

1. Korrektur	
2. Korrektur	

FERNUNIVERSITÄT IN HAGEN

--	--	--	--	--	--	--	--

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Matrikelnummer

Name: _____

Vorname: _____

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM: Personalführung und Organisation
 MODUL 32671: Zukunftsweisende Führung
 TERMIN: 18.09.2019
 PRÜFER: Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Aufgabe	1	2	3	Gesamt
Maximale Punktzahl	30	40	30	100
Erreichte Punktzahl				

Gesamtpunktzahl:

Note:

Datum:

Unterschrift
des Prüfers:

FernUniversität in Hagen

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

**Diplom-/Masterklausur am 18. September 2019 (11.30-13.30 Uhr)
im Fach Personalführung und Organisation (16 SWS)
Modul 32671 Zukunftsweisende Führung**

Prüfer: Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Bearbeitungshinweise:

1. Die Klausur besteht aus drei Aufgaben.
2. Bei der Multiple-Choice-Aufgabe (Aufgabe 3) werden nicht zutreffende Antworten mit null Punkten bewertet.
3. Insgesamt sind maximal 100 Punkte erreichbar.
4. Die Klausur besteht mit dem Deckblatt aus 16 Seiten (10 Seiten Lösungsbogen). Prüfen Sie bitte die Vollständigkeit!
5. Die Klausur muss komplett abgegeben werden.
6. Für Notizen können Sie die Rückseiten der Lösungsbögen verwenden.
7. Es sind keine Hilfsmittel zugelassen.
8. Vergessen Sie bitte nicht, die Klausur mit Ihrem Namen und Ihrer Matrikelnummer zu versehen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Klausur im Hauptstudium:
Termin:
Prüfer:

Zukunftsweisende Führung (Modul 32671)
18.09.2019
Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Aufgabe 1 (30 Punkte):

Organisationen verfügen typischerweise über ein großes Spektrum an Möglichkeiten zur Verhaltenskontrolle ihrer Mitglieder.

- Nennen und erläutern Sie die drei zentralen Formen sozialer Kontrolle nach TÜRK (1981).
- Was ergibt sich für die Erforderlichkeit von Führung in Organisationen auf Basis der Möglichkeiten sozialer Kontrolle nach TÜRK (1981)?

Aufgabe 2 (40 Punkte):

Die *Sports & Adventure Group* (SAG) ist Produzent hochtechnologiebasierter Sportbekleidung und Ausrüstung. Zur weiteren antizipativen Anpassung an dynamische Marktbedingungen werden zwei unabhängig arbeitende Projektteams (Innovationsteams) mit je sechs freiwilligen Mitgliedern zunächst am Unternehmensstandort *San Diego* sowie *Zürich* etabliert (neue Teams an weiteren Standorten sind geplant). Die Teams sind hinsichtlich ihrer internen Arbeitsprozesse autonom und verfügen auch über erforderliche Ressourcen (z.B. in Form eines eigenen Budgets). Auf die Festlegung eines Teamführenden wird verzichtet, um das „Start-up Feeling“, das auf die kreative Kraft „selbstorganisierender“ und frei fließender Gruppendynamiken setzt, nicht zu behindern.

Team San Diego kommt trotz anfänglich positiver Stimmung nicht so recht voran, wie die folgende Szene illustriert: In einem Meeting macht *Timo*, der gerne bereit ist, mehr Verantwortung für das Projekt zu übernehmen, wieder einmal einen Vorschlag für den nächsten Projektschritt. *Martin* findet die Idee prinzipiell gut, aber bevor er sich äußert, hat *Fabian* dazwischen gefunkt und *Timo* kritisiert. Daraufhin zweifelt *Martin* an der Qualität von *Timos* Vorschlag und hält sich mit seiner Unterstützung für *Timo* zurück. Auch die anderen Mitglieder warten ab und keiner stimmt zu. Letztlich laufen *Timos* Vorschläge und damit seine Führungsambitionen ins Leere. Auf diese Weise werden Entscheidungen über weitere Projektschritte immer wieder vertagt. Man arbeitet mehr oder weniger nebeneinander her. Ungeduld und Unzufriedenheit machen sich breit. Drei der Mitglieder wenden sich schließlich an die Konzernleitung und äußern ihren Unmut. Die Konzernleitung sieht sich angesichts der „gescheiterten Selbstorganisation“ leider gezwungen, Team San Diego nun doch in die übliche organisationale Leitungsstruktur zu integrie-

ren und etabliert einen formalen Teamführenden. Es wird betont: „So ist endlich wieder Führung vorhanden“.

