



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

Musterprüfung 2

Antworten und Erläuterungen

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

Für die Prüfung: DE_ITIL4_DPI_2019_SamplePaper2_QuestionBk_v1.1.1

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
1	B	7.1	<p>A. Falsch. Practices umfassen einen oder mehrere Prozesse und können zu Wertstrom-Aktivitäten beitragen, nicht umgekehrt. „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>B. Richtig. „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>C. Falsch. Practices tragen zu mehreren Wertströmen bei. „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>D. Falsch. Practices tragen zu Wertstrom-Aktivitäten bei, nicht umgekehrt. „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>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
2	B	2.1.c	<p>A. Falsch. „Ist der Verantwortungsbereich zu klein, müssen Entscheidungen zwangsweise auf höherer Ebene getroffen werden, was die Arbeit verlangsamt und Entscheidungsträger überlastet.“ Ref. 2.2.2</p> <p>B. Richtig. „Es sollten so viele Befugnisse wie möglich delegiert werden, solange die erforderlichen Ergebnisse konsequent erzielt werden.“ Ref. 2.2.2</p> <p>C. Falsch. „Governance-Entscheidungen werden auf den höchsten Ebenen einer Organisation getroffen, aber die meisten [anderen] Entscheidungen sollten von anderen Teams oder Bereichen in der Organisation getroffen werden.“ Ref. 2.2.2</p> <p>D. Falsch. „Eine Möglichkeit zu bewerten, wie Entscheidungsbefugnisse zugewiesen werden sollten, besteht im Abwägen des <i>Risikos</i>. Entscheidungen, die ein erhebliches Risiko darstellen, sollten über Mechanismen getroffen werden, die mehr Struktur und Überprüfung bieten. Entscheidungen mit geringem Risiko sollten so weit wie möglich von denjenigen getroffen werden, die die entsprechende Arbeit ausführen.“ Ref. 2.2.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
3	D	4.4	<p>A. Falsch. Diese Verbesserung ist zwar mit geringen Kosten und wenig Aufwand verbunden, trägt jedoch nicht direkt dazu bei, die Vision der Organisation zu verwirklichen. „Beim Priorisieren von ... Ergebnissen sollte berücksichtigt werden, welche Auswirkungen sie wahrscheinlich darauf haben, die Organisation der Verwirklichung ihrer Vision näher zu bringen. Ergebnisse mit größeren positiven Auswirkungen in diesem Kontext sollten priorisiert werden.“ Ref. 5.4.3.1</p> <p>B. Falsch. Diese Verbesserung trägt nicht direkt dazu bei, die Vision der Organisation zu verwirklichen. „Beim Priorisieren von ... Ergebnissen sollte berücksichtigt werden, welche Auswirkungen sie wahrscheinlich darauf haben, die Organisation der Verwirklichung ihrer Vision näher zu bringen. Ergebnisse mit größeren positiven Auswirkungen in diesem Kontext sollten priorisiert werden.“ Ref. 5.4.3.1</p> <p>C. Falsch. Diese Verbesserung trägt zwar dazu bei, die Vision der Organisation zu verwirklichen, erfordert jedoch einen höheren Aufwand als die Antwortoption D. „Mit geringen Kosten und wenig Aufwand verbundene Initiativen können priorisiert werden, um eine schnelle Wertsteigerung für die Organisation zu erzielen.“ Ref. Leitfaden zu Continual Improvement Practice 2.4.2.2</p> <p>D. Richtig. Diese Verbesserung trägt ohne hohe Kosten oder großen Aufwand dazu bei, die Vision der Organisation zu verwirklichen. „Beim Priorisieren von ... Ergebnissen sollte berücksichtigt werden, welche Auswirkungen sie wahrscheinlich darauf haben, die Organisation der Verwirklichung ihrer Vision näher zu bringen. Ergebnisse mit größeren positiven Auswirkungen in diesem Kontext sollten priorisiert werden“, und „Mit geringen Kosten und wenig Aufwand verbundene Initiativen können priorisiert werden, um eine schnelle Wertsteigerung für die Organisation zu erzielen.“ Ref. 5.4.3.1, Ref. Leitfaden zu Continual Improvement Practice 2.4.2.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
4	B	1.3	<p>A. Falsch. Beides sind Kosten, die durch den Service entstehen. Es müssen auch Kosten berücksichtigt werden, die durch den Service entfallen. „Service Provider helfen Konsumenten bei der Erzielung von Ergebnissen und übernehmen dadurch auch einen Teil der verbundenen Risiken und Kosten. Servicebeziehungen können jedoch neue Risiken und Kosten zur Folge haben.“ Ref. 1.8</p> <p>B. Richtig. „Service Provider helfen Konsumenten bei der Erzielung von Ergebnissen und übernehmen dadurch auch einen Teil der verbundenen Risiken und Kosten. Servicebeziehungen können jedoch neue Risiken und Kosten zur Folge haben.“ Ref. 1.8</p> <p>C. Falsch. Beides sind Kosten, die durch den Service entstehen. Es müssen auch Kosten berücksichtigt werden, die durch den Service entfallen. „Service Provider helfen Konsumenten bei der Erzielung von Ergebnissen und übernehmen dadurch auch einen Teil der verbundenen Risiken und Kosten. Servicebeziehungen können jedoch neue Risiken und Kosten zur Folge haben.“ Ref. 1.8</p> <p>D. Falsch. Beides sind Kosten, die durch den Service entstehen. Es müssen auch Kosten berücksichtigt werden, die durch den Service entfallen. „Service Provider helfen Konsumenten bei der Erzielung von Ergebnissen und übernehmen dadurch auch einen Teil der verbundenen Risiken und Kosten. Servicebeziehungen können jedoch neue Risiken und Kosten zur Folge haben.“ Ref. 1.8</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
5	A	3.3	<p>A. Richtig. Diese Antwort schafft ein Gleichgewicht zwischen der Implementierung ausreichender Steuerungen und der Gewährleistung der Compliance mit der Vorschrift, ohne übertrieben zu sein. „Ausschließlich die relevanten Messungen zu identifizieren, die zur Erreichung vereinbarter Ziele notwendig sind, entspricht dem Grundprinzip der Wertorientierung.“ „Beim Entwurf von Organisationsmessgrößen ist es jedoch wichtig, externe Faktoren, insbesondere rechtliche Faktoren, zu berücksichtigen, die oft von den Regulierungsbehörden durchgesetzt werden und als obligatorisch angesehen werden sollten. Regulatorische Steuerungen dürfen nicht ignoriert werden. Dies würde die Risiken für die Organisation erhöhen.“ Ref. 2.5.2.2</p> <p>B. Falsch. Wenn man den regulatorischen Charakter der Organisation berücksichtigt, sind die in dieser Antwort eingeführten Steuerungen nicht streng genug, um sicherzustellen, dass die neue Vorschrift eingehalten wird. Wenn der Bericht nicht aktualisiert wird, bedeutet dies, dass es keinen Nachweis dafür gibt, dass die zusätzlichen Daten aufgezeichnet wurden. „Beim Entwurf von Organisationsmessgrößen ist es jedoch wichtig, externe Faktoren, insbesondere rechtliche Faktoren, zu berücksichtigen, die oft von den Regulierungsbehörden durchgesetzt werden und als obligatorisch angesehen werden sollten. Regulatorische Steuerungen dürfen nicht ignoriert werden. Dies würde die Risiken für die Organisation erhöhen.“ Ref. 2.5.2.2</p> <p>C. Falsch. In dieser Antwort werden ein Übermaß an Steuerung und eine Überreaktion empfohlen. In diesem Fall ist es nicht sinnvoll, sämtliche Angaben zu jedem Incident aufzuzeichnen. Es ist jedoch unzweckmäßig, alles zu messen. „Ausschließlich die relevanten Messungen zu identifizieren, die zur Erreichung vereinbarter Ziele notwendig sind, entspricht dem Grundprinzip der Wertorientierung.“ Ref. 2.5.2.2</p> <p>D. Falsch. Wenn man den regulatorischen Charakter der Organisation berücksichtigt, sind die in dieser Antwort eingeführten Steuerungen nicht streng genug, um sicherzustellen, dass die neue Vorschrift eingehalten wird. Die Entscheidung den Mitarbeitern zu überlassen, stellt in diesem Fall eine unzureichende Steuerung dar. Berichte nur auf Anfrage zu erstellen, reicht nicht aus, um die Compliance mit der neuen Vorschrift nachzuweisen. „Beim Entwurf von Organisationsmessgrößen ist es jedoch wichtig, externe Faktoren, insbesondere rechtliche Faktoren, zu berücksichtigen, die oft von den Regulierungsbehörden durchgesetzt werden und als obligatorisch angesehen werden sollten. Regulatorische Steuerungen dürfen nicht ignoriert werden. Dies würde die Risiken für die Organisation erhöhen.“ Ref. 2.5.2.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
6	D	4.7	<p>A. Falsch. Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung: „ermutigt Stakeholder, ihre Bedürfnisse, Wünsche und Bedenken zu äußern und Risiken einzugehen.“ Ref. Leitfaden zur Continual Improvement Practice 2.4.1.3</p> <p>B. Falsch. Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung: „feiert erfolgreiche Verbesserungen.“ Ref. Leitfaden zur Continual Improvement Practice 2.4.1.3</p> <p>C. Falsch. Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung: „ermutigt zu schnellen Feedback-Schleifen.“ Ref. Leitfaden zur Continual Improvement Practice 2.4.1.3</p> <p>D. Richtig. Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung: „erkennt an, dass Perfektionismus in der Regel selbstzerstörerisch ist und zeitnahe Verbesserungen blockiert.“ Ref. Leitfaden zur Continual Improvement Practice 2.4.1.3</p>
7	A	4.5	<p>A. Richtig. Diese Antwort konzentriert sich auf den Nutzen im Hinblick auf Wert für Stakeholder und die Risiken der Nichterzielung des Nutzens. In der Frage wird der Widerstand gegen Ausgaben erwähnt, was die Notwendigkeit unterstreicht, einen klaren Nutzen zu bieten, um die Ausgaben zu rechtfertigen. „Ein Business Case sollte den Vorschlag und die verbundenen Nutzen und Risiken von der Nachfrage bis zum Wert identifizieren.“ Ref. 2.4.3.1</p> <p>B. Falsch. Die Antwort konzentriert sich auf einen immateriellen Nutzen für den Service Desk, in der Frage wird jedoch beschrieben, dass es Schwierigkeiten mit dem Service für Kunden und Anwender gibt. Risiken werden nicht erwähnt. „Ein Business Case sollte den Vorschlag und die verbundenen Nutzen und Risiken von der Nachfrage bis zum Wert identifizieren.“ Ref. 2.4.3.1</p> <p>C. Falsch. Diese Antwort konzentriert sich auf die Kosten, ohne sie den Nutzen und Risiken gegenüberzustellen. In der Frage wird Widerstand gegen Ausgaben erwähnt, daher ist eine Aufstockung der Ressourcen nicht empfehlenswert, es sei denn, dass dadurch ein eindeutiger Nutzen oder eine Verbesserung der Ergebnisse entsteht. „Ein Business Case sollte den Vorschlag und die verbundenen Nutzen und Risiken von der Nachfrage bis zum Wert identifizieren.“ Ref. 2.4.3.1</p> <p>D. Falsch. Diese Antwort konzentriert sich auf die Kosten und Risiken einer Kostenüberschreitung, erwähnt jedoch keinen Nutzen, der zu einem gesteigerten Wert führt. „Ein Business Case sollte den Vorschlag und die verbundenen Nutzen und Risiken von der Nachfrage bis zum Wert identifizieren.“ Ref. 2.4.3.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
8	B	5.2.b	<p>A. Falsch. „Bei jeder erfolgreichen Beziehung ist gutes Timing essenziell. Kommunikation muss zum jeweiligen Zeitpunkt verhältnismäßig, relevant und angemessen sein.“ Die Schwierigkeit in diesem Szenario ist die Botschaft, die durch das Feiern der Änderung vermittelt wird, nicht die Häufigkeit der Kommunikation. Ref. 6.1.2.3</p> <p>B. Richtig. „Personen mit guten Kommunikationsfähigkeiten haben eine hohe emotionale Intelligenz, die es ihnen ermöglicht, die Aktionen und Reaktionen von Menschen zu interpretieren, zu verstehen und vorherzusagen ... Beim Entwickeln großer Initiativen ist es sinnvoll, darüber nachzudenken, welche Botschaften durch Interaktionen und Events vermittelt werden.“ Das Projektteam hat sich keine Gedanken darüber gemacht, welche Botschaft das Feiern der Änderung vermittelt, was zu wachsender Unzufriedenheit geführt hat. Ref. 6.1.2.2</p> <p>C. Falsch. „Jeder Mensch hat andere Vorlieben, was das Senden und Empfangen von Kommunikation betrifft. Es empfiehlt sich, verschiedene Techniken zu nutzen, um sicherzustellen, dass die gewünschte Zielgruppe erreicht wird.“ Die Schwierigkeit in diesem Szenario ist die Botschaft, die durch das Feiern der Änderung vermittelt wird, nicht die Anzahl der verwendeten Kommunikationstechniken. Ref. 6.1.2.4</p> <p>D. Falsch. „Format, Stil, Größe und Medium einer Botschaft müssen sorgfältig gewählt werden, damit sie eher gelesen und verstanden als ignoriert oder gelöscht wird.“ Die Schwierigkeit in diesem Szenario besteht darin, dass das Projektteam sich keine Gedanken über die Botschaft gemacht hat, die durch das Feiern der Änderung vermittelt wird, nicht in der Methode, mit der die Botschaft kommuniziert wurde. Ref. 6.1.2.5</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
9	B	7.2.d	<p>A. Falsch. Durchsatzmessgrößen sind „ein Maß für die Anzahl von Arbeitsaufgaben, die in einem bestimmten Zeitraum erledigt wurden“. Diese Messgrößen geben keinen Aufschluss darüber, wo die Verzögerungen aufgetreten sind. Ref. 4.3.4.3</p> <p>B. Richtig. Das „Alter einer Arbeitsaufgabe“ legt fest, wie lange Probleme in den einzelnen Schritten verbleiben, und identifiziert die Schritte, die sich als Engpässe erweisen könnten. „Alter einer Arbeitsaufgabe: Dies ist ein Maß für die Zeit, die aktive Aufgaben in Bearbeitung sind. Es ist ein Frühindikator für nicht abgeschlossene Aufgaben und zeigt Engpässe oder Hindernisse auf.“ Ref. 4.3.4.3</p> <p>C. Falsch. Messgrößen zur Durchlaufzeit messen, wie lange ein Vorgang dauert. Sie stellen keine zuverlässige Angabe zur Menge der aufgewendeten Ressourcen dar. „Durchlaufzeit: Dies ist ein Maß der Zeit zwischen Start und Abschluss einer Arbeitsaufgabe. Es ist ein nachlaufender Indikator für den Fluss und hilft, Verbesserungsarbeiten voranzutreiben und Erwartungen im Hinblick auf die Dauer bestimmter Arbeitsaufgaben zu managen.“ Ref. 4.3.4.3</p> <p>D. Falsch. In dieser Antwort wird vorgeschlagen, den Wertstrom umzugestalten, in der Frage wurde jedoch angegeben, dass der Wertstrom gut funktioniert. Der richtige Ansatz besteht darin, Messgrößen zur Identifizierung aktueller Schwierigkeiten zu sammeln, bevor der gesamte Wertstrom umgestaltet wird. „Die Messung der Effizienz der Wertströme und Prozesse sollte Engpässe und Hindernisse aufzeigen und Informationen als Grundlage für Verbesserungsinitiativen liefern.“ Ref. 4.3.4</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
