

Antwortbogen

Kreuzen Sie pro Frage die jeweils korrekte(n) Antwort(en) an. Es wird nur dieser Antwortbogen bewertet!

Frage		Richtig					Punkte
Frage 1	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 2	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 3	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 4	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 5	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 6	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 7	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 8	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 9	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 10	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 11		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/1	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 12	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 13	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 14	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 15	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 16	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 17	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 18	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 19	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 20	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 21	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 22	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 23	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 24	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 25		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/1	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 26		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/1	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 27	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 28		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/1	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Frage 29	Richtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2	
	Falsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

Leadership und Unternehmensethik (29 Fragen / 54 Punkte)

Angaben zu der Punktvergabe finden sich auf dem Antwortbogen.

**Fallstudie A: Yes We Can Consulting
(Fragen 1-2)**

Peter führt als Partner (=Eigentümer) die Beratungsfirma „Yes We Can Consulting“, die bisher vor allem Change-Management-Projekte in der Pharma-Branche begleitet hat. Mirjam ist ein Senior Consultant, die bereits mehrere Jahre für ihn tätig ist und als Projektleiterin selbstständig Projekte beim Kunden durchführt. Die Akquise von neuen Projekten lag bisher immer noch bei Peter. Er ist nun aber der Ansicht, dass Mirjam ihn hier unterstützen soll, er will sie in ein paar Jahren zur Partnerin (=Miteigentümerin) der Firma machen.

Vor zwei Monaten hat Peter auch noch Paul eingestellt, der soeben seinen Bachelor in Business Administration abgeschlossen hat. Er wird die anderen Consultants (=Teilprojektleitende) Mustafa und Albina unterstützen.

1 Reifegradmodell II (Hersey & Blanchard) – Anwendung

Bei den aktuellen Kundenprojekten ergeben sich verschiedene Herausforderungen. Die Führungskräfte fragen sich, wie sie die ihnen unterstellten Personen gemäss dem Reifegradmodell von Hersey & Blanchard führen sollen.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese gemäss dem Reifegradmodell II richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Paul ist sehr motiviert, macht aber immer wieder Fehler, was beim Kunden keinen guten Eindruck hinterlässt. Deshalb entschliesst sich Mirjam, bei ihm den «Coaching»-Leadership-Stil anzuwenden, um ihn in seiner Entwicklung gut zu unterstützen.
- B) R F Mirjam ist die erfahrenste Mitarbeiterin von Peter. Sie soll deshalb zum ersten Mal ein Kundenprojekt akquirieren. Er lässt ihr freie Hand und ist der Meinung, dass hier der «Delegating»-Leadership-Stil passend ist.
- C) R F Albina berichtet monatlich den Projektstatus ihres Teilprojekts an Peter. Das hat sie gut im Griff. Peter ist sich aber nicht ganz sicher, wie motiviert sie noch ist. Er möchte sie nicht verlieren und denkt, dass er sie am effektivsten mit dem «Supporting»-Leadership-Stil führen sollte.
- D) R F Mustafa ist aufgeregt, denn ab nächster Woche wird er das erste Mal die Projektleitung von Mirjam übernehmen, da sie vier Wochen in den Ferien ist. Mirjam ist in der Woche vor ihren Ferien verplant und ist auch der Meinung, dass der «Delegating»-Leadership-Stil für Mustafa in dieser Situation am besten ist.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

2 Reifegradmodell II (Hersey & Blanchard) – Theoretischer Hintergrund

Am Wochenende trifft Peter einen guten Freund, mit dem er gemeinsam studiert hat. Dieser ist heute Führungskraft in einem Grosskonzern und bittet Peter, sein Wissen und seine bisherigen Erfahrungen bezüglich Reifegradmodell mit ihm zu teilen.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese gemäss dem Reifegradmodell II richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Peter erklärt, dass der «Reifegrad» eine Kombination aus der arbeitsbezogenen Reife (z.B. Erfahrung) und der psychischen Reife (z.B. Engagement) des Mitarbeiters ist.
- B) R F Peter ist der Überzeugung, dass diesem Modell die Annahme zu Grunde liegt, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden nicht entwickeln können, deshalb braucht es zusätzlich die situative Komponente.
- C) R F Peter erläutert, dass das Reifegradmodell nichts mit den Ohio-State-Studien zu tun hat.
- D) R F Peter sagt, dass bei diesem Modell zuerst der Leadership-Stil ausgewählt wird und dann erst der Reifegrad des Mitarbeiters bestimmt wird. So gibt es einen passenden Match der beiden Elemente.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

Fallstudie B: Personalentwicklung und Recruiting in der MEM Branche
(siehe Fragen 3-6)

Als Leiter:in der Personalentwicklungs- und Recruitings-Abteilung eines mittelständischen Unternehmens der Maschinen-, Elektro- und Metall-Branche (MEM) haben Sie von der Geschäftsleitung den Auftrag erhalten, ein Konzept zu entwickeln, wie mit Methoden und Erkenntnissen aus der Führungslehre im Unternehmen die Führungskräfteerkrutierung und -entwicklung sowie die Führungskultur verbessert werden können.

3 Big Five

Die Geschäftsleitung fragt bei Ihnen nach, welche der folgenden Aussagen vor dem Hintergrund der eigenschaftsorientierten Ansätze richtig sind.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese in diesem Zusammenhang richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Verträgliche Führungskräfte sind besonders erfolgreich, da es ihnen gelingt, alle wichtigen Stakeholder ins Boot zu holen.
- B) R F Persönlichkeitseigenschaften können mit gezielten Trainings, auch bei Personen, die schon länger im Berufsleben stehen, relativ einfach verändert werden. Wichtig dabei ist es, vor den Trainings eine solide Ist-Soll-Analyse zu erstellen.
- C) R F «Extraversion» und «Gewissenhaftigkeit» werden laut einer Metaanalyse von Judge, Bono, Illies & Gerhardt (2002) als die beiden wichtigsten Big-Five-Faktoren für den Führungserfolg gehandelt.
- D) R F Wenn seine/ihre Gefühle eine Führungskraft oft überwältigen, könnte dies ein Hinweis auf die Eigenschaft «Neurotizismus» sein.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

4 BIP 6F

Die Geschäftsleitung möchte wissen, ob neben den Big Five noch ein weiterer eigenschaftsorientierter Führungsansatz in der Praxis verbreitet ist. Sie bittet Sie deshalb, einige Angaben zum BIP-6F (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) zu machen.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese für die BIP 6F richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Der BIP eignet sich auch zur Selbstbeschreibung.
- B) R F Eine Person mit einer hohen Ausprägung beim Faktor «Sozialkompetenz» geht z.B. gerne auf andere zu und es fällt ihr leicht, Kontakte zu knüpfen.
- C) R F Dank seiner Kürze und Prägnanz eignet sich das BIP 6F auch gut zu Screening-Zwecken und kann dazu verwendet werden, bei der Rekrutierung von Führungskräften Führungspotenzial aufzudecken.
- D) R F Mit dem BIP-6F lässt sich verhindern, dass potenziell toxische Führungspersonen eingestellt werden.

5 Dunkle Triade

In den Ergebnissen der anonymen Mitarbeitenden-Befragung eines Unternehmens wurde mehrmals die Bezeichnung «toxische Unternehmens- und Führungskultur» genannt. Die Geschäftsleitung bittet Sie, diese Aussagen einzuordnen.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Je höher die Hierarchiestufe, desto stärker ist Narzissmus verbreitet. Unter den männlichen Topmanagern scheint dieser noch ausgeprägter zu sein als bei den weiblichen.
- B) R F Führungsleitbilder und Führungsleitsätze können einen wertvollen Beitrag zur Verankerung der gewünschten Kultur leisten und toxische Führungskultur verhindern helfen. Es ist auch hilfreich, die Einhaltung der Führungsleitbilder in einer zukünftigen Mitarbeitenden-Befragung zu überprüfen.
- C) R F Personen mit einer ausgeprägten Psychopathie erlangen besonders häufig eine Top-Führungsposition, da sie sehr abgebrüht sind.
- D) R F Eine Führungskraft wurde in der Mitarbeitendenbefragung gleich mehrfach als «Machiavellist» bezeichnet. Das deutet darauf hin, dass er gern auf eine ungute Art im Zentrum der Aufmerksamkeit steht.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

6 Mindfulness in Unternehmen

Die Geschäftsleitung hat einen TED-Talk über Achtsamkeitsprogramme von Peter Bostelmann (SAP) gehört und überlegt sich, solche auch in der MEM-Branche einzusetzen. Sie möchte von Ihnen nun näheres über Achtsamkeitsprogramme in Unternehmen wissen.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Ein halbes Jahr nach einem Achtsamkeitstraining verzeichneten die beteiligten SAP-Mitarbeiter:innen noch immer einen reduzierten Stresspegel.
- B) R F Am besten werden Mindfulness-Programme verpflichtend für alle Mitarbeitenden eingeführt, damit alle von den positiven Auswirkungen profitieren können.
- C) R F Die höchste Wirkung wird erzielt, wenn die Übungen regelmässig im Alltag praktiziert werden.
- D) R F Finanziell lohnen sich solche Programme nur wenig, aber das Mitarbeitenden-Engagement steigt dadurch etwas an.

**Fallstudie C: Erneute Prüfung eines Vorschlags
(Fragen 7-12)**

Nachdem er 10 Jahre lang als einziger Manager of Color in einem grossen Druckunternehmen gearbeitet hatte, beschloss David Jones, sich selbstständig zu machen. Er fragte sich, ob er ein bestehendes Unternehmen kaufen oder ein neues gründen sollte. Im Rahmen seiner Planung wandte sich David Jones an den Personaldienstleister HR-Solutions, der einen ausgezeichneten Ruf genoss, um einen Kostenvoranschlag für Personaldienstleistungen für ein neu gegründetes Unternehmen einzuholen. Der Kostenvoranschlag sollte die Kosten für die Lohn- und Gehaltsabrechnung, die Sozialleistungen, die Arbeiterunfallversicherung und andere traditionelle Personaldienstleistungen enthalten.

Da David sein Unternehmen noch nicht gegründet hatte, erstellte HR-Solutions einen allgemeinen Kostenvoranschlag, der auf ein kleines Unternehmen in der Druckindustrie zugeschnitten war. Da vieles noch unklar war, unterbreitete sie David ausserdem ein ungewöhnlich teures Angebot für Personaldienstleistungen.

In der Zwischenzeit fand David ein bestehendes kleines Unternehmen, das ihm gefiel, und er kaufte es. Dann wandte er sich an HR-Solutions, um einen Vertrag über Personaldienstleistungen zu dem zuvor genannten Preis zu unterzeichnen und unterzeichnete den ursprünglichen Vertrag wie vorgelegt.

Daraufhin überprüfte HR-Solutions das frühere Angebot im Lichte der tatsächlichen Zahlen des von ihm gekauften Unternehmens. Diese Überprüfung warf viele Fragen auf. Obwohl das Ziel von HR-Solutions darin bestand, qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu erbringen, auf dem Markt wettbewerbsfähig zu sein und einen angemessenen Gewinn zu erzielen, erschien das Angebot, das sie David unterbreitet hatte, viel zu hoch. Es war in keiner Weise mit den anderen Dienstleistungsverträgen vergleichbar, die HR-Solutions mit anderen Unternehmen ähnlicher Grösse und Funktion abgeschlossen hatte.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

7 Reichweite der Verantwortung / moralische Entwicklungsstufen

HR-Solutions macht sich einige Überlegungen zum Fall. Geben Sie an, ob die Überlegungen zu der genannten moralischen Entwicklungsstufe nach Kohlberg (Reichweite der Verantwortung) gehören.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Vorkonventionelle Stufe: HR-Solutions befürchtet, diesen Kunden oder ähnliche Kund:innen in Zukunft zu verlieren, was dem eigenen Erfolg schaden würde. Deshalb senkt sie den Betrag des Vertrages.
- B) R F Konventionelle Stufe: HR-Solutions ist besorgt über die Auswirkungen des Vertrags auf den Verkäufer, der das Angebot für David erstellte. Eine Änderung der geschätzten Kosten in dem Vorschlag hätte erhebliche Auswirkungen auf die Provision des Verkäufers, was sich negativ auf die Moral der anderen Mitarbeiter:innen im Verkaufsbereich von HR-Solutions auswirken würde. Sie senkt den Betrag ein wenig.
- C) R F Postkonventionelle Stufe: Eine weitere Sorge betraf die Unterstützung von People of Color durch HR-Solutions. Jahrelang war HR-Solutions stolz darauf gewesen, dass sie sich für positive Massnahmen und Fairness einsetzte, aber dieser Vertrag schien einem Kunden, der einer Minderheit angehörte, tatsächlich zu schaden und ihm gegenüber etwas unfair zu sein. Der Vertrag wurde angepasst.
- D) R F Konventionelle Stufe: Der Vertrag ist durch gegenseitiges Einverständnis der beiden Parteien zustande gekommen und ist deshalb fair. David hätte besser aufpassen müssen.

8 Ethik

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Nach Milton Friedman hat HR-Solutions vor allem seinen Shareholder Value im Blick zu behalten. Es gibt am Verhalten von HR-Solutions aus dieser Perspektive nichts auszusetzen.
- B) R F Nach utilitaristischer Ethik ist es problematisch, dass HR-Solutions durch diesen Vertrag seine Werte verletzt.
- C) R F Nach utilitaristischer Ethik sind die negativen Konsequenzen, die sich für David aus dem überteuerten Vertrag ergeben, mit zu berücksichtigen.
- D) R F Ethisch Verantwortung zu übernehmen bedeutet, das gute Auskommen mit allen Stakeholdern im Blick zu haben.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

9 Ethische Entscheidungsfindung

HR-Solutions hat von den 5 Schritten zur ethischen Entscheidungsfindung gehört und wendet diese an.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Im Reziprozitätstest wird untersucht, wie sich HR-Solutions fühlen würde, wenn der überbeuerte Vertrag in den Medien publik würde.
- B) R F Der Reziprozitätstest gründet auf Überlegungen der Tugendethik.
- C) R F Im Empathietest fragt sich HR-Solutions, ob sie den von ihr gewählten Vertrag richtig finden würde, wenn sie als Kunde selbst davon betroffen wäre.
- D) R F Der Empathietest gründet auf Überlegungen der Nützlichkeithethik.

10 Wirksame Entschuldigung

David hat nach einem halben Jahr herausgefunden, dass der Vertrag überbeuert war und hat sich damit an die Presse gewendet. Der Fall hat einigen Wirbel erzeugt und der CEO von HR-Solutions fühlt sich veranlasst, sich öffentlich zu entschuldigen. Welches sind Elemente einer wirksamen Entschuldigung?

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Der CEO sollte sein Bedauern ausdrücken.
- B) R F Der CEO sollte darlegen, wie es zu diesem Vertrag gekommen ist.
- C) R F Der CEO sollte darlegen, was HR-Solutions unternimmt, damit ihnen ein solcher Fehler nicht nochmals unterläuft.
- D) R F Der CEO sollte kundtun, dass der Fehler beim Ersteller des Kostenvoranschlags liegt und nicht beim gesamten Unternehmen.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

11 Ethik

Eine Führungskraft von HR-Solutions gibt zu bedenken, dass HR-Solutions sich so verhalten sollte, wie wir uns wünschen, dass es zum Gesetz für alle wird.

