

1. Korrektur	
2. Korrektur	

FERNUNIVERSITÄT IN HAGEN

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

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Matrikelnummer

Name: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM: Personalführung und Organisation  
 MODUL 32671: Zukunftsweisende Führung  
 TERMIN: 26.02.2016  
 PRÜFER: Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

<b>Aufgabe</b>	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 26. Februar 2016 (14.00-16.00 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) führen unzutreffende Angaben zu keinem Punkteabzug.
3. Insgesamt sind maximal 100 Punkte erreichbar.
4. Die Klausur besteht mit dem Deckblatt aus 15 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)**  
**26.02.2016**  
**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

**Aufgabe 1 (30 Punkte):**

Die Idee eines Shared Leadership (oder Distributed Leadership) hat aktuell verstärkte Aufmerksamkeit erfahren, ist jedoch vor praktische Umsetzungsprobleme gestellt.

- Worin liegen die kommunikationsbezogenen Herausforderungen bei der praktischen Realisierung von Shared Leadership in Organisationen?
- Stellen Sie kurz dar, was zur Bewältigung solcher kommunikationsbezogener Herausforderungen empfohlen werden kann.

**Aufgabe 2 (40 Punkte):**

Das Verlagshaus Schwarz & Weiss ist aus einem vor mehr als 100 Jahren gegründeten regionalen Zeitungsverlag zu einem für die Branchenverhältnisse recht großen nationalen Unternehmen herangewachsen. Schon vor vielen Jahren wurde als neues Geschäftsfeld die Produktion und der Vertrieb von populären Sachbüchern und Ratgebern erschlossen. Dies hat mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten und im Vergleich zum immer mehr stagnierenden Zeitungsgeschäft besseren Gewinnmargen ganz besonders zur erfolgreichen Unternehmensexpansion beigetragen. Geleitet wird das Verlagshaus seit geraumer Zeit von einem siebenköpfigen Gremium, das für alle strategischen Entscheidungen verantwortlich ist. Ihm gehören ausnahmslos langjährig im klassischen Printmedien-Geschäft tätige und erfahrene Manager an. Alle haben ihre ganze Karriere im Verlagshaus in jeweils denselben Aufgabenfeldern (Finanzen, Produktion, Vertrieb, Personal) verbracht und sind nach und nach in die Unternehmensspitze vorgerückt. Seit Jahren schwelt allerdings innerhalb des Personenkreises der dem Gremium angehörenden, leitenden Senior-Manager ein Konflikt, der die Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsperspektive und konkreten Strategiefindung zunehmend erschwert. So möchte ein Teil der Manager das immer weniger profitable Zeitungsverlagsgeschäft reduziert wissen und favorisiert eine Konzentration der Investitionen allein auf das florierende Buchgeschäft. Die anderen plädieren vehement dafür, beide Standbeine des Verlagshauses zu erhalten, wollen sie im Gegenzug aber radikal erneuern. Verschärft wird die Kontroverse neuerdings durch die zunehmende Digitalisierung der Branche. Einerseits zeichnen sich wachsende Marktanteile von E-Books auch bei Sachbüchern und Ratgebern ab, andererseits untergräbt der Trend zu Online-Nachrichten-Diensten zusehends das pa-

pierbasierte Zeitungsgeschäft. Auch hier besteht Uneinigkeit darüber, ob vorhandene Finanzmittel eher in die Erschließung und Entwicklung von neuen Produkten bzw. Angeboten (E-Books oder Online-News) fließen sollten, oder stattdessen die Effizienz der bestehenden Geschäftsfelder verbessert werden müsste, um im Wettbewerb weiterhin zu bestehen. Nach mehreren ergebnislosen Beratungen sieht sich die Unternehmensleitung in einem unlösbaren Entscheidungsdilemma gefangen, für das es keinen Ausweg zu geben scheint.

Bearbeiten Sie vor diesem Hintergrund bitte die folgenden Aufgaben:

- Erörtern Sie, inwieweit der Eindruck der Unternehmensleitung, sich in einer Dilemmasituation zu befinden, zutrifft. Gehen Sie dazu auf die Charakteristika und Ursachen organisationaler Dilemmata ein.
- Diskutieren Sie aus integraler Sicht, inwieweit eine von der Unternehmensleitung beschlossene Restrukturierung bzw. neue Organisationsstruktur das Problem des Verlagshauses Schwarz & Weiss zur Gänze lösen könnte.

### **Aufgabe 3 (30 Punkte):**

Äußern Sie sich im Folgenden dazu, ob die aufgeführten Aussagen „richtig“ oder „falsch“ sind. Nicht zutreffende Antworten führen nicht zu einem Punkteabzug.

1. Praktiken im Sinne des Practice Turns schließen auch verbale und nonverbale Akte ein.

Diese Aussage ist                    richtig\_\_                    falsch\_\_

2. Nicht alle Führungskonzeptionen der Prozessperspektive sind automatisch Konzeptionen pluraler Führung.

Diese Aussage ist                    richtig\_\_                    falsch\_\_

3. Beim so genannten „Storytelling“ handelt es sich um einen originär ästhetischen Ansatz.

Diese Aussage ist                    richtig\_\_                    falsch\_\_

4. Organisatorische Regeln stellen individualisierte Verhaltenserwartungen dar.

Diese Aussage ist                    richtig\_\_                    falsch\_\_

5. Bei paradoxen Handlungsimperativen handelt es sich um unrealisierbare Aufforderungen zum Handeln.

Diese Aussage ist                    richtig\_\_                    falsch\_\_

6. Mit dem Begriff Holarchie-Netzwerk werden vertikale Einflusszusammenhänge in Organisationen beschrieben.

Diese Aussage ist                    richtig\_\_                    falsch\_\_

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

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

**Personalführung und Organisation**

Modul 32671:

**Zukunftsweisende Führung**

Termin:

**26.02.2016**

Prüfer:

**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

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

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

**Personalführung und Organisation**

Modul 32671:

**Zukunftsweisende Führung**

Termin:

**26.02.2016**

Prüfer:

**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

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

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

**Personalführung und Organisation**

Modul 32671:

**Zukunftsweisende Führung**

Termin:

**26.02.2016**

Prüfer:

**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**



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

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

**Personalführung und Organisation**

Modul 32671:

**Zukunftsweisende Führung**

Termin:

**26.02.2016**

Prüfer:

**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

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

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

**Personalführung und Organisation**

Modul 32671:

**Zukunftsweisende Führung**

Termin:

**26.02.2016**

Prüfer:

**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

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

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

**Personalführung und Organisation**

Modul 32671:

**Zukunftsweisende Führung**

Termin:

**26.02.2016**

Prüfer:

**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

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

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

**Personalführung und Organisation**

Modul 32671:

**Zukunftsweisende Führung**

Termin:

**26.02.2016**

Prüfer:

**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

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

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

**Personalführung und Organisation**

Modul 32671:

**Zukunftsweisende Führung**

Termin:

**26.02.2016**

Prüfer:

**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

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

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

**Personalführung und Organisation**

Modul 32671:

**Zukunftsweisende Führung**

Termin:

**26.02.2016**

Prüfer:

**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

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

MATRIKELNUMMER

Klausur im Fach:

**Personalführung und Organisation**

Modul 32671:

**Zukunftsweisende Führung**

Termin:

**26.02.2016**

Prüfer:

**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**