10	B	5.1	<p>A. Falsch. „Die Continual Improvement Practice passt die Practices und Services einer Organisation an sich ändernde Geschäftsanforderungen an.“ Dies kann Organizational Change Management erforderlich machen, um Mitarbeitern zu helfen, den Wert zu verstehen und ihren Widerstand zu verringern. Ref. 5.1</p> <p>B. Richtig. „Das Ziel von OCM ist, Mitarbeiter vom Wert einer Veränderung zu überzeugen, um Widerstand zu verringern.“ Ref. 6.3</p> <p>C. Falsch. „Der Zweck der Change Enablement Practice ist die Maximierung der Anzahl erfolgreicher Service- und Produkt-Changes durch das Sicherstellen der richtigen Bewertung von Risiken, die Genehmigung von Changes und die Verwaltung des Change-Kalenders.“ Ref. Leitfaden zur Change Enablement Practice 2.1</p> <p>D. Falsch. „Messungen, die von der Unternehmensvision abgeleitet sind, ermöglichen einen klaren Fokus auf die Aspekte, die für das Unternehmen wirklich wichtig sind.“ Ref. 4.2.2</p>
11	D	6.1	<p>A. Falsch. „Fortschrittmessungen zeigen auf, bis zu welchem Grad definierte Meilensteine und/oder Ergebnisse bereits erreicht wurden.“ Diese Art von Messung ist für laufende Routineaufgaben nur begrenzt anwendbar. Ref. 4.2</p> <p>B. Falsch. „Effektivitätsmessungen geben Aufschluss über den Grad der Zweckmäßigkeit.“ In der beschriebenen Situation würde eine Effektivitätsmessgröße angeben, wie gut die Anfrage bearbeitet wurde. Ref. 4.2</p> <p>C. Falsch. „Compliance-Messungen geben Aufschluss darüber, inwieweit <i>Governance</i>- und/oder regulatorische Anforderungen eingehalten werden.“ In der Frage werden diese Anforderungen nicht erwähnt. Ref. 4.2</p> <p>D. Richtig. „Produktivitätsmessungen geben Aufschluss über den Durchsatz eines Systems in einem bestimmten Zeitraum.“ Ref. 4.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
12	A	5.2.b	<p>A. Richtig. „Kommunikation muss zum jeweiligen Zeitpunkt verhältnismäßig, relevant und angemessen sein. Beispielsweise ist es sinnlos, eine belanglose Schwierigkeit anzusprechen, wenn alle bereits mit einem Major Incident beschäftigt sind“. Ref. 6.1.2.3</p> <p>B. Falsch. „Format, Stil, Größe und Medium einer Botschaft müssen sorgfältig gewählt werden.“ Es gibt jedoch keinen Hinweis darauf, dass das Medium in dieser Situation nicht angemessen war. Der Versand von früher geplanter Werbung in einer Krisensituation ist sehr viel eher ein Beispiel für unangemessenes Timing. Ref. 6.1.2.3, 6.1.2.5</p> <p>C. Falsch. Das Prinzip „Wir kommunizieren alle ständig“ konzentriert sich eher auf indirekte Kommunikationsmethoden: „Menschen übermitteln ständig – bewusst oder unbewusst – Botschaften durch ihre Körpersprache und ihren Tonfall und manchmal auch, indem sie diese Signale absichtlich nicht einsetzen.“ Es gibt keinen Hinweis darauf, dass dieses Prinzip in dieser Situation ignoriert wurde. Der Versand von früher geplanter Werbung in einer Krisensituation ignoriert eher das Prinzip „Der richtige Zeitpunkt und eine regelmäßige Kommunikation sind wichtig“. Ref. 6.1.2.2, 6.1.2.3</p> <p>D. Falsch. Wechselseitige Kommunikation ist wichtig, jedoch gibt es keinen Hinweis darauf, dass dies in der beschriebenen Situation eine Schwierigkeit darstellt. Der Versand von früher geplanter Werbung in einer Krisensituation ignoriert eher das Prinzip „Der richtige Zeitpunkt und eine regelmäßige Kommunikation sind wichtig“. Ref. 6.1.2.3</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
13	C	2.1.b	<p>A. Falsch. „Beim Implementieren einer neuen Richtlinie muss sichergestellt werden, dass Stakeholder-Gruppen entsprechende Schulungen erhalten.“ Im beschriebenen Szenario besteht die Schwierigkeit jedoch darin, dass einige Anwender nicht auf das System zugreifen können, nicht in fehlendem Wissen der richtigen Nutzung. „Flexibilität muss insbesondere in Situationen geboten werden, auf die die betroffenen Personen keinen Einfluss haben.“ Ref. 2.5.2.1, Tabelle 2.3</p> <p>B. Falsch. Wenn in der Organisation noch keine GRC-Funktion existiert, sollte eine solche geschaffen werden. Im Szenario geht es jedoch nicht um Schwierigkeiten mit der Abstimmung zwischen Service Desk-Funktion und Leitungsorgan. In der beschriebenen Richtlinie sollte Flexibilität integriert sein, um sie effektiver zu machen. „Flexibilität muss insbesondere in Situationen geboten werden, auf die die betroffenen Personen keinen Einfluss haben.“ Ref. 2.5.2.1, Tabelle 2.3</p> <p>C. Richtig. Bei der Entwicklung von Richtlinien sollte Flexibilität integriert werden. „Flexibilität muss insbesondere in Situationen geboten werden, auf die die betroffenen Personen keinen Einfluss haben.“ Ref. 2.5.2.1, Tabelle 2.3</p> <p>D. Falsch. Allen von Unternehmensentwicklern protokollierten Incidents eine hohe Priorität zuzuweisen wäre nicht angemessen, da sie durchaus auch Schwierigkeiten mit niedriger Priorität haben können und andere Anwender dadurch benachteiligt würden. „Incidents werden auf Basis einer vereinbarten Klassifizierung priorisiert, um sicherzustellen, dass Incidents mit den höchsten Geschäftsauswirkungen zuerst gelöst werden.“ Ref. ITIL 4 Foundation 5.2.5</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
14	A	1.1.a	<p>A. Richtig. Lenkung ist definiert als „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> <p>B. Falsch. „Eine Methode ist ein Verfahren, eine Technik oder ein Prozess zur Durchführung einer Aufgabe.“ Ref. 1.3.1.4</p> <p>C. Falsch. Verbesserung ist definiert als „ein bewusst eingeführter Change, der zu einer Wertsteigerung für einen oder mehrere Stakeholder führt“. Ref. 1.4</p> <p>D. Falsch. „Unter Planung versteht man das Definieren einer Methode zur Erreichung eines Ziels oder das Erstellen eines detaillierten Aktionsprogramms.“ Ref. 1.3</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
15	B	2.1.b	<p>B. Richtig.</p> <p>(2) Eine Empfehlung für effektive Richtlinien ist u. a., dass sie klar und präzise sein sollten. „Eine Richtlinie muss verständlich sein, damit sie befolgt wird. Neben der Richtlinie selbst sollten auch ihr Ziel, ihr Umfang und der Grund, warum sie für die Organisation wichtig ist, so klar und präzise wie möglich dokumentiert werden.“ Ref. 2.5.2, Tabelle 2.3</p> <p>(3) Eine Empfehlung für effektive Richtlinien ist u. a. sicherzustellen, dass die Konsequenzen der Nichteinhaltung klar sind. Dies ist in diesem Fall besonders relevant. „Die Konsequenzen der Nichteinhaltung einer Richtlinie sollten dokumentiert werden. Diese Konsequenzen müssen dann konsistent und gerecht durchgesetzt werden, um zu verhindern, dass die Richtlinie ignoriert wird.“ Ref. 2.5.2, Tabelle 2.3</p> <p>A, C, D. Falsch.</p> <p>(1) In der Frage ist angegeben, dass die Einhaltung sehr wichtig ist und keine Abweichungen zulässig sind. Daher ist die Integration von Flexibilität in die Richtlinie nicht angemessen. „Alle Richtlinienausnahmen sollten im Dokument genannt werden.“ Ref. 2.5.2, Tabelle 2.3</p> <p>(4) Durch Automatisierung werden die Steuerungen nicht minimiert, sondern lediglich automatisiert. „Beim Definieren einer Richtlinie müssen die Methoden zum Messen von Compliance festgelegt und implementiert werden. Diejenigen, die sich an die Richtlinie halten, sollten gelobt werden; diejenigen, die sie nicht beachten, sollten solange gefördert und geschult werden, bis auch sie konform sind.“ Ref. 2.5.2, Tabelle 2.3</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