Team Zürich hat anfangs ähnliche Probleme. Es will nicht so recht gelingen, sich auf eine gemeinsame Marschrichtung zu einigen. Aber die Mitglieder ringen weiter um Verständigung. Um hier besser voranzukommen, beschließen sie, sich Unterstützung durch einen externen Moderator zu holen. Über die nötigen Ressourcen (z.B. ein kleines eigenes Budget) verfügen sie. Der Moderator, *Niels*, ist fortan bei den wichtigsten Meetings anwesend. Die Gruppenprozesse verbessern sich daraufhin. Konflikte werden zunehmend konstruktiv ausgetragen, Spaltung zwischen den Mitgliedern wird vermieden, Regeln eines respektvollen und wertschätzenden Umgangs werden immer besser eingehalten. Offenheit, Vertrauen und Zusammenhalt wachsen. Die Mitglieder lassen sich mit mehr Empathie auf die Perspektiven der anderen ein, reflektieren ihre eigenen Anschauungen und lernen voneinander. *Niels* unterstützt die Gruppe dabei, aber er agiert sehr umsichtig, wie die folgende Szene illustriert: In einem Meeting sind alle mit großer Begeisterung bei der Sache und treiben die gemeinschaftliche Umsetzung für einen Projektschritt voran. Dennoch findet *Andy*, dass es zu langsam vorangeht und macht einen konkreten Vorschlag zur schnelleren Umsetzung. Der Vorschlag von *Andy* wird zwar mit Interesse aber auch mit Bedenken aufgenommen. Diskussionen schließen sich an. *Andy* forciert daraufhin die Argumentation: „Lasst uns doch darüber abstimmen, bevor wir uns in einer Endlosdiskussion verlieren“. *Niels* blickt nachdenklich in die Runde. Der Gesichtsausdruck vieler Mitglieder spricht Bände und zeigt auf, dass das Problem noch gärt. *Niels* spürt die Spannungen, die in der Luft liegen. Die Zeit scheint einfach noch nicht reif zu sein, für eine Entscheidung. Schließlich schlägt er vor: „Was haltet ihr davon, wenn wir einen Fachreferenten einladen und das Thema nochmal aus einer anderen Perspektive anschauen“. Die Teilnehmer diskutieren, man einigt sich auf weitere Schritte. Dadurch wird der Dialogprozess aufrechterhalten und gemeinschaftlich weitergeführt. Auf ähnliche Weise übernehmen die Mitglieder im weiteren Verlauf immer wieder gemeinsam die Verantwortung für den Prozess und die Koordination ihrer Aufgaben. Sie bringen weitere Projektschritte gemeinsam voran und praktizieren eine gemeinschaftlich geteilte Führung.

Bearbeiten Sie vor diesem Hintergrund bitte die beiden folgenden Aufgaben:

- Analysieren Sie bitte die in „*Team San Diego*“ ablaufenden führungsbezogenen Prozesse unter Bezug auf das Modell der Aushandlung führungsbezogener Identitäten von DeRue/Ashford (2010). Gehen Sie bitte auch kurz darauf ein, wie die Etablierung eines formal vorgesetzten Teamführenden auf dieser Basis zu werten ist.

(Fortsetzung der Aufgabenstellung auf der folgenden Seite!)

- Analysieren Sie bitte die führungsbezogenen Prozesse in „*Team Zürich*“ unter Bezug auf forschungsbezogene Befunde/Konzepte zum Dialog-Ansatz (Generativer Dialog). Zeigen Sie bitte abschließend auch kurz auf, was die Konzernleitung bei der geplanten Etablierung zukünftiger Teams hinsichtlich der Entwicklung von Teamführungsprozessen beachten sollte.

Aufgabe 3 (30 Punkte):

Äußern Sie sich im Folgenden dazu, ob die aufgeführten Aussagen „richtig“ oder „falsch“ sind.

1. Im sozialen Konstruktivismus wird der performative Charakter von Sprache betont.

Diese Aussage ist richtig__ falsch__

2. Die aus einem Erfahrungslernen („experiential knowing“) hervorgehende Erkenntnis kann vollständig in Worte gefasst werden.

Diese Aussage ist richtig__ falsch__

3. Nach der Multiple Code Theory von BUCCI (2002) existieren zwei Arten von Informationscodes: vorsymbolisch-verbale Codes und symbolisch-visuelle Codes.

Diese Aussage ist richtig__ falsch__

4. Die autogene Ordnungsbildung in Organisationen ist Ergebnis eines geplanten Entwurfs menschlichen Handelns.

Diese Aussage ist richtig__ falsch__

5. Als Verhaltensraum im Sinne von McGRATH (1981) wird die Schnittmenge aus Personensystem und sozial-interpersonaler Umwelt bezeichnet.

Diese Aussage ist richtig__ falsch__

6. Ein sog. Job Crafting kann zu einer erhöhten Stresswahrnehmung beim Einzelnen führen.

Diese Aussage ist richtig__ falsch__

--	--	--	--	--	--	--

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

Personalführung und Organisation

Modul 32671:

Zukunftsweisende Führung

Termin:

18.09.2019

Prüfer:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

--	--	--	--	--	--	--

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

Personalführung und Organisation

Modul 32671:

Zukunftsweisende Führung

Termin:

18.09.2019

Prüfer:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

--	--	--	--	--	--	--

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

Personalführung und Organisation

Modul 32671:

Zukunftsweisende Führung

Termin:

18.09.2019

Prüfer:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

--	--	--	--	--	--	--

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

Personalführung und Organisation

Modul 32671:

Zukunftsweisende Führung

Termin:

18.09.2019

Prüfer:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

--	--	--	--	--	--	--

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

Personalführung und Organisation

Modul 32671:

Zukunftsweisende Führung

Termin:

18.09.2019

Prüfer:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

--	--	--	--	--	--	--

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

Personalführung und Organisation

Modul 32671:

Zukunftsweisende Führung

Termin:

18.09.2019

Prüfer:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

--	--	--	--	--	--	--

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

Personalführung und Organisation

Modul 32671:

Zukunftsweisende Führung

Termin:

18.09.2019

Prüfer:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

--	--	--	--	--	--	--

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

Personalführung und Organisation

Modul 32671:

Zukunftsweisende Führung

Termin:

18.09.2019

Prüfer:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

--	--	--	--	--	--	--

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

Personalführung und Organisation

Modul 32671:

Zukunftsweisende Führung

Termin:

18.09.2019

Prüfer:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

--	--	--	--	--	--	--

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

Personalführung und Organisation

Modul 32671:

Zukunftsweisende Führung

Termin:

18.09.2019

Prüfer:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler