

**CERTIFIED AGILE SENIOR LEADER
IPMA LEVEL B®**

**SCHRIFTLICHE PRÜFUNG
MINICASES**

**MUSTERPRÜFUNG
MIT ANTWORTEN**

Hinweise	Tragen Sie bitte Ihren Namen auf der Titelseite ein. Bitte prüfen Sie anhand der Seitenangaben in der Fusszeile, ob Sie die Prüfung vollständig erhalten haben.	
Hilfsmittel	Sie dürfen alle Formen von gedruckten Unterlagen sowie persönliche Notizen verwenden. <u>Nicht erlaubt</u> sind Hilfsmittel, welche eine Kommunikation über den Prüfungsraum hinaus erlauben.	
Prüfungsdauer	Jeder Minicase benötigt in etwa gleich viel Bearbeitungszeit.	180 Minuten
Bewertung	Maximal zu erreichende Punktzahl	135 Punkte

Datum	Vorname	Name	Erreichte Punktzahl

ÜBERSICHT ÜBER DIE MINICASES

Minicase	Inhalt	Auftrag	Punkte	
'MobDev'	Entwicklung neue Produktelinie	1.1 Vorgehen zur Definition der Ziele und Anforderungen	15	45
		1.2 Terminplanung und Fortschrittskontrolle	15	
		1.3 Interessen und Einflussmöglichkeiten von relevanten Personen	15	
TechEdge AG	FinTech Startup	2.1 Persönliche Kommunikation	15	45
		2.2 Beziehungen und Engagement	15	
		2.3 Stakeholder	15	
Referenzdaten AG	Produktentwicklung	1.1 Abstimmung Kultur und Werte	15	45
		1.2 Führung – Agile Coach & RTE	15	
		1.3 Planung und Steuerung – Agile Release Train (ART)	15	
			Gesamtpunktzahl	135

MINICASE 1 - VORHABEN 'MOBDEV' DER SWIMOTEL AG

Rolle	Sie sind Agile Leader in der Firma SwiMotel AG und arbeiten im Bereich 'Grosskunden'. Sie leiten das Vorhaben 'MobDev'. In dieser Rolle sind Sie von Beginn an für das Vorhaben verantwortlich und somit auch für die Initialisierung desselben.
Kontext	Die SwiMoTel AG ist eines der führenden Telekommunikationsunternehmen der Schweiz. Sie konzentriert sich auf Dienstleistungen in der mobilen Kommunikation und bietet diese ausschliesslich in der Schweiz an. Die Kundengruppen werden wie folgt segmentiert: 'Geschäftskunden' und 'Privatkunden', wobei im Segment der Geschäftskunden 'Grosskunden' und 'KMU' unterschieden werden.
Situation	Im Bereich 'Grosskunden' schmelzen die Margen. Diese Margenerosion kann nur durch Neu-Akquisitionen oder den Verkauf von zusätzlichen Abonnements/SIM-Karten kompensiert werden. Die Geschäftsleitung der SwiMoTel AG beschliesst, mit der Entwicklung einer neuen Produktlinie diesem Trend entgegen zu wirken. Das Ziel der Geschäftsleitung - die Margenerosion zu stoppen - ist klar, über den Weg dorthin ist man sich jedoch nicht einig. Deshalb wird entschieden, das Vorhaben nach agilen Vorgaben abzuwickeln. Eingeschränkt wird dieses Vorgehen jedoch durch die Tatsache, dass nicht alle Entwicklungsteam agil unterwegs sind. Die Anpassungen im Order Management System können in einem 2-Wochen-Rhythmus erfolgen und eignen sich für den agilen Ansatz. Die Anpassungen an den Backend-IT-Systemen können nur 3 Mal im Jahr erfolgen. Das Vorhaben 'MobDev' betrifft die Produktentwicklung, das Produktmanagement, das Marketing, den Verkauf, die Prozesse und die IT.

AUFTRAG 1.1 - VORGEHEN ZUR DEFINITION DER ZIELE UND ANFORDERUNGEN

Maximal mögliche Punktzahl	15 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	Die Bedürfnisse, Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder sind stark divergent. Der Geschäftsleitung schwebt eine Struktur mit 3 standardisierten Abonnementen (Basic, Standard, Enhanced) vor. Sie will möglichst rasch an den Markt gehen und die Margen steigern. Die Produktmanager möchten viele eigene und innovative Ideen einbringen, kennen aber die Bedürfnisse der Endkunden zu wenig. Die Verkaufsabteilung will dem Kunden ein möglichst massgeschneidertes Abonnement mit vielen Optionen verkaufen. Die IT will möglichst wenig Optionen anbieten, da diese das System komplizieren.
Auftrag	Legen Sie die Prozesse zur Definition der Ziele und Anforderungen für das Vorgehen 'MobDev' fest. <i>(Praktiken 2)</i>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Nennen Sie 3 Vorgehensschritte des Zielfindungsprozesses für die neue Produktlinie, welche bei der geschilderten Ausgangslage von besonderer Wichtigkeit sind und begründen Sie Ihre Wahl in jeweils 1-2 Sätzen. <i>(maximal 4.5 Punkte, Kompetenzindikator Praktiken 2.1)</i></p> <p>b) Welche für die Identifikation der Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen relevante Stakeholdergruppe fehlt in der oben beschriebenen Einführung? Geben Sie diese an und begründen Sie Ihre Wahl in 1-2 Sätzen. Listen Sie zudem 3 Vertreter dieser Stakeholdergruppe auf, welche unbedingt beizuziehen sind. <i>(maximal 4.5 Punkte, Kompetenzindikator Praktiken 2.2)</i></p> <p>c) Damit Sie zu einem gemeinsam abgestimmten Product Backlog kommen, müssen Sie die Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen aller Stakeholder erheben und analysieren. Geben Sie dazu in Stichworten 6 Prozessschritte an. <i>(maximal 6 Punkte, Kompetenzindikator Praktiken 2.2)</i></p>

AUFTRAG 1.1 - BEISPIELLÖSUNG

a) Zielfindungsprozess

	Vorgehensschritt	Begründung
1	Entwickeln einer Vision für das Produkt	Da die Ziele und Anforderungen der verschiedenen Stakeholder divergiert, braucht es eine abgegrenzte und akzeptierte Vision für das Produkt in der neuen Produktlinie.
2	Priorisierung	Priorisierung der Lieferobjekte (Backlog Items) nach ihrer Wichtigkeit an die Vision.
3	Überprüfen der Lieferobjekte/Backlog Items auf ihren Nutzen	Wegen der unterschiedlichen Meinungen der Stakeholder hilft eine Nutzenbetrachtung bei der Definition und Priorisierung der Backlog Items. Backlog Items, welche den höchsten Nutzen an die Gesamtvision und die Geschäftsziele erbringen, können priorisiert werden.

Je korrekt genanntem Vorgehensschritt ½ Punkt, je korrekt formulierter Begründung maximal 1 Punkt.

b) Stakeholdergruppe

Zu berücksichtigende relevante Stakeholdergruppe		
	Stakeholdergruppe	Vertreter
1	Endkunden	Grosskunde aus dem Segment der Geschäftskunden
2		KMU aus dem Segment der Geschäftskunden
3		Privatkunde
	Begründung des Bezugs	Die Endkunden beziehen und bezahlen die Dienstleistungen. Werden deren Bedürfnisse nicht bzw. nur ungenügend befriedigt, besteht das Risiko, dass die Dienstleistungen nicht bezogen oder die Endkunden gar zu einem Mitbewerber wechseln.

Für die korrekt genannte Stakeholdergruppe 1 Punkt, je korrekt aufgelistetem Vertreter ½ Punkt, für eine korrekte Begründung maximal 2 Punkte.

c) Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen

Prozessschritte	
1	Bedürfnisse und Anforderungen identifizieren
2	Stakeholder für die Erhebung gruppieren
3	Workshops/Sitzungen planen und durchführen (wer, wann, wo, wie)
4	Interview mit Endkunden durchführen
5	Bedürfnisse und Anforderungen über die ganze Projektdauer im Backlog dokumentieren und kommunizieren
6	Kontinuierliche Aktualisierung der Backlog Item unter Einbezug aller Stakeholder