Mit dieser Aussage ergibt sich die Führungskraft als Anhänger:in von folgendem Ansatz zu erkennen:

(Nur eine Lösung ist korrekt – mehrere angekreuzte Antworten ergeben null Punkte)

- A Der goldenen Regel
- B Dem Utilitarismus
- C Der Tugendethik
- D Dem kategorischen Imperativ
- E Der ethischen Auffassung von Milton Friedman

12 New Leadership / Shared leadership

David hat die ersten Jahre nach dem Kauf des Unternehmens das Unternehmen erfolgreich geführt. Es ist weitergewachsen, und sein persönlicher Work-Load hat eine Belastungsgrenze erreicht. Es ist Zeit, etwas zu verändern. In einem Artikel im Magazin «Organisation» ist er auf das Konzept der «geteilten Führung» gestossen.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F David erkennt, dass er Aspekte geteilter Führung bereits gelebt hat. Das macht er daran fest, dass innerhalb des Geschäftsleitungsteams die Führungsrolle zum Beispiel während Leitungsklausuren dynamisch im Team wanderte und nicht festgelegt ist.
- B) R F Geteilte Führung hat den Vorteil, dass einzelne Mitarbeiter:innen so besser ihre individuellen Ziele durchsetzen und erreichen können.
- C) R F Shared leadership verhilft – das sieht man z.B. im Unternehmen Gore – jenen Mitarbeiter:innen eine Führungsrolle zu bekommen, welche die entsprechenden Fähigkeiten und Erfahrungen mitbringen.
- D) R F Davids Unternehmen hat gute Voraussetzungen für shared leadership. Das erkennt David daran, dass eine offene Gesprächskultur und ein gemeinsamer Purpose vorhanden sind und die Teams in kleinen Einheiten arbeiten.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

Fallstudie D – Teil 1: CEO feuerte 900 Mitarbeiter über Zoom (Fragen 13-20)

Dieser Videocall hat hohe Wellen geschlagen: Während einer Zoom-Konferenz hatte Vishal Garg, CEO der US-Kreditplattform Better.com, 900 Mitarbeiter:innen mitgeteilt, dass sie entlassen sind – und das auch noch kurz vor Weihnachten. "Wenn Sie Teil dieses Calls sind, sind Sie Teil der unglücklichen Gruppe, die entlassen wird. Ihr Beschäftigungsverhältnis hier endet mit sofortiger Wirkung", hatte Garg den Betroffenen erklärt, die immerhin neun Prozent der gesamten Belegschaft ausmachen.

Doch die Entscheidung des Unternehmenschefs sowie vor allem die Art und Weise, mit der sie verkündet wurde, hat ein Nachspiel. Viele Medien berichteten über den verhängnisvollen Zoom-Call, die Empörung war gross. Auch im eigenen Unternehmen stösst Garg auf Widerstand. Jetzt wenden sich die Führungskräfte von dem CEO ab.

Der CEO hätte in dem Videocall veränderte Marktgegebenheiten sowie die angeblich mangelhafte Leistung und Produktivität der betroffenen Mitarbeiter:innen als Gründe für die Entlassungen angegeben. Gekündigt wurde dem gesamten Diversitäts-, Gleichstellungs- und Inklusionsteam, das unter anderem dafür verantwortlich ist, Beschwerden zu Rassismus oder Sexismus am Arbeitsplatz nachzugehen. In einem Blogpost hatte Garg seine Entscheidung noch einmal verteidigt: Er warf den entlassenen Mitarbeiter:innen vor, nur „zwei Stunden pro Tag“ gearbeitet und damit das Unternehmen sowie die Kund:innen „bestohlen“ zu haben.

Mittlerweile hat auch der CEO eingesehen, dass sein Vorgehen zumindest unter kommunikativen Gesichtspunkten nicht gerade strategisch klug war. Er entschuldigte sich in einer E-Mail bei seinen Mitarbeiter:innen. Er habe nicht "den angemessenen Respekt und die Wertschätzung" gezeigt, welche die gekündigten Mitarbeiter:innen verdient hätten. Die Art der Kommunikation habe "eine schwierige Situation noch schlimmer gemacht", hiess es in der Nachricht.

13 Führungserfolg

Vishal Garg ist die oberste Führungskraft von better.com. Wie sollte man als aussenstehende Person die unterschiedlichen Ergebnisgrössen seines Führungserfolgs beurteilen?