16	C	4.1	<p>A. Falsch. Dies ist zwar eine gute, aber nicht die WAHRSCHEINLICHSTE Antwort. Die Tatsache, dass Verbesserungsinitiativen schnell entwickelt werden, die mangelnde Begeisterung und die Auswirkung auf leistungsstarke Mitarbeiter deuten darauf hin, dass zu viele Änderungsinitiativen auf einmal stattfinden. „Erfolgreiche Kulturen der kontinuierlichen Verbesserung sind ausgewogen. Die Dynamik muss erhalten bleiben, es ist jedoch wichtig, dass auf eine erfolgreiche Initiative nicht gleich mehrere weitere folgen.“ Ref. 5.1</p> <p>B. Falsch. Normalerweise ist es nicht nötig, jede einzelne Verbesserung im Detail zu planen, sondern in der Regel ist es besser, iterativ vorzugehen und Feedback einzubeziehen. „Der Plan sollte effizient und einfach gehalten sein.“ Ref. 5.4.4.1</p> <p>C. Richtig. „Die Dynamik muss erhalten bleiben, es ist jedoch wichtig, dass auf eine erfolgreiche Initiative nicht gleich mehrere weitere folgen. Kontinuierliches Arbeiten, ohne die Organisation mit mehreren groß angelegten Verbesserungen zu überlasten, bewahrt das Interesse und die Begeisterung, ohne unnötigen Stress oder Gegenreaktionen zu erzeugen.“ Ref. 5.1</p> <p>D. Falsch. Dieser Ansatz bezieht sich auf tatsächliche Verbesserungen, nicht auf das Verhalten der Mitarbeiter. „Fragen zu Fortschritt und Wert können nur mithilfe von Messgrößen faktisch beantwortet werden, die den Erfolg validieren oder bestätigen, dass etwas fehlt.“ Ref. 5.4.6.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
17	D	7.2.f	<p>A. Falsch. Dieser Ansatz bietet keine klare oder formale Feedback-Methode. Er sichert denjenigen, die nicht bereit sind, ihre Bedenken in Schulungssitzungen oder gegenüber dem Service Desk zu äußern, keine Anonymität zu. „Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess. Zusätzlich zur aktiven Erfassung von Feedback sollten daher statische Feedbackkanäle zur Verfügung stehen und den Stakeholdern bekannt sein.“ „Anonymität könnte erforderlich sein, um ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln.“ Ref. 6.1.6</p> <p>B. Falsch. Dieser Ansatz enthält keine klare Beschreibung irgendeiner Form von Feedback, mit der auf Widerstand gegen Veränderungen reagiert werden könnte. „Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess. Zusätzlich zur aktiven Erfassung von Feedback sollten daher statische Feedbackkanäle zur Verfügung stehen und den Stakeholdern bekannt sein.“ „Anonymität könnte erforderlich sein, um ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln.“ Ref. 6.1.6</p> <p>C. Falsch. Da die Veränderung sowohl Anwender als auch IT-Mitarbeiter betrifft, ist es unwahrscheinlich, dass eine einzige Feedback-Methode ausreichend ist. Die Feedback-Methode sollte den Stakeholdern vertraut sein, daher spricht die Einrichtung einer neuen Social-Media-Seite vermutlich nicht alle an. Letztendlich bietet die Social-Media-Seite wahrscheinlich auch keine Anonymität, wo dies nötig ist. „Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess. Zusätzlich zur aktiven Erfassung von Feedback sollten daher statische Feedbackkanäle zur Verfügung stehen und den Stakeholdern bekannt sein.“ „Anonymität könnte erforderlich sein, um ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln.“ Ref. 6.1.6</p> <p>D. Richtig. Die Kommunikation muss eine Möglichkeit zum Einholen von Feedback enthalten, die von den Mitarbeitern leicht zu handhaben ist. „Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess. Zusätzlich zur aktiven Erfassung von Feedback sollten daher statische Feedbackkanäle zur Verfügung stehen und den Stakeholdern bekannt sein.“ „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. Anonymes Feedback kann umsetzbar sein, stellt jedoch einige Herausforderungen. Beispielsweise ist es häufig schwierig, zusätzliche Informationen zum Feedback zu sammeln, in einen weiteren Dialog zu treten oder den Stakeholdern zu versichern, dass ihr Feedback gehört wurde. Oftmals ist es am einfachsten, die Entscheidung zwischen anonymem und personalisiertem Feedback den Stakeholdern zu überlassen.“ Ref. 6.1.6</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
18	B	5.2.a	<p>B. Richtig.</p> <p>(2) Der IT-Leiter stellt die finanziellen Mittel bereit, was bedeutet, dass er einen großen Einfluss auf die Verbesserungen haben wird. Außerdem muss er Verbesserungen bei der Effizienz feststellen können, daher ist er in hohem Maße beteiligt. „Stakeholder mit großem Einfluss und hoher Beteiligung sollten vollständig in die Initiative eingebunden werden und mit der Verbesserung zufrieden sein.“ Ref. 6.2.1</p> <p>(3) Teammitglieder müssen zum Design aktualisierter Prozesse beitragen und haben damit großen Einfluss auf die Verbesserungen. Außerdem müssen sie ihre Arbeitsweise ändern und sind somit in hohem Maße beteiligt. „Stakeholder mit großem Einfluss und hoher Beteiligung sollten vollständig in die Initiative eingebunden werden und mit der Verbesserung zufrieden sein.“ Ref. 6.2.1</p> <p>A, C, D. Falsch.</p> <p>(1) Kunden können stark (oder moderat) beteiligt sein, da sie von einem gesteigerten Wert profitieren. Sie haben jedoch keinen großen Einfluss, da sie keinen nennenswerten Beitrag zu der Verbesserung leisten. „Stakeholder mit großem Einfluss und hoher Beteiligung sollten vollständig in die Initiative eingebunden werden und mit der Verbesserung zufrieden sein.“ Ref. 6.2.1</p> <p>(4) Andere IT-Teams haben einen mittelgroßen Einfluss, da sie möglicherweise mit aktualisierten Prozessen arbeiten müssen. Eine hohe Beteiligung ist jedoch unwahrscheinlich, da ihre Arbeitsweise nicht nennenswert beeinflusst wird. „Stakeholder mit großem Einfluss und hoher Beteiligung sollten vollständig in die Initiative eingebunden werden und mit der Verbesserung zufrieden sein.“ Ref. 6.2.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