je korrekt aufgeführtem Prozessschritt 1 Punkt

AUFTRAG 1.2 - TERMINPLANUNG UND FORTSCHRITTSKONTROLLE

Maximal mögliche Punktzahl	15 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Sie entscheiden sich, für die Anpassung des IT-Onlinesystems 'Ordermanagement' den agilen Ansatz zu wählen. Dadurch können Anpassungen an der Produktkonfiguration alle 2 Wochen freigeschaltet werden. Für die Anpassungen des IT-Backendsystems 'technische Freischaltung der SIM-Karten' wählen Sie das Wasserfallmodell, da diese Systeme nur 3 Mal pro Jahr angepasst werden dürfen. Die Produktmanager begrüßen Ihre Entscheidung. Ihr Vorgesetzter hingegen steht diesem skeptisch gegenüber und will für alle Lieferobjekte das Wasserfallmodell anwenden.</p>
Auftrag	<p>Zeigen Sie Ihrem Vorgesetzten auf, warum Ihre Entscheidung für die gewählten methodischen Ansätze richtig sind. Konkretisieren Sie Planung und Steuerung für diesen hybriden Methodenansatz. <i>(Kompetenz Praktiken 4)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Beschreiben Sie in jeweils einem Satz 4 Vorteile für die beiden von Ihnen gewählten Vorgehensansätze. <i>(maximal 4 Punkte, Kompetenzindikator Praktiken 4.1)</i></p> <p>b) Beim Erstellen des Plans macht Ihnen das agile Team klar, dass Sie nur das Product Backlog und die Priorisierung der Arbeitspakete/User Stories vorgeben dürfen. Andererseits müssen Sie die Termine auf die 3 Releases der technischen Systeme ausrichten. Beschreiben Sie in jeweils 1-2 Sätzen 3 Massnahmen, um die Risiken von Terminkonflikten zwischen den beiden Teams zu minimieren. <i>(maximal 6 Punkte, Kompetenzindikator Praktiken 4.3)</i></p> <p>c) Sie überwachen den Fortschritt des Teams 'Ordermanagement' mittels Burn-Down Charts (zeigt den Fortschritt in der Abarbeitung des Backlogs auf), für die Teams der 'Backendsysteme' mittels Fertigstellungsgrad. Beschreiben Sie in 1-2 Sätzen, wie Sie die übergeordneten Termine überwachen. Das agile Team schafft es in aufeinander folgenden Sprints nicht, die Fertigstellung der geplanten Backlog Items zu erreichen. Beschreiben Sie 3 Massnahmen, um diesen Zustand zu verbessern. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator Praktiken 4.5)</i></p>

AUFTRAG 1.2 - BEISPIELLÖSUNG

a) Vorteile der gewählten Vorgehensansätze

1	Es kann rasch auf Änderungen und neue Anforderungen des Produktmanagements (Kunde) eingegangen werden.
2	Die Anpassung des IT-Systems 'technische Freischaltung der SIM-Karten' kann nach eingespielten Prozessen abgewickelt werden.
3	Innerhalb der agilen Projektteile reduziert sich der Planungsaufwand.
4	Das agile Entwicklungsteam ist hoch motiviert.

je korrekt beschriebenem Vorteil 1 Punkt

b) Massnahmen zur Risikominimierung von Terminkonflikten

1	Genügend Reserve (1 – 2 Reserve Iterationen vorsehen) für die Aktivitäten des agilen Teams einplanen, damit die Einhaltung der Release-Termine des Backendsystems nicht gefährdet wird.
2	Backlog/User Stories/Tasks bei jedem Sprint neu priorisieren und auf die Release-Termine ausrichten.
3	Den ersten Sprint für das Erstellen des Grobkonzepts reservieren, in Abstimmung mit der Phase Grobkonzept des technischen Streams. Dadurch können die Abhängigkeiten aufgezeigt und die Schnittstellendefinitionen geklärt werden.
4	Schnittstellen zwischen dem Ordermanagement und dem IT-Backendsystem hoch priorisieren und als Erstes realisieren.

je korrekt beschriebener Massnahme maximal 2 Punkte

c) Fortschritt überwachen

Überwachung der übergeordneten Termine

	<p>Fortschrittskontrolle auf zeitlicher Schiene mit den 3 Meilensteinen der Backendsysteme und den bekannten Sprintdaten des agilen Teams, wobei der Fokus auf den Schnittstellenthemen zwischen den beiden Teams liegen muss.</p> <p>Bestimmung der Abhängigkeiten bezogen auf die Lieferungen.</p> <p>Überwachung und Abgleich bei Ende eines Sprints bezogen auf den Meilenstein der Backendsysteme.</p> <p>Eventuell eine Re-Priorisierung des Backlogs, um die übergeordnete Planung zu halten.</p>
--	--

Für die korrekte Beschreibung 2 Punkte

Massnahmen zur Verbesserung

1	Suchen nach Ursachen für die unzureichende Sprintplanung
2	Thematisieren an den Retrospektiven und Massnahmen definieren mit dem Team
3	Schätzmethode des Aufwandes im Team optimieren (T-Shirt, Story Points)
4	User Stories im Backlog genauer beschreiben
5	Velocity des Teams besprechen und optimieren
6	User Stories im Backlog verkleinern
7	Priorisierung des Backlog optimieren
8	Sprintplanung mit dem agilen Team zusammen verbessern
9	Visualisierung des Fortschrittes mittels Burn-Down-Rate im Teamroom
10	Scrum Master/Teamleader befähigen, rascher auf Abweichungen zu reagieren

je korrekt beschriebene Massnahme 1 Punkt

AUFTRAG 1.3 - INTERESSEN UND EINFLUSSMÖGLICHKEITEN VON RELEVANTEN PERSONEN

Maximal mögliche Punktzahl	15 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Sie sind seit einem halben Jahr als Agile Leader bei der SwiMoTel AG angestellt. Seither haben Sie viele für Sie wichtige Personen kennen gelernt. Allerdings ist es für Sie noch schwierig abzuschätzen, wie die einzelnen Personen Einfluss auf Ihr Vorhaben nehmen werden.</p>
Auftrag	<p>Überlegen Sie sich, wie Sie die Interessen und Einflussmöglichkeiten der für Ihr Vorhaben relevanten Personen am besten ermitteln können. <i>(Kompetenz Kontext 4)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identifizieren Sie 5 Personen, welche Ihr Vorhaben wesentlich beeinflussen können. <i>(maximal 5 Punkte, Kontext 4.1)</i> b) Nennen Sie 2 Techniken, wie Sie die Interessen und Einflussmöglichkeiten der für Ihr Vorhaben relevanten Personen ermitteln können. Beschreiben Sie zu den beiden von Ihnen genannten Techniken in Stichworten je 2 Vor- und Nachteile. <i>(maximal 6 Punkte, Kontext 4.1)</i> c) Listen Sie 4 Kriterien auf, aus welchen Sie Rückschlüsse bezogen auf Einflussmöglichkeiten und Macht von Personen für Ihr Vorhaben ziehen können, wie beispielsweise die hierarchische Position. <i>(maximal 4 Punkte, Kontext 4.2)</i>

AUFTRAG 1.3 - BEISPIELLÖSUNG

a) Personen, welche das Vorhaben wesentlich beeinflussen können

	Person
1	Mitglied der Geschäftsleitung
2	Leiter/-in Produktentwicklung
3	Leiter/-in Produktmanagement
4	Leiter/-in Verkauf
5	Leiter/-in IT
6	Leiter/-in Projektportfolio
7	Projektleitende anderer Projekte, allenfalls mit Schnittstellen zum Vorhaben 'MobDev'

je korrekt identifizierter Person 1 Punkt

b) Techniken zur Ermittlung der Interessen und Einflussmöglichkeiten von Personen

	Persönliches Gespräch oder Interview	Schriftliche Befragung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auf Person kann situativ eingegangen werden. ▪ Durch den persönlichen Zugang ist die Erhebung von qualitativen Aspekten möglich. ▪ Ermöglicht bei geschickter Fragestellung und Einfühlungsvermögen Zugang zu nicht offen ausgesprochenen Informationen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfache Möglichkeit quantitative Aspekte zu erheben. ▪ Effizient bei vielen zu befragenden Einzelpersonen bzw. Personengruppen. ▪ Vollerhebung bei allen Stakeholdern möglich.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitaufwändig für Durchführung und Auswertung. ▪ Personen legen nicht zwingend ihre persönlichen Ambitionen und Interessen offen. ▪ Es besteht die Gefahr, dass Personen bewusst oder unbewusst falsche Informationen geben. ▪ i.d.R. keine Vollerhebung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Erhebung qualitativer und Hintergrundinformationen ist schwierig bis unmöglich. ▪ Unter Umständen tiefe Rücklaufquote und somit kein aussagekräftiges Resultat.

Je 1 Punkt für eine korrekt genannte Technik, je 1/2 Punkt pro korrekt aufgeführten Vor- oder Nachteil.

c) Kriterien für Rückschlüsse bezogen auf Einflussmöglichkeiten und Macht von Personen

	Kriterium
1	Anzahl Projekte/Vorhaben, welche im Führungsbereich dieser Person umgesetzt werden.
2	Anzahl Mitgliedschaften in Projektsteuerungsausschüssen
3	Verantwortungsgebiet dieser Person (z. B.: Innovation, Produktentwicklung, Produktmanagement, Marketing, Verkauf, Betrieb)
4	Mitgliedschaft im Projektportfolioboard (Gremium, welches entscheidet, welche Projekte/Vorhaben umgesetzt werden)

je korrekt genanntem Kriterium 1 Punkt

MINICASE 2 – TECHEDGE AG

Rolle	Sie sind ein Gründungsmitglied der TechEdge AG, ein Start-up im FinTech-Bereich mit Standort im Kanton Zug. Innerhalb der TechEdge AG sind Sie zuständig für die Produktentwicklung, Stakeholdermanagement (Venture Capital) und Kundenakquisition.
Kontext	Das Unternehmen plant im Bereich des Mobile Banking einen Namen auf dem Markt zu schaffen. Der Plan ist, mit einer 'Digital Journey' dem Kunden ein voll digitales Zahlerlebnis, unter Einbezug von digitalen Geräten (Smart Phones), zu ermöglichen. Ein erster Prototyp ist erstellt und wird bereits für Testzwecke eingesetzt. Die Kapitaldecke der TechEdge AG ist nicht ausreichend vorhanden, um das neue Produkt auf dem Markt in grösseren Umfang zu lancieren. Die Strategie der Kundenakquisition ist momentan in der Ausarbeitung. Das neue Produkt wird von zwei Scrum Teams entwickelt. Sie agieren als Product Manager (PM) für diese zwei Scrum Teams und werden durch zwei Product Owners (PO) unterstützt.
Situation	Sie haben an einer Geschäftsleitungssitzung den Auftrag erhalten, die Kapitaldecke der Firma mit neuem 'Venture Capital' zu stärken. Die zwei Scrum Teams sind momentan im dritten 2-wöchigen Sprint angelangt und man ist immer noch in der Lern- und Optimierungsphase. Im Bereich der Kundenakquisition ist der Bedarf zur Einbindung von sozialen Netzwerken erkannt worden.