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Herr Garg ist bezüglich der quantitativen Ergebnisgrössen von Führungserfolg erfolgreich.
- B) R F Anerkennung als Führungsperson ist kein Kriterium für Führungserfolg.
- C) R F Herr Garg ist bezüglich der sozialen Ergebnisgrössen von Führungserfolg erfolgreich.
- D) R F Proaktives Handeln und Hilfsbereitschaft unter den Mitarbeiter:innen ist kaum vorhanden. Das sind allerdings auch keine Kriterien für Führungserfolg.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

14 Führungsrat

Anhand des Führungsrats wird vom Aufsichtsrat beurteilt, wie Herr Garg seinen Führungsaufgaben gerecht wird.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Das Element des «Kontrollierens» in Bezug auf die Arbeit der Mitarbeiter:innen von better.com wird von Herrn Garg umgesetzt.
- B) R F Betrachtet man die Grundsätze wirksamer Führung, so scheint es, dass Herr Garg weniger die Ergebnisse der Mitarbeiter:innen im Fokus hat als vielmehr ihre quantitative Arbeitszeit.
- C) R F Das fehlende Vertrauen von Herrn Garg gegenüber seinen Mitarbeiter:innen zeigt einen blinden Fleck bezüglich der 6 Grundsätze wirksamer Führung.
- D) R F Die Kommunikation spielt im Führungsrat keine Rolle und Herr Garg sollte deshalb auf dieser Dimension nicht beurteilt werden.

15 Emotionale Intelligenz

Zur Beurteilung der Emotionalen Intelligenz von Herrn Garg wird Daniel Goleman als Experte auf diesem Gebiet hinzugezogen.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Herr Garg zeigt mit seinem Verhalten, dass er sich in seinem Leben scheinbar wenig mit seinen eigenen Emotionen auseinandergesetzt hat, da ihn dies dazu befähigt hätte, in dieser Situation empathischer zu handeln.
- B) R F Herr Garg zeigt gemäss Goleman Defizite hinsichtlich der 5 Bausteine der emotionalen Intelligenz.
- C) R F Die Kündigung von Mitarbeiter:innen ist ein gewöhnlicher Prozess in einem Unternehmen und bedarf deshalb auch keiner emotionalen Intelligenz.
- D) R F Um in dieser Situation empathischer sein zu können, muss man sich als Führungskraft mit den Befindlichkeiten der Mitarbeiter:innen auseinandersetzen. Die eigenen Emotionen spielen eine geringe Rolle.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

16 Emotionale Intelligenz

Herr Garg nimmt sich vor, sich im Sinne von Daniel Goleman zu entwickeln und verbessern. Sein Plan ist es, seine Emotionen in Zukunft mehr in die Tat umzusetzen. Das Ziel ist es, emotional intelligenter zu werden.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Die Gedanken von Herrn Garg gehen in die richtige Richtung. Zur Verbesserung der Emotionalen Intelligenz muss er jedoch zusätzlich lernen, die eigenen Emotionen zu kennen und diese angemessen auszudrücken.
- B) R F Die Entwicklung von Empathie ist ein wichtiger Schritt zur Entwicklung von emotionaler Intelligenz. In einem weiteren Schritt muss er aber auch lernen, mit den Emotionen anderer umzugehen.
- C) R F Wenn Herr Garg das im Fragetext beschriebene Vorgehen wählt, kann er seine emotionale Intelligenz definitiv verbessern.
- D) R F Herr Goleman rät ihm, ein Coaching zu Emotionaler Intelligenz in Anspruch zu nehmen. Das sollte er beherzigen.

17 Verantwortung

Was bedeutet es, wenn Herr Garg die Verantwortung für sein Handeln übernimmt?

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Herr Garg kann sich aussuchen, vor welchen Instanzen er Rede und Antwort stehen beziehungsweise sich verantworten will.
- B) R F Verantwortung übernehmen heisst auch, dass Herr Garg für die von ihm verursachten Folgen der rücksichtslosen Entlassungen einsteht.
- C) R F Bei einer grossen Reichweite der Verantwortung wird das Gemeinwohl mitberücksichtigt.
- D) R F Herr Garg ist der Meinung, dass er ethische Verantwortung übernimmt. Denn Ethische Verantwortung zu übernehmen bedeutet – das betonen auch die Utilitaristen – mit den im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitenden ein gutes Auskommen zu finden.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

18 Utilitarismus

Ein Ethikrat wird beigezogen, um die Handlungen von Herrn Garg zu würdigen.

