierten Nachrichten kann es jedoch sein, dass Empfänger sie nicht lesen. „E-Mails sind besonders nützlich für einen kurzen, sachlichen Informationsaustausch, und vor allem dann, wenn eine schriftliche Dokumentation hilfreich ist.“ „Es ist eine allgemeine Good Practice, E-Mails so kurz wie möglich zu halten.“ Ref. 6.1.5, Tabelle 6.2</p> <p>D. Falsch. In einigen Fällen ist es angebracht, das gesamte Feedback zu veröffentlichen. Wird jedoch mit Widerstand gerechnet, sollte die Anonymität gewahrt werden. Eine derartige Offenheit könnte einige Stakeholder davon abhalten, wichtige Informationen mitzuteilen. „Anonymität könnte erforderlich sein, um ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln. Um jedoch auf das Feedback einzugehen, ist es hilfreich zu wissen, von wem es stammt.“ Ref. 6.1.6</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
29	C	5.2.b	<p>A. Falsch. „E-Mails sind besonders nützlich für einen kurzen, sachlichen Informationsaustausch, und vor allem dann, wenn eine schriftliche Dokumentation hilfreich ist.“ Daher wäre dies nicht die beste Kommunikationsmethode, um Beziehungen aufzubauen. Ref. 6.1.5, Tabelle 6.2</p> <p>B. Falsch. Es ist zwar „möglich, am Telefon bestimmte Aspekte des emotionalen Zustands einer Person vom Tonfall, der Lautstärke und den gewählten Formulierungen abzuleiten“, doch ein Konflikt lässt sich eher in einem persönlichen Gespräch lösen. Ref. 6.1.5, Tabelle 6.2</p> <p>C. Richtig. Die persönliche Kommunikation ist der beste Ansatz, wenn die Beziehung aufgebaut und Probleme gelöst werden müssen. „Persönliche Interaktionen sind der beste Weg, um positive Kontakte zu pflegen und Beziehungen aufzubauen. Sie sollten bei der Problemlösung immer in Erwägung gezogen werden.“ Ref. 6.1.5, Tabelle 6.2</p> <p>D. Falsch. Soziale Medien sind zwar hilfreich für die interne Kommunikation, doch „sie erfordern ein solides Verständnis der verwendeten Technologien“ und „viele Organisationen haben Richtlinien für die Nutzung sozialer Medien“. Ein persönliches Gespräch wäre besser geeignet, weil es nicht mit diesen Risiken verbunden ist. Ref. 6.1.5, Tabelle 6.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
30	C	7.2.a	<p>A. Falsch. Obwohl alle Dimensionen miteinander verbunden sind und Organisationen und Menschen bis zu einem gewissen Grad einbezogen werden, ist die beste Antwort die Dimension ‚Partner und Lieferanten‘, da die Frage sich auf den Aufbau von Arbeitsbeziehungen mit neuen Partnern und Lieferanten konzentriert. Die Dimension ‚Partner und Lieferanten‘ empfiehlt, dass Service Provider „sorgfältig abwägen, wie und wann sie mit einem Partner oder Lieferanten agieren, und neben den erbrachten Services auch die Beziehung zu dem Lieferanten gewissenhaft managen“. Ref. 7.3.2</p> <p>B. Falsch. Obwohl alle Dimensionen miteinander verbunden sind und Informationen und Technologie bis zu einem gewissen Grad einbezogen werden, ist die beste Antwort die Dimension ‚Partner und Lieferanten‘, da die Frage sich auf den Aufbau von Arbeitsbeziehungen mit neuen Partnern und Lieferanten konzentriert. Die Dimension ‚Partner und Lieferanten‘ empfiehlt, dass Service Provider „sorgfältig abwägen, wie und wann sie mit einem Partner oder Lieferanten agieren, und neben den erbrachten Services auch die Beziehung zu dem Lieferanten gewissenhaft managen“. Ref. 7.3.2</p> <p>C. Richtig. Obwohl alle Dimensionen miteinander verbunden sind, geht es in der Frage insbesondere um die Herausforderungen beim Aufbau von Arbeitsbeziehungen mit neuen Partnern und Lieferanten, sodass die Dimension ‚Partner und Lieferanten‘ am besten passt. Die Dimension ‚Partner und Lieferanten‘ empfiehlt, dass Service Provider „sorgfältig abwägen, wie und wann sie mit einem Partner oder Lieferanten agieren, und neben den erbrachten Services auch die Beziehung zu dem Lieferanten gewissenhaft managen“. Ref. 7.3.2</p> <p>D. Falsch. Obwohl alle Dimensionen miteinander verbunden sind und Wertströme und Prozesse bis zu einem gewissen Grad einbezogen werden, ist die beste Antwort die Dimension ‚Partner und Lieferanten‘, da die Frage sich auf den Aufbau von Arbeitsbeziehungen mit neuen Partnern und Lieferanten konzentriert. Die Dimension ‚Partner und Lieferanten‘ empfiehlt, dass Service Provider „sorgfältig abwägen, wie und wann sie mit einem Partner oder Lieferanten agieren, und neben den erbrachten Services auch die Beziehung zu dem Lieferanten gewissenhaft managen“. Ref. 7.3.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
31	A	6.1	<p>A. Richtig. Dies ist ein Beispiel eines Erfolgsfaktors, der ein Organisationsziel unterstützt. Wenn die Priorität von IT-Risiken entsprechend ihrem Beitrag zu Geschäftsrisiken festgelegt wird, trägt die IT-Abteilung dazu bei, Geschäftsrisiken für Kunden zu reduzieren. „Ein Erfolgsfaktor beschreibt eine Bedingung oder ein Merkmal, die/das erfüllt sein muss, damit etwas als erfolgreich gilt“ und „Ziele auf jeder Ebene der Organisation sollten die Ziele der übergeordneten Ebenen unterstützen. Beispielsweise sollten die für eine Einzelperson gesetzten Ziele die Ziele des Teams unterstützen. Die Ziele des Teams müssen die Ziele der Abteilung unterstützen. Sie kaskadieren nach oben und unterstützen letztendlich die Zielsetzungen und die Mission der Organisation.“ Ref. 4.2.3.1, 4.2.2.4</p> <p>B. Falsch. Dieser Erfolgsfaktor bezieht sich nicht auf Kunden oder Geschäftsrisiken. Die IT-Abteilung könnte viele Steuerungen implementieren, die für Geschäftsrisiken irrelevant sind. „Ein Erfolgsfaktor beschreibt eine Bedingung oder ein Merkmal, die/das erfüllt sein muss, damit etwas als erfolgreich gilt.“ Ref. 4.3.2.1</p> <p>C. Falsch. Die IT-Abteilung ist nicht dafür verantwortlich, wie Kunden ihre Geschäftsrisiken priorisieren. Dies ist vielleicht ein Erfolgsfaktor für den Kunden, nicht jedoch für die IT-Abteilung. „Ein Erfolgsfaktor beschreibt eine Bedingung oder ein Merkmal, die/das erfüllt sein muss, damit etwas als erfolgreich gilt.“ Ref. 4.2.3.1</p> <p>D. Falsch. Dieser Erfolgsfaktor bezieht sich nicht auf Geschäftsrisiken, sondern nur auf Risiken für die IT-Abteilung. „Ein Erfolgsfaktor beschreibt eine Bedingung oder ein Merkmal, die/das erfüllt sein muss, damit etwas als erfolgreich gilt.“ Ref. 4.2.3.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
32	B	2.1.b	<p>A. Falsch. Diese Antwort konzentriert sich darauf, Mitarbeiter im Hinblick auf die vorhandene Richtlinie zu schulen, bietet jedoch keine Lösung für die Notwendigkeit, die Flexibilität der IT-Mitarbeiter zu steigern, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Ref. 2.5.2, Tabelle 2.3</p> <p>B. Richtig. Diese Antwort konzentriert sich auf die Entwicklung von Leitlinien für IT-Mitarbeiter. Dies unterstützt das Ziel, die strikte Einhaltung von Richtlinien zu lockern, was durch das Aufstellen von Leitlinien erreicht wird, die „Empfehlungen geben, die einen gewissen Ermessensspielraum bei ihrer Anwendung zulassen“. Ref. 2.5.2.3</p> <p>C. Falsch. Richtlinien dienen dazu, Aktionen und Entscheidungen zu lenken; die Einhaltung von Richtlinien ist obligatorisch. „Die Richtlinien einer Organisation sind Teil ihres Steuerungssystems“, und „Alle Richtlinienausnahmen sollten im Dokument genannt werden“. Ref. 2.5.2.1, Tabelle 2.3</p> <p>D. Falsch. Unabhängig von der Kultur der Organisation spielen Richtlinien eine wichtige Rolle bei der effektiven Lenkung, Planung, Verbesserung und Steuerung moderner IT. Das Ziel, die strikte Einhaltung von Richtlinien zu lockern, kann durch Aufstellen von Leitlinien erreicht werden, die „Empfehlungen geben, die einen gewissen Ermessensspielraum bei ihrer Anwendung zulassen“. Ref. 2.5.2.3</p>
33	B	7.1	<p>B. Richtig.</p> <p>(2) (3) „Wenn ein Wertstrom implementiert wird, tragen relevante Practices dazu bei. Einige sind an Wertstrom-Aktivitäten beteiligt; andere liefern Informationen, um die Entscheidungsfindung im Wertstrom zu unterstützen“. Ref. 7.3.3.2</p> <p>A. C. D. Falsch.</p> <p>(1) Governance wird nicht durch eine Practice bereitgestellt, sondern kommt aus dem Service Value System (SVS). „Lenkung kommt aus vielen Teilen des ITIL SVS, aber die Governance-Komponente spielt normalerweise eine besonders wichtige Rolle“. Ref. 1.6.1</p> <p>(4) Ein Prozess ist „eine Reihe von miteinander verbundenen oder interagierenden Aktivitäten, die Inputs in Outputs umwandeln. Prozesse definieren die Reihenfolge von Aktionen und deren Abhängigkeiten.“ Ref. Leitfäden zu Practices 3.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
34	B	4.1	<p>A. Falsch. Eine vereinbarte allgemeine Richtung für die Verbesserungsbemühung ist ein Output des Schritts „Was ist unsere Vision?“, der bereits abgeschlossen ist. Ref. 5.4.1</p> <p>B. Richtig. Der nächste Schritt des Verbesserungsmodells lautet „Wo wollen wir hin?“ und erfordert u. a. die Erstellung „einer priorisierten Liste von Verbesserungen mit verbundenen SMART-Zielsetzungen und ausgewogenen KPIs“. Ref. 5.4.3</p> <p>C. Falsch. Die Implementierung der erforderlichen neuen Tools und Prozesse wäre Teil des Schritts „Maßnahmen ergreifen“. Ref. 5.4.5</p> <p>D. Falsch. „Wenn eine Verbesserung den erwarteten Wert erbringt, sollte der Schwerpunkt der Initiative auf die Vermarktung der Erfolge und die Stärkung neu eingeführter Methoden verlagert werden.“ Dies geschieht im Schritt „Wie erhalten wir uns die Dynamik?“. Ref. 5.4.7</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
35	A	2.2.d	<p>A. Richtig. Die Umfangsbestimmung und der Zweck eines Assessments sind entscheidend für den Erfolg der Bewertung. Ein Assessment, das sich darauf konzentriert, erbringt sehr viel wahrscheinlicher aussagekräftige Erkenntnisse. „Es ist entscheidend, die Ziele des Assessment-Programms zu verstehen. Wenn mehrere Arten von Assessment-Methoden verwendet werden, muss die Rolle jedes Assessments klar definiert sein. Wenn ihre Ziele zu weit gefasst sind, ist das Assessment wahrscheinlich teuer und zeitaufwendig. Ein begrenzter Umfang liefert aber wahrscheinlich nicht genügend Informationen.