AUFTRAG 2.1 - PERSÖNLICHE KOMMUNIKATION

Maximal mögliche Punktzahl	15 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>In zwei Wochen wird eine Investorentagung in Wien stattfinden und Sie bereiten sich vor, um an einer Elevator Pitch Session teilzunehmen. Ihr Ziel ist es neue Investoren mit Venture Capital für die TechEge AG zu gewinnen. Die notwendigen Angaben sind voll umfänglich im Business Plan vorhanden und Sie überlegen nun, wie Sie anhand der Angaben, den Elevator Pitch strukturieren können.</p> <p>Während einer Abstimmung, beklagen sich die zwei Product Owner bei Ihnen über die ineffizienten Retrospektiven sowie die distanzmässigen Probleme, die sich durch die räumliche Trennung der zwei Scrum Teams ergeben und bitten Sie um Ratschläge für eine Verbesserung.</p>
Auftrag	<p>Erstellen Sie die Struktur des Elevator Pitch und erarbeiten Sie die Vorgaben für den Ablauf einer Retrospektive sowie die Massnahmen, um die getrennten Teams besser zu vernetzen.</p> <p><i>(Kompetenz Menschen 3)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Nennen Sie 4 Phasen eines Elevator Pitch und begründen Sie bezogen auf die oben beschriebene Ausgangslage die Bedeutung der einzelnen Phasen. <i>(maximal 6 Punkte, Kompetenzindikator Menschen 3.1)</i></p> <p>b) Nennen Sie 5 Sequenzen wie eine Retrospektive ablaufen soll und beschreiben Sie den Ablauf und die Kommunikationsregeln, die eingehalten werden sollen. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator Menschen 3.2)</i></p> <p>c) Nennen Sie 4 mögliche Problemfelder von virtuellen Teams und beschreiben Sie mögliche Massnahmen, um diesen zu begegnen. <i>(maximal 4 Punkte, Kompetenzindikator Menschen 3.4)</i></p>

AUFTRAG 2.1 - BEISPIELLÖSUNG

a) Phasen eines Elevator Pitch

	Phase	Bedeutung der Phase
1	Aufmerksamkeit erlangen (Attention)	Die ersten paar Sekunden entscheiden meist über Erfolg oder Misserfolg eines Elevator Pitch. Umso wichtiger ist es, dass Sie die Aufmerksamkeit Ihres Publikums direkt zu Beginn Ihrer Präsentation erlangen. Versuchen Sie, Ihr Publikum auf eine innovative Art und Weise zu überraschen bzw. anzusprechen. Sie können den Elevator Pitch z. B. mit einer Frage beginnen, ein kontroverses Statement machen oder beeindruckende Fakten präsentieren, eine kurze Geschichte erzählen, mit Humor das Publikum zum Schmunzeln bringen, einen Kurzfilm vorführen etc. Der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt, solange Sie dies in einem professionellen Rahmen machen.
2	Interesse der Zuhörer (Interest)	Nachdem Sie die Aufmerksamkeit haben gilt es, die wichtigsten Fakten des Business Plan / Executive Summary kurz und prägnant zu präsentieren. Achten Sie darauf, dass Sie zwar wichtige Daten und Fakten präsentieren, aber diese durch gedankliche Bilder, Vergleiche und Beispiele lebendig machen.
3	Verlangen wecken (Desire)	Vergessen Sie nicht, es geht ums Geschäft. Ein Venture Capital Unternehmen steigt nur ein, wenn das Geschäftsmodell attraktiv erscheint. Zeigen Sie, warum es attraktiv ist, in Ihr Unternehmen einzusteigen - frei nach dem Motto: "Show me the money".
4	Auf los, get's los (Action)	Machen Sie dem Publikum klar, dass Sie 100% bereit sind, loszulegen. Zeigen Sie die nächsten Schritte auf und fassen Sie nochmals kurz zusammen, warum gerade Ihre Idee finanziert werden soll. Klares Ziel des Elevator Pitch ist es, dass ein Folgegespräch resultiert.

Für korrekt genannte Phase ½ Punkte, je nachvollziehbarer Begründung 1 Punkt

b) Sequenzen einer Retrospektive und Beschreibung des Ablaufs und der Kommunikationsregeln

	Sequenzen	Ablauf und Kommunikationsregeln
1	Ankommen	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüssung der Teilnehmenden - Feedbackregeln noch einmal darlegen - Rückblick auf die Massnahmen aus der letzten Retrospektive <p>Bevor Daten gesammelt werden, muss die Stimmung der Teilnehmenden kurz abgeholt werden, um sicher zu gehen, dass nichts zwischen den Teammitgliedern steht. Dazu eignen sich folgende Methoden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wetterlage (sonnig, bewölkt, regnerisch, stürmisch) - Thermometer (kalt, warm, heiss) <p>Die oben genannten Methoden geben den Teilnehmenden nun die Möglichkeit, ihre Gefühlslage mitzuteilen, damit die anderen einen Indikator für seine heutige Kritikfähigkeit bekommen.</p> <p>Durch das Verwenden dieser Methoden sind die Teilnehmenden angekommen und können ihren Beitrag zur Retrospektive optimal leisten.</p>
2	Daten sammeln	<p>Bei diesem Schritt ist die Abwechslung das A und O. Wenn die Daten immer wieder gleich gesammelt werden, verfliegt die Aufregung bzw. Spannung einer Retrospektive.</p> <p>Deshalb sollte man eine Methode nachfolgenden Kriterien wählen: (Teamgrösse, Allgemeine oder themenspezifische Retrospektive & eingeplante Zeit).</p> <p>Daten werden immer mit Post-It gesammelt, gleich welche Methode. Wichtig ist, dass pro Post-It nur immer ein Feedback steht.</p> <p>Aus psychologischen Gründen sollte man immer mit dem negativen Feedback beginnen und mit dem positiven aufhören. So wird sichergestellt, dass das positive Feedback in Erinnerung bleibt.</p> <p>Gut bewährte Methoden, um Daten zu sammeln sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Starfish (STOP, LESS, KEEP, MORE, START) - SCS (STOP, CONTINUE, START) - LoSoMo (LessOf, SameOf, MoreOf) - Happiness Index (Stimmung auf einem Zeitstrahl) - Sailboat (Team, Ziel, Beschleuniger, Bremser, Risiken).
3	Erkenntnisse erzeugen	<p>Dies heisst so viel wie, Post-It gruppieren, Doppelnennungen entfernen, Gruppen benennen.</p> <p>Im Anschluss an die Gruppierung werden die neuen Themen bzw. Gruppen mit den Teilnehmenden diskutiert. Folgende Dinge sind bei der Diskussion zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es ist keine Lösungsdiskussion - Es geht darum, die Themen mit Kontext anzureichern und sie somit besser zu verstehen - Die Teilnehmenden stellen Verständnisfragen - Gruppen werden neu gemacht, umbenannt, verschoben oder aufgelöst <p>Nun ist ein klares Bild entstanden. Die Themen sind gruppiert und haben eine Struktur, die hilft Verbesserungen abzuleiten.</p>

4	Verbesserungen definieren	<p>Keiner verlässt die Retrospektive, bis folgende Tätigkeiten ausgeführt wurden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserungen wurden durch die Teilnehmenden definiert <p>Hierzu schreiben die Teilnehmenden ihre Vorschläge auf Post-It und stellen diese im Plenum vor.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es ist klar, welche Verbesserungen innerhalb bzw. ausserhalb des Teams umgesetzt werden können. <p>Hier entscheidet sich, welche der Verbesserungen delegiert werden müssen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jede Verbesserung wird durch die Teilnehmenden priorisiert. <p>Jeder Teilnehmende erhält z. B. drei Stimmen und kann diese auf die Post-It verteilen. Die Top 3 mit den meisten Stimmen gewinnen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Top 3 Verbesserungen werden eruiert - Alle 3 Verbesserungen enthalten den Namen der Person, die diese umsetzt - Alle 3 Verbesserungen enthalten ein Datum, bis wann diese umgesetzt werden müssen. <p>Nun sind alle bereit für den Abschluss der Retrospektive.</p>
5	Abschliessen	<p>Der Moderator soll am Ende der kurzen Feedbackrunde wissen, was er das nächste Mal besser machen kann.</p> <p>An dieser Stelle werden kurze Feedback-Techniken eingesetzt, um die Teilnehmenden am Ende von der intensiven Retrospektive etwas zu schonen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fist of five (Auf 1, 2, 3 zeigen alle mit den fünf Fingern einer Hand, wie sie die Retrospektive fanden) - Skalenfeedback (Auf einer Skala von 0-10 zeigen die Teilnehmenden mit einer Markierung, wie sie die Retrospektive fanden) <p>Jetzt ist es Zeit, sich für den Einsatz der Teilnehmenden zu bedanken und alle zu verabschieden.</p> <p>"Nach der Retro ist vor der Retro!" Nun müssen die Verbesserungen dokumentiert und den zuständigen Personen zugänglich gemacht werden. Dies können einfache Zettel sein oder das Erfassen von Aufgaben in einem Taskboard.</p>