19	B	4.3	<p>A. Falsch. Eine Analyse der Kunden-/Anwenderzufriedenheit zeigt zwar die aktuellen Meinungen der Konsumenten auf, jedoch keine sozialen oder anderen Einflüsse. Der Output einer Analyse der Kunden-/Anwenderzufriedenheit ist die „Analyse des Gefühls der Kunden und/oder Anwender über die von ihnen in Anspruch genommenen Services auf der Grundlage ihres Feedbacks.“ Ref. 3.1.3, Tabelle 3.8</p> <p>B. Richtig. Eine SWOT-Analyse bewertet externe Faktoren, die sich auf den Service Provider auswirken, und identifiziert diese als Chancen oder Bedrohungen. Die Stärken und Schwächen erlauben der Organisation zu verstehen, ob sie über die Ressourcen und Fähigkeiten verfügt, die erforderlichen Änderungen durchzuführen, um ihre Marktposition zu erhalten. „Stärken und Schwächen sind interne Faktoren, die sich auf die Fähigkeit der Organisation auswirken, bei der Erreichung ihrer Ziele Fortschritte zu machen. Bedrohungen und Chancen sind externe Faktoren, die außerhalb der Kontrolle der Organisation liegen, jedoch bei der Planung von Änderungen und Verbesserungen berücksichtigt werden müssen.“ Ref. 3.1.3.2</p> <p>C. Falsch. Bei einer Reifegradbewertung wird eine Organisation anhand eines Reifegrad-Frameworks bewertet; ein solches Assessment hilft dem Service Provider nicht, Markt- oder soziale Trends oder andere externe Faktoren zu identifizieren. „Reifegradbewertungen bewerten die Fähigkeit von etwas, beispielsweise eines Prozesses oder einer Organisation, im Vergleich zu einem Framework, einem Modell oder einer Skala für Reife.“ Ref. 3.1.3.7</p> <p>D. Falsch. Eine Analyse der SLA-Erreichung gibt an, wie gut die aktuellen Services laufen; sie hilft dem Service Provider nicht, Markt- oder soziale Trends oder andere externe Faktoren zu identifizieren. „Analyse der Qualität eines oder mehrerer Services basierend auf einem Vergleich der Service Performance mit SLA-Vorgaben (Service Level Agreement).“ Ref. 3.1.3, Tabelle 3.8</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
20	D	3.2	<p>A. Falsch. Leitungsorgane „pflegen Risikomanagement-Systeme und interne Steuerungssysteme und prüfen deren Effektivität mindestens einmal pro Jahr“. Ref. 2.2.1</p> <p>B. Falsch. Die Prüfung von IT-Messungen und -Messgrößen ist Verantwortlichkeit des Managements, um sicherzustellen, dass die Erwartungen des Leitungsorgans in operativer Hinsicht erfüllt werden. Das Leitungsorgan sollte „Risikomanagement-Systeme und interne Steuerungssysteme pflegen und deren Effektivität mindestens einmal pro Jahr prüfen“. Ref. 2.2.1</p> <p>C. Falsch. Das Prüfen und Genehmigen von IT-Projekten ist Verantwortlichkeit des Managements. Die Rolle des Leitungsorgans ist, „Risikomanagement-Systeme und interne Steuerungssysteme zu pflegen und deren Effektivität mindestens einmal pro Jahr zu prüfen“. Ref. 2.2.1</p> <p>D. Richtig. Das Leitungsorgan sollte „Risikomanagement-Systeme und interne Steuerungssysteme pflegen und deren Effektivität mindestens einmal pro Jahr prüfen“. Ref. 2.2.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
21	C	4.6.a	<p>A. Falsch. Wenn ein Business Case angewendet wurde, wäre dies erfolgt, bevor die Verbesserung vorgenommen wurde. „Bei Abschluss von Schritt 3 [des Continual Improvement-Modells] sollten Change Agents: ...einen Business Case für die Verbesserungsinitiative besitzen“. Dies erfolgt, bevor die Verbesserung vorgenommen wird. Ref. 5.4.3</p> <p>B. Falsch. Das ist eine weitere Methode, die erfolgt, bevor die Verbesserung vorgenommen wird. „Anhand einer Gap-Analyse wird ein aktueller Status mit einem gewünschten zukünftigen Status verglichen.“ Ref. 3.1.3.1</p> <p>C. Richtig. Ein Verbesserungs-Review ist „eine Bewertung unter Verwendung von Messgrößen und anderen Nachweisen, um festzustellen, ob durch eine Verbesserung die gewünschten Ergebnisse erzielt wurden und, wenn nicht, was getan werden muss, um die Arbeit abzuschließen“. Ref. 5.4.6.1</p> <p>D. Falsch. Obwohl Erkenntnisse gewonnen werden können, wenn Anwender nach ihren Meinungen gefragt werden, folgt eine Analyse gewonnener Erkenntnisse der Bewertung einer Verbesserung. Eine Analyse gewonnener Erkenntnisse ist „die Bewertung einer Verbesserungsinitiative oder Iteration mit dem Ziel, zu verstehen, was gut gelaufen ist oder nicht und was in Zukunft unter ähnlichen Umständen anders gemacht werden sollte“. Und „es ist nicht ungewöhnlich, dass während eines Verbesserungs-Reviews Erkenntnisse gewonnen werden, die zu effektiveren künftigen Verbesserungsmaßnahmen führen. Dabei handelt es sich um zufällige Nebenprodukte des Verbesserungs-Reviews und nicht um das Haupt-Output“. Ref. 5.4.7.2, 5.4.6.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
22	D	6.1	<p>A. Falsch. Das ist ein Maß für die Compliance mit Verfahren. „Compliance-Messungen geben Aufschluss darüber, inwieweit Governance- und/oder regulatorische Anforderungen eingehalten werden.“ Ref. 4.2, Tabelle 4.2</p> <p>B. Falsch. Das ist ein Maß für die Effizienz. „Effizienzmessungen geben Aufschluss über den Grad der Einsatzfähigkeit eines Teils des SVS, eines Produkts oder eines Services.“ Ref. 4.2, Tabelle 4.2</p> <p>C. Falsch. Das ist ein Maß für die Produktivität des Support-Teams. „Produktivitätsmessungen geben Aufschluss über den Durchsatz eines Systems (eines Wertstroms, eines Prozesses, eines Services, einer Komponente) in einem bestimmten Zeitraum.“ Ref. 4.2, Tabelle 4.2</p> <p>D. Richtig. „Fortschrittsmessungen zeigen auf, bis zu welchem Grad definierte Meilensteine und/oder Ergebnisse bereits erreicht wurden. Sie können als Indikatoren für den Grad der Vollständigkeit von etwas angesehen werden.“ Ref. 4.2, Tabelle 4.2</p>
23	C	4.2	<p>A. Falsch. Der Output einer SWOT-Analyse ist die „Identifizierung von Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen“. Sie hilft nicht dabei, die Compliance mit einem internationalen Standard nachzuweisen. Ref. 3.1.3, Tabelle 3.8</p> <p>B. Falsch. Der Output einer Analyse der SLA-Erreichung ist die „Analyse der Qualität eines oder mehrerer Services basierend auf einem Vergleich der Service Performance mit SLA-Vorgaben (Service Level Agreement)“. Sie hilft nicht dabei, die Compliance mit einem internationalen Standard nachzuweisen. Ref. 3.1.3, Tabelle 3.8</p> <p>C. Richtig. Der Output einer Gap-Analyse ist die „Identifizierung der Unterschiede zwischen tatsächlicher Praktik und den ausgewählten Assessment-Kriterien“, wodurch die Compliance mit einem internationalen Standard nachgewiesen werden könnte. Ref. 3.1.3, Tabelle 3.8</p> <p>D. Falsch. Der Output einer Reifegradbewertung ist „eine Schätzung der Reife eines Prozesses oder einer Organisation auf Basis eines definierten Frameworks, beispielsweise des ITIL-Reifegradmodells für Prozesse“. Sie hilft nicht dabei, die Compliance mit einem internationalen Standard nachzuweisen. Ref. 3.1.3, Tabelle 3.8</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
24	D	7.2.b	<p>A. Falsch. Das Grundprinzip ‚Optimieren und Automatisieren‘ besagt, dass „Organisationen den Wert der durch ihre personellen und technischen Ressourcen ausgeführten Aktivitäten maximieren müssen“. Viele Veränderungen haben keinen Einfluss auf Kunden und müssen nicht vom Kundenvertreter geprüft werden. Diese ‚Verbesserung‘ würde dazu führen, dass Kunden mehr arbeiten müssten und potenziell nur eine begrenzte Wertsteigerung erzielen würden. Ref. 8.2.7</p> <p>B. Falsch. Das Grundprinzip ‚Optimieren und Automatisieren‘ besagt, dass „Organisationen den Wert der durch ihre personellen und technischen Ressourcen ausgeführten Aktivitäten maximieren müssen“. Häufigere Besprechungen erfordern potenziell mehr Ressourcen und Aufwand für manuelle Prozesse. Es wäre besser, die Arbeit zu optimieren und zu automatisieren, um den Bedarf an Besprechungen zu reduzieren. Ref. 8.2.7</p> <p>C. Falsch. Das Grundprinzip ‚Optimieren und Automatisieren‘ besagt, dass „Organisationen den Wert der durch ihre personellen und technischen Ressourcen ausgeführten Aktivitäten maximieren müssen“. Diese Verbesserung könnte das Grundprinzip ‚Wertorientierung‘ fördern, unterstützt aber nicht direkt das ‚Optimieren und Automatisieren‘. Ref. 8.2.7</p> <p>D. Richtig. Das Grundprinzip ‚Optimieren und Automatisieren‘ besagt, dass „Organisationen den Wert der durch ihre personellen und technischen Ressourcen ausgeführten Aktivitäten maximieren müssen“. Standard-Changes sind umfassend dokumentiert und die Risiken werden verstanden, sodass bei jeder Verwendung weniger Aufwand nötig ist. „Standard-Changes – Dabei handelt es sich um Changes, die von geringem Risiko, vorab autorisiert, wohlverstanden und umfassend dokumentiert sind und implementiert werden können, ohne dass eine zusätzliche Autorisierung erforderlich ist.“ Ref. 8.2.7, ITIL® 4 Foundation 5.2.4</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
25	C	7.2.a	<p>A. Falsch. Durchsatz „ist ein Maß für die Anzahl von Arbeitsaufgaben, die in einem bestimmten Zeitraum erledigt wurden“. Durch eine Verzögerung bei den Aufgaben würde der Durchsatz reduziert (anstatt gesteigert). Ref. 4.3.4.3</p> <p>B. Falsch. Das Alter der Arbeitsaufgabe „ist ein Maß für die Zeit, die aktive Aufgaben in Bearbeitung sind“. Durch eine Verzögerung bei den Aufgaben würde das Alter der Arbeitsaufgabe erhöht (anstatt reduziert). Ref. 4.3.4.3</p> <p>C. Richtig. In Arbeit (Work in Progress, WIP) „ist ein Maß für nicht abgeschlossene Arbeitsaufgaben“. Durch eine Verzögerung bei den Aufgaben und den Beginn anderer Aufgaben wird die WIP-Warteschlange verlängert. Ref. 4.3.4.3</p> <p>D. Falsch. Wartezeit ist die „Zeit, die eine eigenständige Arbeitseinheit in einer Warteschlange verbringt, bevor die Arbeit beginnt.“ Durch übermäßige WIP würde die Wartezeit erhöht (anstatt reduziert). Ref. 7.3.3.5</p>
26	C	1.2.d	<p>A. Falsch. Richtlinien sind „formal dokumentierte Erwartungen und Absichten des Managements, die eingesetzt werden, um Entscheidungen und Aktivitäten zu lenken“. Ref. 1.2.1.2</p> <p>B. Falsch. Eine Steuerung ist „eine Methode für das Management von Risiken, um sicherzustellen, dass ein Geschäftsziel erreicht oder ein Prozess eingehalten wird“. Ref. 1.2.1.3</p> <p>C. Richtig. Da der Dresscode vorgeschlagen (anstatt vorgeschrieben) wird, ist dies ein Beispiel für eine Leitlinie. Eine Leitlinie ist eine „empfohlene Praktik, die bei der Interpretation, Implementierung oder Verwendung einen gewissen Ermessensspielraum lässt“. Ref. 1.2.1.2</p> <p>D. Falsch. „Taktiken sind die speziellen Methoden, mit denen eine Strategie umgesetzt wird.“ Ref. 1.3.1.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
27	C	7.2.c	<p>A. Falsch. Bei der beschriebenen Situation gibt es keinen Hinweis darauf, dass die Risiken und Steuerungen eine Schwierigkeit darstellen. Es ist wichtig, Risiken und Steuerungen zu verstehen, jedoch ist die Dokumentation allein keine Garantie dafür, dass sie wirksam sind. „Die Effektivität von Steuerungen muss nachgewiesen werden. Ohne diesen Nachweis kann die Organisation nicht bewerten, ob die Steuerung das Risiko senkt oder den Erfolg sicherstellt.“ Ref. 1.2.1.3</p> <p>B. Falsch. Der Schwerpunkt der Frage liegt auf dem Ablauf von Aktivitäten, nicht auf dem Organizational Change Management, welches „sich mit der menschlichen Seite der Änderung befasst“. Ref. 6.3</p> <p>C. Richtig. „Die Wertstromzuordnung ist eine Methode zur Visualisierung des Workflows von der Nachfrage oder Möglichkeit bis zum Wert und zur nachfolgenden Planung, wie dieser Workflow verbessert werden kann.“ Ref. 3.3</p> <p>D. Falsch. Der Schwerpunkt der Frage liegt auf dem Ablauf der Aktivitäten, nicht auf der Erstellung eines Business Case, der „eine Rechtfertigung für den Aufwand an Organisationsressourcen, die Informationen über Kosten, Nutzen, Optionen, Risiken und Schwierigkeiten liefert“, ist. Ref. 2.4.3</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
28	B	4.1	<p>A. Falsch. Diese Schwierigkeit wurde durch das Fehlen einer Baseline verursacht. Schritt 1 des Continual Improvement-Modells lautet „Was ist unsere Vision?“. „In diesem Schritt werden individuelle Verbesserungsinitiativen an den Zielsetzungen der Organisation ausgerichtet, die aus ihrer Vision und Mission abgeleitet werden, und eine Vision für die Verbesserungsinitiative selbst wird definiert.“ Ref. 5.4.1</p> <p>B. Richtig. Diese Schwierigkeit wurde durch das Fehlen einer Baseline verursacht. Schritt 2 des Continual Improvement-Modells lautet „Wo stehen wir jetzt?“. Dieser Schritt umfasst „Baseline-Messungen und -Messgrößen des aktuellen Status zur Verwendung in späteren Vergleichen“. Ref. 5.4.2</p> <p>C. Falsch. Diese Schwierigkeit wurde durch das Fehlen einer Baseline verursacht. Schritt 3 des Continual Improvement-Modells lautet „Wo möchten wir stehen?“. „In diesem Schritt geht es um die Definition des nächsten Status, der nächsten logischen Stufe auf dem Weg des Continual Improvement.“ Ref. 5.4.3</p> <p>D. Falsch. Diese Schwierigkeit wurde durch das Fehlen einer Baseline verursacht. Schritt 6 des Continual Improvement-Modells lautet „Haben wir dieses Ziel erreicht?“. „Bestätigen, dass der erwünschte zukünftige Zustand erreicht wurde. Er geht über Anhaltspunkte hinaus und verwendet Datenanalysen, um den neuen Status und den durch die Änderungen bereitgestellten Nutzen zu bestätigen.“ Dazu werden die Baseline-Daten aus Schritt 2 als Vergleich benötigt. Ref. 5.4.6</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
29	A	1.2.c	<p>A. Richtig. „Jede Organisation wird von einem Leitungsorgan geleitet, d. h. einer Person oder Gruppe von Personen, die auf höchster Ebene für die Performance und Compliance rechenschaftspflichtig ist. Governance umfasst die Festlegung von Richtlinien und das kontinuierliche Monitoring deren korrekter Implementierung durch das Leitungsorgan.“ Ref. 1.6.1.1</p> <p>B. Falsch. Hiermit wird die Befolgung von Richtlinien beschrieben, etwas, das jeder tun muss. „Richtlinien lenken Entscheidungen und Verhalten. In den meisten Organisation zieht die Nichteinhaltung von Unternehmensrichtlinien Disziplinarmaßnahmen nach sich, die bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses reichen können.“ Ref. 1.2.1.2</p> <p>C. Falsch. Hiermit wird das Management beschrieben. „Gutes Management sollte zu effektiver und effizienter betrieblicher Aktivität, selbstbewussten und kompetenten Mitarbeitern und der organisationsweiten Erreichung definierter Zielsetzungen führen.“ Ref. 1.6.1.1</p> <p>D. Falsch. Hiermit wird Compliance beschrieben. Compliance ist definiert als „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
30	D	2.1.c	<p>A. Falsch. Finanzielle Überlegungen können Teil der Delegation von Entscheidungen sein, doch allein lösen sie nicht den allgemeineren Aspekt der Frage – wie mehr Entscheidungen am besten an die Mitarbeiter delegiert werden können. „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.“ „Entscheidungen mit geringem Risiko sollten so weit wie möglich von denjenigen getroffen werden, die die entsprechende Arbeit ausführen.“ Ref. 2.2.2</p> <p>B. Falsch. Die Delegation von Entscheidungen muss hauptsächlich basierend auf dem Risiko und den Entscheidungsbefugnissen erfolgen (nicht einfach basierend auf Verfügbarkeit). „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.“ „Entscheidungen mit geringem Risiko sollten so weit wie möglich von denjenigen getroffen werden, die die entsprechende Arbeit ausführen.“ Ref. 2.2.2</p> <p>C. Falsch. Diese Antwort bietet keine Lösung für den Schwerpunkt der Frage – wie mehr Entscheidungen an die Mitarbeiter delegiert werden können. „Entscheidungen, die ein erhebliches Risiko darstellen, sollten über Mechanismen getroffen werden, die mehr Struktur und Überprüfung bieten. Entscheidungen mit geringem Risiko sollten so weit wie möglich von denjenigen getroffen werden, die die entsprechende Arbeit ausführen. Durch diese Strategie werden unnötige Verzögerungen verhindert und den Mitarbeitern wird gezeigt, dass man ihnen vertraut. Viele Entscheidungen können auf betrieblicher Ebene erfolgen, wenn das Risiko durch Schulungen, Automatisierung, Richtlinien und Leitlinien abgeschwächt wird.“ Ref. 2.2.2</p> <p>D. Richtig. „Entscheidungen mit geringem Risiko sollten so weit wie möglich von denjenigen getroffen werden, die die entsprechende Arbeit ausführen. Durch diese Strategie werden unnötige Verzögerungen verhindert und den Mitarbeitern wird gezeigt, dass man ihnen vertraut. Viele Entscheidungen können auf betrieblicher Ebene erfolgen, wenn das Risiko durch Schulungen, Automatisierung, Richtlinien und Leitlinien abgeschwächt wird.“ Ref. 2.2.2</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
31	D	3.1	<p>A. Falsch. Es gibt zwar eine Rolle für spezielle Risikomanager, aber alle IT-Mitarbeiter sind für das Risikomanagement mitverantwortlich. „Jeder ist dafür verantwortlich, sich am Risikomanagement zu beteiligen und zum Risikomanagement beizutragen, denn jedes Handeln birgt potenzielle Risiken. Das aktive Management von Risiken sollte zur Gewohnheit werden.“ Ref. 2.3.1</p> <p>B. Falsch. Diese Antwort bietet keine Lösung für das Anliegen und trägt auch zu einer Schuldkultur bei. Alle IT-Mitarbeiter sind für das Risikomanagement mitverantwortlich. „Jeder ist dafür verantwortlich, sich am Risikomanagement zu beteiligen und zum Risikomanagement beizutragen, denn jedes Handeln birgt potenzielle Risiken. Das aktive Management von Risiken sollte zur Gewohnheit werden.“ Ref. 2.3.1</p> <p>C. Falsch. Diese Antwort bietet keine Lösung für das Problem und verkennt auch das Wissen aller IT-Mitarbeiter über potenzielle Risiken bei ihrer Arbeit. Alle IT-Mitarbeiter sind für das Risikomanagement mitverantwortlich. „Jeder ist dafür verantwortlich, sich am Risikomanagement zu beteiligen und zum Risikomanagement beizutragen, denn jedes Handeln birgt potenzielle Risiken. Das aktive Management von Risiken sollte zur Gewohnheit werden.“ Ref. 2.3.1</p> <p>D. Richtig. Alle IT-Mitarbeiter sind für das Risikomanagement mitverantwortlich. „Jeder ist dafür verantwortlich, sich am Risikomanagement zu beteiligen und zum Risikomanagement beizutragen, denn jedes Handeln birgt potenzielle Risiken. Das aktive Management von Risiken sollte zur Gewohnheit werden.“ Ref. 2.3.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
32	D	2.1.a	<p>A. Falsch. Es wird nach einer Zielsetzung gefragt, die die Cloud-Speicher-Service-Strategy unterstützt. Diese Antwort liefert eine Messgröße, keine Zielsetzung. „Strategien können auf mehreren Ebenen definiert werden, doch in Organisationen müssen sie von der gesamten Organisationsstrategie kaskadiert werden. Sie müssen auch mit dem Erreichen von Zielsetzungen verknüpft werden.“ Ref. 1.3.1.1</p> <p>B. Falsch. Es wird nach einer Zielsetzung gefragt, die die Cloud-Speicher-Service-Strategy unterstützt. Diese Antwort liefert eine zweite Strategie ohne Bezug zu der Strategie aus der Frage. Das ist keine Zielsetzung. „Strategien können auf mehreren Ebenen definiert werden, doch in Organisationen müssen sie von der gesamten Organisationsstrategie kaskadiert werden. Sie müssen auch mit dem Erreichen von Zielsetzungen verknüpft werden.“ Ref. 1.3.1.1</p> <p>C. Falsch. Es wird nach einer Zielsetzung gefragt, die Antwort ist aber ein KPI. Es gibt außerdem keinen Bezug zu der Strategie. „Strategien können auf mehreren Ebenen definiert werden, doch in Organisationen müssen sie von der gesamten Organisationsstrategie kaskadiert werden. Sie müssen auch mit dem Erreichen von Zielsetzungen verknüpft werden.“ Ref. 1.3.1.1</p> <p>D. Richtig. Das ist eine klar angegebene Zielsetzung, um sicherzustellen, dass technische Teams die notwendige Infrastruktur in Abstimmung mit der Strategie implementieren. Zielsetzungen müssen an Strategien angepasst und für die Strategien relevant sein. „Strategien können auf mehreren Ebenen definiert werden, doch in Organisationen müssen sie von der gesamten Organisationsstrategie kaskadiert werden. Sie müssen auch mit dem Erreichen von Zielsetzungen verknüpft werden.“ Ref. 1.3.1.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
33	D	1.3	<p>A. Falsch. „ITIL4 erläutert die Wertschöpfung durch Berücksichtigung von Ergebnissen, Kosten und Risiken.“ Ein Risiko ist „ein mögliches Event, das zu einem Schaden oder Verlust führen oder das Erreichen von Zielsetzungen erschweren könnte“. Ref. 1.8, 1.2.1.3</p> <p>B. Falsch. „ITIL4 erläutert die Wertschöpfung durch Berücksichtigung von Ergebnissen, Kosten und Risiken“ und „eine Organisation kann sich jedoch dafür entscheiden, zusätzliche Risiken, höhere Kosten und verminderte Ergebnisse zu akzeptieren, wenn dadurch die Möglichkeit eines Mehrwerts geschaffen wird“. Ref. 1.8</p> <p>C. Falsch. „ITIL4 erläutert die Wertschöpfung durch Berücksichtigung von Ergebnissen, Kosten und Risiken“ und „Service Provider helfen Konsumenten bei der Erzielung von Ergebnissen und übernehmen dadurch auch einen Teil der verbundenen Risiken und Kosten“. Ref. 1.8</p> <p>D. Richtig. „ITIL4 erläutert die Wertschöpfung durch Berücksichtigung von Ergebnissen, Kosten und Risiken“ und „eine Organisation kann sich jedoch dafür entscheiden, zusätzliche Risiken, höhere Kosten und verminderte Ergebnisse zu akzeptieren, wenn dadurch die Möglichkeit eines Mehrwerts geschaffen wird“. Ref. 1.8</p>
34	A	6.1	<p>A. Richtig. „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>B. Falsch. Key Performance Indicator sind „Messgrößen, die genutzt werden, um das Erreichen von Erfolgsfaktoren anzugeben“. Die Aussage in der Frage ist keine Messgröße. Ref. 4.2.3.2</p> <p>C. Falsch. Eine Messgröße ist „eine Messung oder Berechnung, die für Management- und Verbesserungszwecke überwacht oder gemeldet wird“. Ref. 4.1.1</p> <p>D. Falsch. Eine Messung ist „ein Mittel zur Verringerung der Unsicherheit, basierend auf einer oder mehreren Beobachtungen, die in quantifizierbaren Einheiten ausgedrückt werden“. Ref. 4.1.1</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
35	A	5.3	<p>A. Richtig. Eine häufige Ursache für Nacharbeiten besteht darin, dass Mitarbeiter nicht über erforderliche Informationen verfügen, wenn sie diese benötigen. „Im Kontext von Organisationen und Menschen helfen die Prinzipien, Methoden und Techniken in Bezug auf Kommunikation und OCM dabei, mit der Einrichtung von Schnittstellen zu beginnen. Die Wertschöpfungskette und die entsprechenden Wertströme sind zu untersuchen, wobei zu berücksichtigen ist, wie gut Mitarbeiter über die Schnittstellen zusammenarbeiten können. Es ist wichtig, sicherzustellen, dass jeder zum richtigen Zeitpunkt Zugriff auf die erforderlichen Kenntnisse, Informationen und Personen hat.“ Indem sichergestellt wird, dass die Mitarbeiter erforderliche Informationen besitzen, wenn sie diese benötigen, wird auch zur Verbesserung des Arbeitsablaufs beigetragen. Ref. 7.3.1.6</p> <p>B. Falsch. Zwar kann dadurch der Arbeitsablauf entlang des Wertstroms verbessert werden, jedoch wird die Schwierigkeit der Nacharbeit nicht gelöst. „Organisationen definieren manchmal zu viele Schnittstellen und Kontrollpunkte. Bei jedem Kontrollpunkt muss geprüft werden, ob die Schnittstelle oder Kontrolle effektiv und zweckmäßig ist.“ Ref. 7.3.1.6</p> <p>C. Falsch. Zwar bieten offene Kommunikationskanäle zu Partnern Möglichkeiten für regelmäßige Besprechungen und die Behebung von Schwierigkeiten, jedoch löst diese Option nicht die Schwierigkeit der Nacharbeit. Zudem wird in der Frage nicht angegeben, dass Partner Teil dieses Wertstroms sind. „In Umgebungen, in denen nicht frühzeitig Kommunikationskanäle eingerichtet werden, können Beziehungen irreparable Schäden erleiden, bevor es jemand merkt. Gute Kommunikation und der Verzicht auf Schuldzuweisungen in schwierigen Situationen ist die beste Art und Weise, Probleme zu lösen.“ Ref. 7.3.2.5</p> <p>D. Falsch. Zwar kann dadurch der Arbeitsablauf entlang des Wertstroms verbessert werden, jedoch wird die Schwierigkeit der Nacharbeit nicht gelöst. „Organisationen definieren manchmal zu viele Schnittstellen und Kontrollpunkte. Bei jedem Kontrollpunkt muss geprüft werden, ob die Schnittstelle oder Kontrolle effektiv und zweckmäßig ist.“ Ref. 7.3.1.6</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
36	C	1.1.e	<p>A. Falsch. Hiermit werden Taktiken beschrieben. „Taktiken sind die speziellen Methoden, mit denen eine Strategie umgesetzt wird.“ Ref. 1.3.1.2</p> <p>B. Falsch. Hiermit wird der Verantwortungsbereich beschrieben, der definiert ist als „die Bereiche oder Aktivitäten, bei denen eine Person die Befugnis hat, die Handlungen anderer zu lenken oder die erforderlichen Ergebnisse zu definieren“. Ref. 1.1.1</p> <p>C. Richtig. „Eine Methode ist ein Verfahren, eine Technik oder ein Prozess zur Durchführung einer Aufgabe. Methoden sind strukturiert und systematisch.“ Ref. 1.3.1.4</p> <p>D. Falsch. 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>
37	D	1.2.b	<p>A. Falsch. Vision ist „eine definierte Beschreibung der Richtung, in welche sich eine Organisation zukünftig weiterentwickeln möchte“. Ref. 1.2.1.1</p> <p>B. Falsch. 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</p> <p>C. Falsch. „Taktiken sind die speziellen Methoden, mit denen eine Strategie umgesetzt wird.“ Ref. 1.3.1.2</p> <p>D. Richtig. Betrieb ist „die routinemäßige Ausführung und das Management einer Aktivität, eines Produkts, eines Services oder eines anderen Configuration Items“. Ref. 1.3.1.3</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
38	A	1.1.b	<p>A. Richtig. „Pläne sind immer wichtig, besonders aber in großen Organisationen, da sie die Koordination verbessern. In jeder Organisation helfen Pläne dabei, Verschwendung zu vermeiden und Risiken zu reduzieren.“ Ref. 1.3</p> <p>B. Falsch. „Eine klare Richtung klärt erwartete Ergebnisse und definiert die geeigneten Grundprinzipien.“ Ref. 1.2</p> <p>C. Falsch. Verbesserung ist definiert als „ein bewusst eingeführter Change, der zu einer Wertsteigerung für einen oder mehrere Stakeholder führt“. Ref. 1.4</p> <p>D. Falsch. Governance ist „das Mittel, mit dem eine Organisation geführt und gesteuert wird“. Ref. 1.6.1.1</p>
39	D	5.2.c	<p>A. Falsch. Berichte zeigen einfach nur, dass das Problem besteht, was bereits bekannt ist. „Damit Stakeholder Feedback geben, müssen sie sicher und zuversichtlich sein, dass diesem Beachtung geschenkt wird.“ Ref. 6.1.6</p> <p>B. Falsch. Anonymes Feedback ist wichtig, doch rein anonymes Feedback wird negative Folgen haben. „Anonymes Feedback kann umsetzbar sein, führt jedoch zu einigen Herausforderungen. Beispielsweise ist es häufig schwierig, zusätzliche Informationen zum Feedback zu sammeln, in einen weiteren Dialog zu treten oder den Stakeholdern zu versichern, dass ihr Feedback gehört wurde. Oftmals ist es am einfachsten, die Entscheidung zwischen anonymem und personalisiertem Feedback den Stakeholdern zu überlassen.“ Ref. 6.1.6</p> <p>C. Falsch. Dadurch hätten wir zwei neue Feedback-Kanäle, jedoch würde keine verstärkte Nutzung der vorhandenen Feedback-Kanäle bewirkt, wie in der Frage gefordert. „Damit Stakeholder Feedback geben, müssen sie sicher und zuversichtlich sein, dass diesem Beachtung geschenkt wird.“ Ref. 6.1.6</p> <p>D. Richtig. „Damit Stakeholder Feedback geben, müssen sie sicher und zuversichtlich sein, dass diesem Beachtung geschenkt wird“ und „stellen Sie sicher, dass sämtliches Feedback beantwortet wird. Andernfalls geben die Stakeholder beim nächsten Mal möglicherweise nur zögerlich Feedback“. Ref. 6.1.6</p>

F	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
40	C	2.1.a	<p>A. Falsch. Die Frage zielt darauf ab, Ziele und Zielsetzungen auf allen Ebenen abzustimmen, um eine Ausrichtung an den Zielsetzungen der Organisation sicherzustellen. „Wenn die Mission und die Strategie der Organisation verstanden werden, können die Zielsetzungen von diesen kaskadiert werden, wobei die Strategie von einer Organisationsebene auf die nächste übertragen wird.“ Diese Antwort beschreibt einen Ansatz der Business Case-Entwicklung. Ref. 2.1.3</p> <p>B. Falsch. Diese Antwort befasst sich mit Risiken und Risikominderung, aber nicht mit der organisationsweiten Abstimmung von Zielsetzungen. Ref. 2.3, 2.3.1</p> <p>C. Richtig. Diese Antwort beschreibt die grundlegenden Schritte, die mit dem Kaskadieren von Zielsetzungen in der Organisation verbunden sind, sodass die Ziele auf jeder Ebene auf die Zielsetzungen der Organisation abgestimmt sind. „Wenn die Mission und die Strategie der Organisation verstanden werden, können die Zielsetzungen von diesen kaskadiert werden, wobei die Strategie von einer Organisationsebene auf die nächste übertragen wird.“ Ref. 2.1.3</p> <p>D. Falsch. Zwar ist das Feedback von Stakeholdern kritisch für die strategische Planung, jedoch befasst sich diese Antwort nicht damit, die Ziele und Zielsetzungen auf jeder Ebene in der Organisation auf die Zielsetzungen der Organisation abzustimmen. Ref. 2.1.3</p>