“ Ref. 3.1.4</p> <p>B. Falsch. Wenn der Umfang zu weit gefasst ist, ist das Assessment weniger effektiv und bringt weniger aussagekräftige Analyseergebnisse und Empfehlungen für den betrachteten Bereich hervor (in diesem Fall ‚Incident Management‘, nicht das gesamte Service Desk-Team). „Es ist entscheidend, die Ziele des Assessment-Programms zu verstehen. Wenn mehrere Arten von Assessment-Methoden verwendet werden, muss die Rolle jedes Assessments klar definiert sein. Wenn ihre Ziele zu weit gefasst sind, ist das Assessment wahrscheinlich teuer und zeitaufwendig. Ein begrenzter Umfang liefert aber wahrscheinlich nicht genügend Informationen.“ Ref. 3.1.4</p> <p>C. Falsch. Der vorgeschlagene Umfang (Service Management Practices) ist für das erklärte Anliegen einer zeitnahen und effektiven Lösung von Incidents viel zu weit gefasst. „Es ist entscheidend, die Ziele des Assessment-Programms zu verstehen. Wenn mehrere Arten von Assessment-Methoden verwendet werden, muss die Rolle jedes Assessments klar definiert sein. Wenn ihre Ziele zu weit gefasst sind, ist das Assessment wahrscheinlich teuer und zeitaufwendig. Ein begrenzter Umfang liefert aber wahrscheinlich nicht genügend Informationen.“ Ref. 3.1.4</p> <p>D. Falsch. Obwohl es verlockend ist, einen weit gefassten Umfang zu nutzen, um dem Beurteiler die Möglichkeit zu geben, Ursachen für die spezifischen Anliegen zu identifizieren, ist es umso wahrscheinlicher, dass ein Assessment aussagekräftige Erkenntnisse und Empfehlungen hervorbringt, je mehr es sich auf die genannte Schwierigkeit konzentriert. „Es ist entscheidend, die Ziele des Assessment-Programms zu verstehen. Wenn mehrere Arten von Assessment-Methoden verwendet werden, muss die Rolle jedes Assessments klar definiert sein. Wenn ihre Ziele zu weit gefasst sind, ist das Assessment wahrscheinlich teuer und zeitaufwendig. Ein begrenzter Umfang liefert aber wahrscheinlich nicht genügend Informationen.“ Ref. 3.1.4</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
36	C	2.1.c	<p>A. Falsch. „Governance-Entscheidungen werden auf den höchsten Ebenen einer Organisation getroffen, aber die meisten Entscheidungen sollten von anderen Teams oder Bereichen in der Organisation getroffen werden. Es sollten so viele Befugnisse wie möglich delegiert werden, solange die erforderlichen Ergebnisse konsequent erzielt werden.“ Ref. 2.2.2</p> <p>B. Falsch. Durch ein Assessment von Kompetenzen kann die Organisation besser erkennen, ob Kompetenzlücken vorhanden sind, die die Entscheidungsfindung beeinträchtigen. Es hilft der Organisation jedoch nicht dabei festzustellen, ob Entscheidungen von den richtigen Personen oder Gruppen getroffen werden. Ref. 2.2.2, 3.1.5</p> <p>C. Richtig. „Wenn jeder eine definierte Rolle hat und seinen Verantwortungsbereich kennt, kann er innerhalb dieses Rahmens Entscheidungen treffen und produktives Handeln vorantreiben. Ist der Verantwortungsbereich zu klein, müssen Entscheidungen zwangsweise auf höherer Ebene getroffen werden, was die Arbeit verlangsamt und Entscheidungsträger überlastet. Eine Möglichkeit zu beurteilen, wie Entscheidungsbefugnisse zugewiesen werden sollten, besteht im Abwägen des Risikos.“ Ref. 2.2.2</p> <p>D. Falsch. Eine Verbesserung der Transparenz ist immer hilfreich, es hilft der Organisation jedoch nicht dabei festzustellen, ob Entscheidungen von den richtigen Personen oder Gruppen getroffen werden. Ref. 2.2.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