Für jede zielführende Sequenz, Ablauf und Kommunikationsregel 1 Punkt

c) Problemfelder von virtuellen Teams und mögliche Massnahmen, um diesen zu begegnen

	Problemfelder	Massnahmen zur Lösung
1	Schlechte Kommunikation	Die Kommunikation ist eine der grössten Herausforderung bei virtuellen Teams. Lege einen Kommunikationsplan für alle Teammitglieder fest. Dieser umfasst Richtlinien zur Wahl der passenden Kommunikationsmedien, der Sprache, des Verhaltens während Gesprächen und dem richtigen Umgangston. Diese Richtlinien sind für alle verbindlich.
2	Unzureichender Zugang zu Informationen	Verschaffe den Mitgliedern Deines Teams unbedingt den Zugang zu allen von ihnen benötigten Informationen. Sei für sie erreichbar, falls sie kurzfristig zusätzliche Informationen benötigen. Höre Dir ihre Anliegen immer aufmerksam an und gib' ihnen alles, was sie benötigen, um erfolgreich arbeiten zu können.
3	Falsche Planung	Ganz klar, jedes Team braucht ein Ziel und eine Vision. Diese allein führen jedoch noch nicht zum Erfolg, denn oft ist das grosse Ziel zu weit entfernt, um über die Dauer des gesamten Vorhabens für Motivation zu sorgen. Obwohl Du Deinem Team immer wieder das grosse Ziel vor Augen führen solltest, solltest Du dabei auch nicht das Festlegen kleinerer Etappenziele vergessen. Diese werden schneller erreicht, was immer wieder für notwendige Motivationsschübe sorgt.
4	Kulturelle Differenzen	Virtuelle Teams bestehen oft aus Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Backgrounds. Dies kann schnell zu Missverständnissen führen, was nicht nur dem Teamklima schadet, sondern auch dem Erfolg des Projektes. Setze gleich zu Beginn eine verbindlich von allen Teammitgliedern zu benutzende Sprache fest. Besprich' dies in einem eigenen Meeting mit allen und versuche, Missinterpretationen von vornherein auszuschliessen.
5	Fehlende Unterstützung	Deine Aufgabe ist es, immer für die Mitglieder Deines virtuellen Teams da zu sein. Das heisst nicht nur, dass Du stets ein offenes Ohr für die Anliegen Deiner Mitarbeiter haben und diese auch unbedingt ernst nehmen solltest, sondern auch, dass Du Tag und Nacht erreichbar sein solltest, falls irgendwo dringende Fragen auftauchen.

Für jede zielführendes Problemfeld und Lösungsmassnahme 1 Punkt

AUFTRAG 2.2 – BEZIEHUNGEN UND ENGAGEMENT

Maximal mögliche Punktzahl	15 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Sie planen eine Strategie auszuarbeiten, wie die TechEdge AG die Sozialen Netzwerke und 'Digital Storytelling' einsetzen könnte, um das Start-up auf dem Markt zu positionieren, sowie die Marktabdeckung zu vergrößern. Im letzten Sprint-Planning Meeting wurde die Auslegung der Autonomie der einzelnen Scrum Teams und deren Grenzen kontrovers diskutiert. Es wurde auch generell die mangelnde Transparenz bemängelt.</p>
Auftrag	<p>Erarbeiten Sie eine Strategie für den Einsatz der Sozialen Netzwerke sowie eine Grundlage für die Autonomie und Transparenz von Scrum Teams. <i>(Kompetenz Menschen 4)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Beschreiben Sie in 2-3 Sätzen den Nutzen einer Strategie für den Einsatz von sozialen Netzwerken für die TechEdge AG. Beschreiben Sie in 2-3 Sätze auf was Sie achten müssen, wenn Sie die 'Digital Story' für die TechEdge AG entwerfen. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator Menschen 4.2)</i> b) Nennen Sie 4 Grundsätze, wie Autonomie von Scrum Teams definiert werden könnte und begründen Sie die Grundsätze. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator Menschen 4.4)</i> c) Beschreiben Sie 5 Massnahmen, um die Transparenz der laufenden Tätigkeiten, Fortschritte und Problematiken der Scrum Teams einem breiteren Publikum darzulegen. Nennen Sie 5 Grundsätze, welche die Transparenz unterstützten. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator Mensch 4.1)</i>

AUFTRAG 2.2 - BEISPIELLÖSUNG

a) Nutzen für eine Strategie in Hinsicht dem Einsatz von sozialen Netzwerken

Social-Media-Profile gehören heute zu einem gelungenen Firmenauftritt im Web dazu. Die Vorteile der Präsenz auf Plattformen wie Facebook, Twitter und Co. liegen auf der Hand. Wenn Sie diese geschickt aufgleisen, können Sie damit die eigene Marke bekannter machen, für Produkte werben und Employer Branding betreiben. Gerade für Start-up sind die Sozialen Medien oft effizienter als traditionelle Werbung – und auch einiges kostengünstiger. Das Aufsetzen eines Firmenprofils ist kostenlos. Dank gezielter Targeting-Möglichkeiten können die gewünschten Zielgruppen mittlerweile sehr genau definiert und erreicht werden. Die Werbemöglichkeiten sind vielfältig und können bereits mit einem kleinen Budget umgesetzt werden.

Für einen nachvollziehbaren Nutzen 2½ Punkte

Beschreiben Sie auf was Sie achten müssen, wenn Sie die 'Digital Story' für das Start-up entwerfen (3-4 Sätze).

Digitales Storytelling

Austauschbare Geschichten gibt es in den sozialen Netzwerken mehr als genug. Wichtig ist, dass Sie für Ihr Start-up einzigartige Geschichten erzählen. Was zeichnet Ihr Start-up aus? Social Media sind ideal, um Hintergrundgeschichten zu Ihrem Produkt oder Mitarbeiter Ihres Start-ups zu erzählen. Der persönliche Touch ist gerade für Start-up ein wichtiger Pluspunkt: (Potenzielle) Kunden und auch Mitarbeitende möchten wissen, wie Ideen entstanden sind, was die Motivation der Firmengründer ist und wofür sich das Start-up einsetzt. Unternehmen erhalten so ein Gesicht, es wird eine persönlichere Ebene der Kommunikation ermöglicht. So können Sie Ihre Follower beispielsweise direkt nach deren Vorlieben befragen, wenn Sie die Entwicklung eines neuen Produkts planen. Sollen langfristige Kundenbeziehungen über Social Media aufgebaut werden, muss der Dialog mit der Zielgruppe regelmässig gepflegt und überwacht werden.

Für eine nachvollziehbare Darlegung 2½ Punkt

b) Grundsätzen wie Autonomie von Scrum Teams definiert wird

	Grundsatz	Begründung der Grundsätze
1	Wie - Technik	<p>Die Mitglieder eines Scrum-Teams geniessen grösstmögliche Freiheit bei der Umsetzung eines Sprintziels. Der Scrum Guide garantiert ihnen vollkommene Autonomie, welchen Weg sie beschreiten möchten:</p> <p>No one (not even the Scrum Master) tells the Development Team how to turn Product Backlog into Increments of potentially releasable functionality. (Scrum Guide, Seite 7)</p> <p>Mitarbeiter können keine Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen, wenn man ihnen nicht die Möglichkeit dazu gibt, das wirklich zu tun. Wenn eine Organisation einem Mitarbeiter Verantwortung entzieht (z. B. durch einen Vorgesetzten), dann kann ein Mitarbeiter auch keine Verantwortung übernehmen. Denn die Verantwortung wird ja über die Spielregel "Vorgesetzte hat die Verantwortung" definiert.</p>
2	Wann - Zeit	<p>Sieht man aber von den vier Scrum-Events (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review und Sprint Retrospective) einmal ab, geniessen die Mitglieder eines Scrum Teams innerhalb des eigentlichen Sprints absolute zeitliche Freiheit. Es obliegt den Mitgliedern des Scrum Teams zu entscheiden, wann und wie lange sie sich den Aufgaben im Sprint Backlog zuwenden möchten.</p>
3	Mit wem - Team	<p>Als Teil der Selbstorganisation ist es also einerseits Aufgabe der Mitglieder, Konflikte innerhalb des Teams oder mit anderen ausserhalb des Teams selbst zu lösen. Bei Bedarf natürlich auch mit Unterstützung des Scrum Masters.</p> <p>Andererseits lässt sich Autonomie eines Scrum Teams auch durchaus so verstehen, dass ein existierendes Team selbst entscheiden kann (und sollte), wer Teil des Scrum Teams ist und wer nicht.</p>
4	Was - Task	<p>Scrum Teams kennen nur einen einzigen Quell der Wahrheit, der Product Backlog. Und es steht unter der absoluten Hoheit des Product Owners.</p> <p>Während also bei den Mitgliedern eines Scrum-Teams der Schwerpunkt auf dem Autonomie-Wie liegt (unter anderem in Form des Sprint Backlogs), repräsentiert das vom Product Owner verwaltete Product Backlog das Autonomie-Was.</p> <p>Natürlich ist der Product Owner nicht vollkommen unabhängig. Seine Aufgabe ist es, den Wert des Products zu maximieren. Und was wertvoll ist und was nicht, definiert in der Regel der Kunde und andere beteiligte Stakeholder.</p>

Für alle korrekt genannten Grundsätze maximal 1 Punkt, je sinnvoller Begründung 1 Punkt.

c) Massnahmen für die Darlegung der Transparenz der laufenden Tätigkeiten, Fortschritt und Problematiken von Scrum Teams

Transparenz aufzeigen	
1	Ein öffentlich einsehbares Impediment Backlog.
2	Ein Product Backlog aller anstehenden Tätigkeiten an einem gut einseharen Ort.
3	Die Defects/Bugs als Stories beschreiben und dargestellt.
4	Ein Kanban Board an der Wand.
5	Burn Downs Charts an der Wand für Tasks, Business/Risk Value, Technical Debt, etc.

Für jede sinnvolle Massnahme der Erzeugung von Transparenz ½ Punkte

Grundsätze, welche die Transparenz unterstützt

Grundsätze der Transparenz	
1	Transparenz muss gewollt werden.
2	Transparenz und die sich daraus ergebenden Chancen muss in den Köpfen ankommen.
3	Offenheit basiert auf Vertrauen und kann nicht diktiert werden.
4	Die Bereitschaft aus Problemen zu Lernen und Erkenntnisse abzuleiten, muss sich entwickeln.
5	Die Beseitigung der häufig anzutreffenden "Fingerzeig-Mentalität" benötigt Ausdauer.

Für jeden nachvollziehbaren Grundsatz ½ Punkte

AUFTRAG 2.3 - STAKEHOLDER

Maximal mögliche Punktzahl	15 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Sie waren an der Investorentagung in Wien erfolgreich und haben mit 'Venture Capital' einen neuen und wichtigen Investor für die TechEge AG gewonnen. Sie planen den neuen Investor aktiv (partizipativ) als Stakeholder in die Produktgestaltung bzw. in den Release Train einzubeziehen. Anhand des ersten Vorgesprächs mit dem Stakeholder erfahren Sie, dass noch keine Erfahrungen in Hinsicht agilen Vorgehens vorhanden ist. Der Kooperationsvertrag zwischen dem Stakeholder (Investor) und der TechEdge AG muss noch verhandelt werden.</p>
Auftrag	<p>Erstellen Sie die Grundlagen für die Pflichten und Einbindung des Stakeholders in das agile Projektmanagement, sowie den Rahmen für einen Kooperationsvertrag. <i>(Kompetenz Praktiken 12)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <p>a) Beschreiben Sie 3 massgeblichen Pflichten des neuen Stakeholders, um eine effiziente und effektive Einbindung in den Release Train zu gewährleisten. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator Praktiken 12.3)</i></p> <p>b) Beschreiben Sie aus Sicht des neuen Stakeholder 6 Stärken und 6 Schwächen, welche sich auf den Einsatz von agilem Projektmanagement beziehen. <i>(maximal 6 Punkte, Kompetenzindikator Praktiken 12.1)</i></p> <p>c) Listen Sie in Stichworten 12 Punkte zusammen, die ein Kooperationsvertrag unbedingt enthalten sollte. <i>(maximal 6 Punkte, Kompetenzindikator Praktiken 12.5)</i></p>

AUFTRAG 2.3 - BEISPIELLÖSUNG

a) Massgebliche Pflichten des Stakeholders

Pflichten Stakeholder	
1	Die Schlagkraft des Teams und Güte der Ergebnisse hängen essenziell davon ab, dass der Stakeholder die nötige Zeit hat , um die ständig nötige Kooperation mit dem Scrum-Team zu pflegen. Dadurch erhält er eine intensive ständige Teilhabe am Prozess, profitiert von den kurzen Feedback-Zyklen und kann jederzeit steuernd eingreifen.
2	Der Stakeholder muss eine fortwährende und nahtlose Zusammenarbeit mit dem Product Owner (PO) ermöglichen. Es darf nicht ein machtloser Proxy-PO entstehen, der in den Kundennutzen nicht ausreichend „zu Hause“ ist und keine Entscheidungsbezugsmöglichkeit mehr hat.
3	"Fail fast" . Ein frühes Erkennen, dass etwas nicht in die richtige Richtung geht, ist viel wertvoller als eine "Weichspülergangart" in der Hoffnung "das wird schon noch werden". Der Stakeholder/Kunde ist hier auch massgebend in der Pflicht und nicht nur der PO.
4	Der Stakeholder nimmt an den Sprint Reviews teil.

Für jede nachvollziehbare Pflicht 1 Punkt

b) Stärken und Schwächen bezogen auf den Einsatz von agilem Projektmanagement für den neuen Stakeholder

Stärken	
1	Offenheit und Flexibilität sorgt für kurze Reaktionszeiten auf Veränderungen
2	Schnelle Projektentwicklung
3	Sichtbare Projektfortschritte
4	Fokus auf Aufgaben
5	Wenig Bürokratie
6	Selbstverpflichtung und Identifikation des Teams mit Projektzielen
7	Transparenz in Kommunikation sorgt für Vertrauen
8	Hohe Kundenzufriedenheit

Für jede nachvollziehbare Stärke ½ Punkte

Schwächen	
1	Verteilung von Verantwortung im Team ist auch Verteilung von Risiken.
2	Agile Projekte stehen und fallen mit Kommunikation.
3	Agile Werte müssen von Teammitgliedern verstanden und verinnerlicht werden.
4	Hohe Komplexität von Projekten (z. B. Multiprojekte) schränkt das Prinzip Agilität ein.
5	Dokumentation kann zu minimalistisch sein.
6	Nicht alle Aspekte einer Organisation können "agil" sein oder gemacht werden.
7	Soft Skills zählen (z. B. effizientes Zeit-, Selbst- und Teammanagement notwendig).

Für jede nachvollziehbare Schwäche ½ Punkte

c) Punkte, die ein Kooperationsvertrag enthalten sollte

Punkte Kooperationsvertrag	
1	Name und Sitz der Kooperation
2	Zweck der Kooperation
3	Erwartungen der Kooperationspartner
4	Der vereinbarte Leistungsumfang
5	Rechtliche Beziehung zwischen den Partnern
6	Zeiträume und Kündigung
7	Einlagen und Beiträge
8	Rechte und Pflichten der Partner
9	Geschäftsführung
10	Rechnungslegung und Geschäftsjahr
11	Regelung der Ergebnisse
12	Haftungsregelungen
13	Wettbewerbsverbot
14	Sanktionen
15	Ausschluss eines Gesellschafters
16	Ausscheiden eines Gesellschafters
17	Konfliktregelung
18	Gerichtsstand
19	Schlussbestimmungen
20	Ort, Datum und Unterschrift

Für jeden nachvollziehbaren Punkt ½ Punkte

MINICASE 3 – REFERENZDATEN AG - PRODUKTENTWICKLUNG

Rolle	Sie sind erst kürzlich in der Firma 'Referenzdaten AG' mit Sitz in Zürich, als Release Train Engineer (RTE) eingestellt worden. Die Firma plant, basierend auf Ihrer Expertise und Erfahrung, einen Agile Release Train (ART) für die Entwicklung eines neuen Produktes, aufzubauen.
Kontext	<p>Die 'Referenzdaten AG' ist spezialisiert auf Referenzdaten von Finanz Instrumenten, die Sie Banken anbietet. Der Markt wird aber momentan vorwiegend von Reuters und Bloomberg beherrscht. Die 'Referenzdaten AG' erhofft sich mit der Lancierung eines neuen Produktes, welches die Datenabfrage für die Banken vereinfacht, Marktanteile zu gewinnen. Das Ziel ist, die Banken aktiv in die Entwicklung des neuen Produktes einzubinden, um dadurch eine hohe Kundenakzeptanz zu erhalten. Es gibt schon einige Erfahrungswerte mit agiler Weiterentwicklung (Scrum) von Produkten, aber die Entwicklung eines komplett neuen Produktes, mit Skalierung in einem Release Train, noch nicht.</p> <p>Der Leiter des Produktmanagement erteilt Ihnen den Auftrag, in Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung, ein Agile Release Train (ART) mit 3 schon bestehenden Scrum Teams, aufzubauen. Ein Scrum Team befindet sich in der französischen Niederlassung der 'Referenzdaten AG' in Paris.</p>
Situation	Nach dem ersten Kennenlernen und Austausch mit einigen Scrum Team Mitgliedern, stellen Sie fest, dass der Aufbau eines Release Trains, nicht durchwegs positiv aufgenommen wird. Die bestehenden Scrum Teams sind teilweise auch durch unterschiedliches Verständnis der Werte und Kultur, bezogen auf die agilen Rahmenbedingungen, aufgestellt und ausgerichtet.

AUFTRAG 3.1 – ABSTIMMUNG KULTUR UND WERTE

Maximal mögliche Punktzahl	15 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Sie planen ein Workshop mit allen 3 Scrum Teams zusammen durchzuführen, um ein gemeinsames Verständnis der Werte und Kultur zu erzielen. In den Vorgesprächen stellen Sie informelle wie auch interkulturelle Unterschiede in den agilen Werten zwischen den Scrum Teams fest. Anhand eines Gesprächs mit dem Qualitätsverantwortlichen der Firma stellen Sie auch fest, dass das bestehende Qualitätsmanagement bezogen auf agile Aspekte, angepasst werden muss.</p>
Auftrag	<p>Erstellen Sie als Diskussionsgrundlage für den Workshop eine Definition der Werte in einem agilen Kulturkontext und bereiten Sie sich zum Thema kulturelle Unterschiede, wie auch die Unterschiede im Qualitätsmanagement, vor. <i>(Kompetenz Kontext 5)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> d) Definieren Sie 5 massgebliche Werte in einem agilen Kulturkontext als Diskussionsbasis (Stichworte) und erläutern Sie die Bedeutung der Werte aus Ihrer Sicht (1-2 Sätzen). <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator Kontext 5.1)</i> e) Beschreiben Sie Top-5-Regeln, um eine strukturierte Handlungsbasis zu erhalten, welche die vorhandene informelle wie auch interkulturelle Unterschiedlichkeit zwischen den Scrum Teams, ausgleichen könnte. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator Kontext 5.3)</i> f) Formulieren Sie für 5 Qualitätsgrundsätze ISO 9001 die entsprechende agile Auslegung des Qualitätsmanagements (Stichworte) und begründen Sie die Bedeutung. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator Kontext 5.2)</i>

AUFTRAG 3.1 - BEISPIELLÖSUNG

a) Massgebliche Werte in einem agilen Kulturkontext und Bedeutung der Werte

	Werte (Stichworte)	Bedeutung (1-2 Sätze)
1	Kommittent (Zusage)	Sei bereit, Dich einem Ziel zu verpflichten. Agile Methoden geben den Leuten alle Autorität, um ihre Zusagen umzusetzen und zu erreichen.
2	Einfachheit	Wähle die einfachste technische Lösung, um den grösstmöglichen Nutzen und Wert für den Anwender bereit zu stellen.
3	Feedback	Zeige Ergebnisse früh und oft, hol Dir die Rückmeldungen dazu ein und passe Deine Vorgehensweise darauf an.
4	Fokus	Erledige nichts ausser Deiner Arbeit. Fokussiere all Deine Bemühungen und Fähigkeiten darauf, an Deinen Zusagen zu arbeiten. Kümmere Dich um nichts anderes.
5	Kommunikation	Alle im Team kommunizieren täglich miteinander und arbeiten zusammen von den Anforderungen bis zum Code, um die beste Lösung für unser Problem zu finden.
6	Mut	Erzähle die Wahrheit über den Fortschritt und unsere Schätzungen. Sei mutig, um Zusagen zu geben, fokussiert zu handeln, offen zu sein und respektvoll miteinander umzugehen.
7	Offenheit	Agile Methoden macht jeden Aspekt eines Vorhabens für alle sichtbar. Liefere alle Informationen zeitnah und transparent. Stelle ein Umfeld her, in dem Wahrheit und Ehrlichkeit ein sicherer Raum gegeben wird.
8	Respekt	Leute werden durch ihren Hintergrund und ihre Erfahrungen geformt. Es ist wichtig, die unterschiedlichen Menschen zu respektieren, aus denen ein Team besteht.

Je richtige Antwort (Wert und Bedeutung) 1 Punkt

b) Top-5-Regeln, um eine strukturierte Handlungsbasis zu erhalten

Top-5-Regeln	
1	Klare Regeln und feste Vorgehensprinzipien mit allen Beteiligten festlegen; jede Aktivität erfordert Rollenklarheit.
2	Für die operative Arbeit nach agilen Prinzipien die Rechte und Pflichten der 'Key-Roles' (Scrum Master und Product Owner) konkretisieren und bewertbar gestalten, regelmäßige Umsetzungen kritisch reflektieren und innerhalb des Vorhabens bewusst zur Diskussion stellen.
3	Agile Projektarbeit braucht Systemvertrauen; Scrum Team Mitglieder mit internationalem Background müssen verstehen lernen, welche Mindestvertrauensbasis für alle gilt, welche Verhaltensprinzipien erlaubt, erwünscht und abgelehnt werden und wie Grenzen der Vertrauensebenen definiert sind.
4	Authentische "User Stories" helfen, Erfahrungen und -ergebnisse zu dokumentieren; so verstehen und lernen Scrum Team Mitglieder (Cross Scrum Teams) voneinander, mit welchen Denkansätzen, formalen Voraussetzungen, Erwartungen und Lösungsstrategien an Aufgabenstellungen herangegangen wird.
5	Formalisierung der Verhaltensregeln und Freiheitsgrade innerhalb und zwischen den Scrum Teams, welche gefordert sind bzw. toleriert werden.

Je zielführender Top-5-Regel 1 Punkt

c) Agile Auslegung des Qualitätsmanagements (Stichworte) und Bedeutung

	Qualitätsgrundsätze ISO 9001	Agile Auslegung des Qualitätsmanagements	Bedeutung
1	Kundenorientierung	Kundeninteraktion	<i>Das agile Qualitätsmanagement</i> sucht und managt die kontinuierliche Interaktion mit heutigen und möglichen zukünftigen Kunden. Eng verknüpft mit dem Grundsatz der Iteration beteiligt das Unternehmen die Kunden oder geeignete Repräsentanten grosser Zielgruppen aktiv in den Phasen der Ideenfindung, Entwicklung, Realisierung und Nutzung von Produkten.
2	Führung	Dienende Führung	<i>In agilen Organisationen</i> lösen sich Hierarchien weitgehend auf. Interdisziplinäre Teams übernehmen entscheidende Rollen und Aufgaben, die Führungskräfte innehaben oder zuwiesen. Kompetenz, Kommunikation und wirkungsvolle Vernetzung in und zwischen Teams machen in agilen Organisationen die enorme Reaktionsgeschwindigkeit bei hoher Ergebnisqualität aus. Dienende Führung stellt Ressourcen, Strukturen und eine Kultur dafür bereit. Verantwortlichkeiten klärt das agile Team situativ.

3	Einbeziehen von Stakeholder	Interdisziplinäre Führung	Interdisziplinäre Vernetzung zieht ihre Wirksamkeit aus einem hohen Vernetzungsgrad vieler Organisationsinterner und -externer, unabhängig von ihrer Funktion oder Stellung in Organigrammen. Agile Teams wissen und ziehen hinzu, wen immer sie gebrauchen können. Diese Aktivität ist kaum plan- und steuerbar. <i>Das agile Qualitätsmanagement</i> muss Vernetzung stimulieren und unterstützen.
4	Prozessorientierte Ansatz	Evolutionärer Ansatz	Der evolutionäre Ansatz <i>des agilen Qualitätsmanagements</i> bedeutet, die Balance zwischen Prozessorientierung, klassischem Projektmanagement und agilem Arbeiten auf evolutionärem Weg immer neu zu finden und eine agilitätsförderliche Kultur zu entwickeln. Er unterstützt einen kontinuierlichen Wandel und ermöglicht, Umbrüche zu meistern.
5	Verbesserung	Iteration	Iteration heisst, immer wieder bis zu dem Punkt zurückzugehen, ab dem eine Lösung oder Verbesserung überhaupt oder besser möglich ist. Iteratives Vorgehen <i>des agilen Qualitätsmanagements</i> kann mit dem Scheitern gut umgehen, ist sehr experimentell. Es produziert immer wieder ganz neuartige Lösungen.
6	Faktengestützte Entscheidungsfindung	Knackpunktbasierte Lösungsfindung	Fakten, Verstehen und Beobachten sind für Lösungen natürlich sehr bedeutend. Am wichtigsten für die Lösungsfindung <i>im agilen Qualitätsmanagement</i> ist es aber, den massgeblichen Knackpunkt zu finden, der die Designherausforderung benennt, von der ausgehend eine grossartige Lösung entstehen kann.
7	Beziehungsmanagement	Personenzentrierung	Unternehmen <i>mit agilem Qualitätsmanagement</i> richten sich ganz und gar auf die Bedürfnisse der Personen aller Interessengruppen aus, wollen jederzeit deren Qualitätsbedürfnisse verstehen und aus diesem Verständnis heraus Qualität in allen relevanten Aspekten erzeugen.

Je richtige Antwort (Auslegung und Bedeutung) 1 Punkt

AUFTRAG 3.2 – FÜHRUNG - AGILE COACH & RTE

Maximal mögliche Punktzahl	15 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	<p>Nach Festlegung der Werte, Regeln der Zusammenarbeit sowie die agile Auslegung des Qualitätsmanagements als Grundlage, planen Sie den Aufbau des Agile Release Train (ART), voranzutreiben. In der Firma ist das skalierte agile Vorgehen noch nicht verankert und daher beschliessen Sie ein 'Agile Coach', als Unterstützung für den ART, beizuziehen. Sie werden die Rolle des Release Train Engineer (RTE) übernehmen und planen einen 'Junior RTE' aus den bestehenden Scrum Teams nachzuziehen. Die Scrum Teams hinterfragen anhand einer Retrospektive, auch die Führungsrollen unter dem Aspekt von selbstorganisierten Teams.</p>
Auftrag	<p>Starten Sie die Suche nach einem 'Agile Coach' und definieren Sie die notwendigen RTE Führungskompetenzen sowie die Führungsansprüche in einem selbstorganisierten Team. <i>(Kompetenz Menschen 5)</i></p>
Auftragsbeschreibung	<p>Gehen Sie dazu wie folgt vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Erläutern Sie in 3-4 Sätze den Begriff 'Agile Coach' bezogen auf den Nutzen, welcher er für den Agile Release Train (ART) erbringen könnte. Definieren Sie zusätzlich 5 massgebende Anforderungen bezogen auf Kompetenzen und Fähigkeiten, die ein 'Agile Coach' aufweisen sollte. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator Menschen 5.3)</i> b) Beschreiben Sie die 5 wichtigsten Führungs-Kompetenzen, die ein RTE aus Ihrer Sicht aufweisen sollte (Stichworte). <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator Menschen 5.2)</i> c) Begründen Sie in 3-4 Sätze, warum es auch im agilen Vorgehen mit selbstorganisierten Teams eine gewisse Führung benötigt. Benennen Sie die zwei Rollen innerhalb einem Scrum Team, die eine Führungsrolle wahrnehmen (Stichworte) und begründen Sie diese. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator Menschen 5.1)</i>

AUFTRAG 3.2 - BEISPIELLÖSUNG

a) Erläuterung des Begriffes 'Agile Coach' bezogen auf den Nutzen, welcher er für den ART erbringen könnte

Agile Coach	
	Ein Agiler Coach ist eine Person, die Organisationen dabei unterstützt, anpassungsfähig und selbstlernend zu werden. Das Ergebnis der Arbeit eines agilen Coachs sind einerseits geänderte Prozesse in einer Organisation und andererseits auch eine Organisation, die ihre Prozesse bei Bedarf selbstständig ändert. Dabei sind die Prozesse "nur" ein von aussen beobachtbarem Aspekt der Veränderung. In der Zusammenarbeit haben sich in der Regel auch die gelebten Werte, Glaubenssätze, Fähigkeiten und das Wissen der einzelnen Personen in der nun selbstlernenden Organisation geändert.

Für einen nachvollziehbaren Nutzen 2.5 Punkte

Massgebende Anforderungen bezogen auf Kompetenzen und Fähigkeiten

Kompetenzen und Fähigkeiten 'Agile Coach'	
1	Ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten
2	Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu gestalten
3	Team- und Kooperationsfähigkeit
4	Ein Agile Leadership-Verständnis
5	Geistige Wendigkeit, Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz
6	Das eigene Verhalten beobachten, differenziert bewerten und nachjustieren können

Je nachvollziehbarer Definition der Kompetenz und Fähigkeit 0.5 Punkte

b) Wichtigsten Führungs-Kompetenzen, die ein RTE aus Ihrer Sicht aufweisen sollte

Führungs-Kompetenzen RTE	
1	Vorbild sein und Vertrauen schaffen - Identifikation
2	Motivieren durch Herausforderungen, die auf Werten basieren - Inspiration
3	Zur selbstständigen, kreativen Problemlösung anregen - Stimulation
4	Individuelle Förderung und Coaching - Consideration
5	Effektive Kommunikation - Fairness
6	Unternehmerische Haltung - Innovation
7	Umsetzungsstärke - Ergebnisorientierung
8	Anpassungsfähigkeit auf rasche Veränderungen
9	Eine Vision entwickeln und inspirierend kommunizieren
10	Als Zuhörer, Fragensteller und Sammler von Informationen agieren

Je nachvollziehbarer Definition der notwendigen Führungs-Kompetenz 1 Punkte

c) Begründung, warum es eine gewisse Führung auch im agilen Vorgehen benötigt

Führung im agilen Vorgehen mit selbstorganisierenden Teams	
	Die Führung von selbstorganisierenden Teams erfordert einen anderen Führungsstil als das klassische Management und dieser muss gelernt werden. Statt Kommando und Kontrolle ist Führung mit der Haltung eines Coaches und Moderators hier erfolgreicher. Ein selbstorganisiertes Team bewegt sich stets im Unternehmenskontext und behält die Interessen des Unternehmens im Blick. Deshalb ist es wichtig zu klären, welche Verantwortungen und Entscheidungen wirklich im Team liegen und wann auch andere Stakeholder mit ins Boot geholt werden sollten. Diese Rollenverteilung und das Abklären der Verantwortlichkeiten muss immer explizit und transparent gemacht werden, zum Beispiel indem die Rollen und Verantwortlichkeiten präsent aufgehangen werden. Die agile Führung ist ein Mindset, eine Haltung und Denk- und Handlungslogik mit einem mitarbeiterzentriertem Führungsverständnis.

Für eine nachvollziehbare Begründung 2 Punkte

Rollen innerhalb einem Scrum Team, die eine gewisse Führungsrolle wahrnehmen

	Rollen	Begründung
1	Product Owner (PO)	Der Product Owner (PO) setzt den Rahmen dafür, was das Team zu entwickeln hat. Er priorisiert das Product Backlog und stellt die Realisierung eines Mehrwertes sicher.
2	Scrum Master (SM)	Der Scrum Master setzt den Rahmen für das "Wie" des Vorgehens (Arbeitsprozess, -methoden und -techniken).

Je korrekter Benennung der Rolle und Begründung 1½ Punkte

AUFTRAG 3.3- PLANUNG UND STEUERUNG – AGILE RELEASE TRAIN (ART)

Maximal mögliche Punktzahl	15 Punkte	Erreichte Punktzahl	
----------------------------	------------------	---------------------	--

Einführung	Anhand eines Workshops mit dem Team, planen Sie die Planungsebenen in einem Agile Release Train (ART), unter Einbezug der Expertise des Agile Coach, zu besprechen sowie auch ein Vorschlag, wie das erste Programm Inkrement (PI) via einem Big Room Planning (BRP) aufgebaut werden könnte.
Auftrag	Erarbeiten Sie die möglichen und sinnvollen Planungsebenen innerhalb dem ART sowie ein Agenda-Entwurf um das Big Room Planning (BRP) zu strukturieren. <i>(Kompetenz Praktiken 10)</i>
Auftragsbeschreibung	Gehen Sie dazu wie folgt vor: <ul style="list-style-type: none"> a) Nennen Sie die 3 Planungsebenen im ART und beschreiben Sie in 3-4 Sätze die Bedeutung, Rollen, Ablauf und das Zusammenspiel der einzelnen Planungsebenen. <i>(maximal 3 Punkte, Kompetenzindikator Praktiken 10.1)</i> b) Definieren Sie für die zwei Planungstage in Stichworten je 5 Agenda Punkte bezogen auf das Big Room Planning und beschreiben Sie den Inhalt, Rollen und Ablauf der einzelnen Agenda Punkte. <i>(maximal 7 Punkte, Kompetenzindikator Praktiken 10.2)</i> c) Beschreiben Sie 5 Gefahren, die ein erfolgreiches Big Room Planning (BRP) erschweren oder verhindern könnten. <i>(maximal 5 Punkte, Kompetenzindikator Praktiken 10.3)</i>

AUFTRAG 3.3 - BEISPIELLÖSUNG

a) Definition und Bedeutung der 3 Planungsebenen

	Planungsebenen	Bedeutung, Rollen, Ablauf und das Zusammenspiel der einzelnen Planungsebenen
1	Releaseplanung (Mittelfristplanung)	Der Product Owner erstellt den Releaseplan und aktualisiert diesen vor jedem Sprint. Der Releaseplan bietet eine Übersicht zum Zeit- und Kostenrahmen und zu Terminen für Zwischenergebnisse. Er zeigt grob, in welcher Reihenfolge die Anforderungen umgesetzt werden und die erwartete Anzahl Sprints. Zuerst wird nur grob geplant. Im Laufe des Projektes wird der Releaseplan regelmässig vom Product Owner weiter detailliert, damit er das Projekt sinnvoll überwachen und steuern kann. Dabei wird speziell auch auf Risiken eingegangen.
2	Sprint-Planung (Iterationsplanung)	Zu Beginn jedes Sprints trifft sich das ganze Scrum-Team zum Sprint Planning Meeting. Dieses dauert maximal einen Tag (bei einem 4 Wochen-Sprint) und dient dazu, das "Arbeitspaket" (Sprint Backlog) für das Development-Team für den kommenden Sprint zu definieren. Der Product Owner präsentiert dem Team die Product Backlog Items mit der höchsten Priorität und benennt sein Sprint-Ziel, mit dem das Development-Team einverstanden sein muss. Gemeinsam bestimmen beide Seiten, welchen Teil des Product Backlogs das Team im kommenden Sprint in ein auslieferbares Produkte-Inkrement umsetzen kann. Dies entspricht dann dem Sprint Backlog. Das Development-Team plant den Sprint, indem es dann die betreffenden Anforderungen in Aktivitäten herunterbricht. Die letzte Entscheidung was konkret umgesetzt wird liegt beim Development-Team.
3	Daily Scrum (Arbeitstag-Planung)	Das 15-minütige Daily Scrum Meeting ist ein Statusmeeting, an dem der Sprintfortschritt festgestellt wird, die Teammitglieder sich abstimmen und gegenseitig informieren und die nächsten 24 Stunden geplant werden. Bei diesem Stand-Up-Meeting stehen die Teilnehmer am besten in einem Halbkreis um das Taskboard, auf dem das Sprint Backlog mit den Anforderungen und Aktivitäten und deren Abarbeitungsfortschritt dargestellt ist. Der Scrum Master nimmt am Daily Scrum teil, notiert sich Impediments (Hindernisse) auf seiner Impediment-Liste und greift, wenn notwendig, moderierend ein. Auch der Product Owner nimmt nach Möglichkeit am Daily Scrum teil, um auf dem neuesten Stand zu bleiben und bei Bedarf Fragen zu beantworten. Nur die Development-Team-Mitglieder sprechen und berichten einander jeweils Folgendes: <ul style="list-style-type: none"> - Was habe ich gestern erreicht, dass dem Development-Team hilft das Sprint-Ziel zu erreichen? - Was werde ich heute erledigen, dass dem Development-Team hilft das Sprint-Ziel zu erreichen? - Sehe ich irgendwelche Hindernisse, die mich oder das Development-Team abhalten das Sprint-Ziel zu erreichen?

Für jede nachvollziehbare Planungsebene und sinnvoller Bedeutung, Rollen und Ablauf 1 Punkt

b) Definition der Agenda für die zwei Planungstage

	Erster Tag - Agenda	Erster Tag – Beschreibung Inhalt, Rollen und Ablauf
1	Einleitung durch GL	Kurzer Überblick über die Bedeutung und Stellenwert innerhalb der Firma. Meistens durchgeführt von einem GL-Mitglied.
2	Business Kontext	Für rund eine Stunde wird der Business Kontext vorgestellt. Das wird durch einen verantwortlichen Manager verantwortet und nicht delegiert. Dabei wird der geschäftliche Kontext dargestellt, in dem sich die Entwicklung bewegt.
3	Produktvision	Durch den verantwortlichen Produktmanager wird die Produktvision vorgestellt. Dabei wird auch der TOP-10-Feature Überblick vorgestellt.
4	Architekturvision	In dem Abschnitt der Architekturvision und Entwicklungspraktiken stellt der Enterprise-Architekt/Systemarchitekt die aktuelle Architekturvision vor. Zudem können auch Änderungen oder Neuheiten hinsichtlich Entwicklungspraktiken vorgestellt werden.
5	Planungskonzept	Das Planungskonzept wird durch den RTE (Release Train Engineer) vorgestellt. Dabei geht es um den organisatorischen und inhaltlichen Ablauf. Das bietet sich noch vor der Mittagspause an, die gemeinsam verbracht wird.
6	Break Outs / Team Meetings	Der erste grosse Block eigentlicher Arbeit wird in den Teammeetings erbracht. Die Teams arbeiten zunächst einmal für sich und erstellen einen ersten Plan auf, wie das Team mit den vorhandenen Aufgaben umgehen will. Dabei schätzt das Team ebenso die zur Verfügung stehende Kapazität in diesem Sprint und brechen dann die Stories in konkrete Aufgaben herunter. Hier kommen in der Regel auch die Risiken und Abhängigkeiten zum Vorschein – als Ergebnis gibt es dann die Ziele für das PI und die Abhängigkeiten von diesem Team.
7	Review im Plenum	Dann folgt ein gemeinsamer Review Termin im Plenum. Hier wird das Ergebnis der Teams vorgestellt. Dabei wird der Fokus auf die zu erreichenden Ziele, ggf. Risiken und Abhängigkeiten gelegt. Das Feedback aller Beteiligten ist ein wichtiger Input für die spätere Verfeinerung und Überprüfung, ob das gemeinsame Verständnis vorliegt.
8	Review Management	Den Abschluss an dem ersten Tag macht das Management mit einem Review. Dabei kommen Probleme zur Sprache, die vorher durch die Teams in Form von Abhängigkeiten entdeckt wurden. Der RTE ist hier wieder der entscheidender Facilitator, der die Fäden in der Hand hält.

Für eine sinnvolle Tagesabfolge und Beschreibung Inhalt, Rollen und Ablauf 3½ Punkte

	Zweiter Tag - Agenda	Zweiter Tag – Beschreibung Inhalt, Rollen und Ablauf
1	Review Tag 1 und eventuell Anpassung der Planung	Der zweite Tag startet mit einer Anpassung der Planung. Diese resultiert aus der letzten Aktion des vergangenen Tags. Das kann zum Beispiel ein geänderter Umfang oder eine angepasste Kapazität sein.
2	Break Outs / Team Meetings	In einem zweiten Teammeeting, das identisch vom Vortag ist, planen die Teams erneut mit den aus der zuvor genannten Anpassung der Planung neuen Erkenntnissen. Dabei stehen die Ziele in Form von Objectives und Stretch Objectives erneut zur Prüfung.
3	Finaler Planreview	Vor dem Mittag findet dann das finale Planreview des PI-Plannings statt.
4	Programmriskien	Da Sie sich hier auf der Ebene des Program Levels befinden, werden im Anschluss noch die Programmriskien adressiert, die die Teams in ihren vorherigen Teammeetings gefunden haben (Prinzip ROAM, resolved, owned, accepted und mitigated).
5	Confidence Vote	Dann folgt der Confidence Vote, bei dem alle Teammitglieder mit Fingerzeichen (1,2,3,4 oder 5) Ihre Zustimmung für die Planung geben. Dabei wird oft angenommen, dass bei einem Durchschnitt von drei Finger oder mehr das Management die Planung als Commitment akzeptiert.
6	Eventuell Verhandlung der Akzeptanz (Confidence Vote)	Sollte der Fall sein, dass zu wenig Übereinstimmung und Akzeptanz zu der Planung vorliegt, dann muss erneut in eine Verhandlung gegangen werden. Hier liegt dann der Fokus auf dem gemeinsamen Verständnis.
7	Retrospektive / Abschluss	Zum Schluss gibt es noch eine Retrospektive und die Schlussworte.

Für eine sinnvolle Tagesabfolge und Beschreibung Inhalt, Rollen und Ablauf 3½ Punkte

c) Gefahren, die ein erfolgreiches Big Room Planning (BRP) erschweren oder verhindern

Beschreibung der Gefahren	
1	Den Überblick während dem Big Room Planning verlieren. Um dies zu vermeiden, gilt es auf folgende Punkte zu achten: Welcher Teil des möglichen Scopes bereits eingeplant ist, welcher gerade von den Teams geplant wird und welcher noch nicht eingeplant wurde.
2	Das Mittel der Wahl im Big Room Planning sollte so einfach wie möglich sein: Post-It, Stifte und eine (Pin) Wand. Es sollte vermieden werden ausschliesslich mit elektronischen Mitteln zu arbeiten; das schliesst immer einen relativ grossen Teil des Teams aus. Es ist möglich, dass alle um einen Bildschirm stehen können, nicht alle das Tool gleichzeitig oder gleich gut bedienen können, das Tool im Vordergrund steht und nicht mehr der Austausch der Teammitglieder untereinander sowie mit den anderen Teams. Nichts geht über direkte Kommunikation. Aus diesem Grund erfolgt das Big Room Planning in einem grossen Raum, um möglichst alle Ansprechpartner in der Nähe zu haben.
3	In ein Big Room Planning mit bereits committetem Scope gehen, um beispielsweise zu ermitteln wie der Scope machbar ist, respektive was die Abhängigkeiten sind. Was passiert, wenn erkannt wird, dass der Scope unrealistisch ist?
4	Dem Team weitere zu erledigenden Aufgaben zuweisen, nachdem die Teams ihre Planung im Big Room Planning gemacht haben. Durch dieses Handeln wird das Big Room Planning überflüssig. Eine Ausnahme könnten beispielsweise Bugs oder andere Tätigkeiten sein, für die die Teams eine entsprechende Kapazität eingeplant haben.
5	Die Teamzusammensetzung wird nach dem Big Room Planning verändert, was grosse Auswirkungen auf die Planung hat. Ist bereits vorher bekannt, dass sich die Teamzusammensetzung ändern wird, sollte dies beim Planen bereits mitberücksichtigt werden.
6	Das Big Room Planning wird nur von Managern oder Teamleitern gemacht, die nicht in der Lage sind bei den einzelnen Aufgaben abzuschätzen wie "gross" diese sind oder wie hoch der Aufwand sein wird.
7	Ähnlich schlecht ist es, wenn am Big Room Planning nur einzelne Teamvertreter da sind, die nicht für das ganze Team sprechen können (beispielsweise, weil sie nur einige wenige Teilgebiete kennen, die das Team eigentlich abdeckt).
8	Das Big Room Planning schafft eine Transparenz, die Entscheidungen erfordern. Es fehlen Entscheider vor Ort mit dem Mut und der Kompetenz Entscheidungen zu treffen, die aufgrund der (neuen und ungewohnten) Transparenz ans Tageslicht kommen. Beispiele können sein, dass die Teamkonstellation geändert werden muss oder die Priorisierung ist nicht sinnvoll.

Für jede nachvollziehbare Gefahr 1 Punkt