37	A	2.1.c	<p>A. Richtig. „Wenn jeder eine definierte Rolle hat und seinen Verantwortungsbereich kennt, kann er innerhalb dieses Rahmens Entscheidungen treffen und produktives Handeln vorantreiben.“ Ref. 2.2.2</p> <p>B. Falsch. Die Erstellung einer Kaskadierung von Messungen liefert Mitarbeitern auf allen Ebenen Aufschluss über den Zusammenhang zwischen ihrer Arbeit und den Unternehmenszielen, bedeutet aber nicht, dass Teams auf allen Ebenen ermächtigt sind, Entscheidungen zu treffen. Ref. 2.2.2, 4.2.2</p> <p>C. Falsch. Richtlinien sind nützlich, um Erwartungen des Managements zu kommunizieren, und Schulungsprogramme können dazu beitragen, Mitarbeiter über aktualisierte Richtlinien zu informieren. Dieser Ansatz bedeutet aber nicht, dass Teams auf ALLEN Ebenen ermächtigt sind, Entscheidungen zu treffen. Ref. 1.2.1.2, 2.2.2</p> <p>D. Falsch. Assessments können nützlich sein, um den aktuellen Zustand des Unternehmens und seiner Wettbewerber zu verstehen, und ein Business Case kann es erleichtern, die für eine Änderung der Arbeitsweise erforderlichen Investitionen zu tätigen. Durch ein Assessment und einen Business Case an sich wird jedoch keine Änderung an bestehenden Arbeitsweisen vorgenommen, und Teams auf allen Ebenen werden durch diese nicht dazu ermächtigt, Entscheidungen zu treffen. Ref. 2.2.2, 5.3.1, 5.4.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
38	C	7.2.e	<p>A. Falsch. Die Schulung von Mitarbeitern und die Sensibilisierung für die Auswirkungen unwirtschaftlicher Arbeit sind immer nützlich, führen jedoch nicht immer dazu, dass unnötige Aktivitäten identifiziert und eliminiert werden. Ref. 3.3.3, 6.1.1</p> <p>B. Falsch. Das Aktualisieren der Prozesse und Tools für ein einzelnes Team kann die Arbeit zwar lokal optimieren, jedoch auf Kosten der Gesamtorganisation. Ref. 3.3.2</p> <p>C. Richtig. ‚Wertstromzuordnung‘ ist hilfreich, weil sie Organisationen dabei helfen kann, Verschwendung zu identifizieren und zu beseitigen. Ref. 3.3.3</p> <p>D. Falsch. Dieser Ansatz geht davon aus, dass die Wahrnehmung der Organisation von IT-Services einem Wert zugeordnet werden kann, trägt jedoch nicht zur Lösung des genannten Anliegens bei, dass unnötige oder unwirtschaftliche Arbeit identifiziert und beseitigt werden muss. Hierzu werden am besten Wertströme für jeden Service eingesetzt, um den Fluss der Arbeit zuzuordnen und Möglichkeiten zur Beseitigung von Verschwendung aufzuzeigen. Ref. 3.3.3</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
39	C	4.7	<p>A. Falsch. Zwar ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter die Vision, Mission und Werte der Organisation klar verstehen, in der Frage geht es jedoch um einen Ansatz zur Erzielung einer langfristigen Verbesserung bei IT-Servicebereitstellung und Kundennutzen. „In den allermeisten Fällen hat eine Organisation mit einer starken Kultur der kontinuierlichen Verbesserung auch eine starke Governance-Fähigkeit, die es ihr ermöglicht, Ressourcen zuzuweisen und das Management und die Führung bereitzustellen, die für erfolgreiche Verbesserungsinitiativen erforderlich sind.“ Ref. 5.1.1</p> <p>B. Falsch. Es ist möglich, dass mangelnde Kompetenz zu schlechter Performance beiträgt. Wenn Kompetenzlücken identifiziert und geschlossen werden, insbesondere getrennt von einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, hat dies wahrscheinlich nur kurzfristige Ergebnisse. Längerfristige Verbesserung: „In den allermeisten Fällen hat eine Organisation mit einer starken Kultur der kontinuierlichen Verbesserung auch eine starke Governance-Fähigkeit, die es ihr ermöglicht, Ressourcen zuzuweisen und das Management und die Führung bereitzustellen, die für erfolgreiche Verbesserungsinitiativen erforderlich sind.“ Ref. 5.1.1</p> <p>C. Richtig. Der langfristige Erfolg einer Verbesserung ist das Ergebnis einer Kultur der ‚kontinuierlichen Verbesserung‘. „In den allermeisten Fällen hat eine Organisation mit einer starken Kultur der kontinuierlichen Verbesserung auch eine starke Governance-Fähigkeit, die es ihr ermöglicht, Ressourcen zuzuweisen und das Management und die Führung bereitzustellen, die für erfolgreiche Verbesserungsinitiativen erforderlich sind.“ Ref. 5.1.1</p> <p>D. Falsch. Prozesse sollten zwar kontinuierlich verbessert werden, dies deckt jedoch nur einen Teil des gesamten Verbesserungsbedarfs. Längerfristiger Erfolg: „In den allermeisten Fällen hat eine Organisation mit einer starken Kultur der kontinuierlichen Verbesserung auch eine starke Governance-Fähigkeit, die es ihr ermöglicht, Ressourcen zuzuweisen und das Management und die Führung bereitzustellen, die für erfolgreiche Verbesserungsinitiativen erforderlich sind.“ Ref. 5.1.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
40	A	1.3	<p>A. Richtig. „Eine Organisation kann sich jedoch dafür entscheiden, zusätzliche Risiken, höhere Kosten und verminderte Ergebnisse zu akzeptieren, wenn dadurch die Möglichkeit eines Werts geschaffen wird, den sie messen will.“ Ref. 1.8</p> <p>B. Falsch. „Eine Organisation kann sich jedoch dafür entscheiden, zusätzliche Risiken, höhere Kosten und verminderte Ergebnisse zu akzeptieren, wenn dadurch die Möglichkeit eines Werts geschaffen wird, den sie messen will.“ Diese Aussage ist unabhängig von der verwendeten Technologie zutreffend. Ref. 1.8</p> <p>C. Falsch. „Die GRC-Funktion einer Organisation sollte mit dem Leitungsorgan, Management-Teams, Auditoren und anderen zusammenarbeiten, um die Strategien und Ausrichtungen der Organisation in Pläne, Richtlinien, Steuerungen und Leitlinien umzusetzen, die durch Methoden zur Überwachung und Messung der Compliance unterstützt werden.“ „Eine Organisation kann sich jedoch dafür entscheiden, zusätzliche Risiken, höhere Kosten und verminderte Ergebnisse zu akzeptieren, wenn dadurch die Möglichkeit eines Werts geschaffen wird, den sie messen will.“ Ref. 1.8, 2.5.1</p> <p>D. Falsch. Eine Reifegradbewertung ist „eine Schätzung der Reife eines Prozesses oder einer Organisation auf Basis eines definierten Frameworks, beispielsweise des ITIL-Reifegradmodells für Prozesse.“ „Eine Organisation kann sich jedoch dafür entscheiden, zusätzliche Risiken, höhere Kosten und verminderte Ergebnisse zu akzeptieren, wenn dadurch die Möglichkeit eines Werts geschaffen wird, den sie messen will.“ Ref. 1.8, 3.1.3</p>