Ein erster Ethiker würdigt die Handlungen von Herrn Garg aus utilitaristischer Perspektive:

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Der Utilitarist wägt ab, ob mit einer anderen Handlung weniger Leid zugefügt worden wäre. Dabei hat er nicht nur die entlassenen Mitarbeitenden im Blick, sondern auch die Shareholder, die Führungskräfte wie auch alle anderen von der Handlung betroffenen Stakeholder.
- B) R F Der Utilitarist wählt diejenige Handlung, die für das Unternehmen den grössten Nutzen bringt.
- C) R F Der Utilitarist betrachtet und beurteilt den Charakter von Herrn Garg.
- D) R F Der Utilitarist folgt dem Prinzip: «Der Zweck heiligt die Mittel.»

19 Pflichtenethik

Ein zweiter Ethiker würdigt die Handlungen von Herrn Garg aus pflichtenethischer Perspektive:

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Der Pflichtenethiker betrachtet und beurteilt das Können von Herrn Garg bezüglich dieser für das Unternehmen wirtschaftlich schwierigen Situation.
- B) R F Mithilfe der goldenen Regel, meint der Pflichtenethiker, hätte Herr Garg erkennen können, dass seine Art der Entlassung unangemessen ist.
- C) R F Der Pflichtenethiker meint, dass Unternehmensprinzipien / Codes of Conduct Herrn Garg davor hätten bewahren können, auf diese Art und Weise Leute zu entlassen.
- D) R F In der Pflichtenethik sind Handlungen gerechtfertigt, die mehr Nutzen als Schaden stiften.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

20 Tugendethik

Ein dritter Ethiker würdigt die Handlungen von Herrn Garg aus tugendethischer Perspektive: Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Er schätzt die Handlung von Herrn Garg als tollkühn ein, was nach Aristoteles eine Tugend ist.
- B) R F Die Entlassungen sind unter tugendethischen Gesichtspunkten deshalb abzulehnen, weil sie die Entlassenen als Mittel zum Zweck missbrauchen.
- C) R F Der Tugendethiker schlägt dem Unternehmen vor, Werte für die Führung von Mitarbeitenden zu implementieren. Er sagt, die Auseinandersetzung mit Werten und Normen steuert das Verhalten positiv.
- D) R F Tugendethiker orientieren sich stark an der goldenen Regel und der Reziprozität.

Fallstudie D – Teil 2: CEO feuerte 900 Mitarbeiter über Zoom (Fragen 21-26)

Nach diesem Call und den Entlassungen verpflichtet der Aufsichtsrat Herrn Garg, zusammen mit einem Führungskräftecoach sein defizitäres Führungsverhalten und seine mangelnde Kommunikation nochmals zu thematisieren. Der Coach stellt fest, dass Herr Garg von Beginn an seine Mitarbeitenden immer sehr stark über monetäre Leistungszulagen geführt hat, stets die von ihm verteilten Aufgaben stark überwacht hat und folglich auch immer sehr früh eingegriffen hat, wenn bei den Mitarbeitenden die Gefahr bestand, dass sie ihre Ziele nicht erreichen könnten. Des Weiteren stellt der Coach fest, dass Herr Garg seinen Mitarbeitenden eine klare Zukunftsvision kommuniziert hat. Aber er war nicht in der Lage, mit konstruktivem Feedback der Mitarbeitenden umzugehen und dieses zu integrieren. Er ist sehr wenig auf die einzelnen Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden eingegangen. Dies zeigte sich auch in seiner sehr schlechten Kommunikation während des Zoom-Calls.

21 Verhaltensorientierte Ansätze

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Herr Garg führt sehr aufgabenorientiert.
- B) R F Herr Garg hat einen eher autoritären Führungsstil.
- C) R F Die mangelnde Produktivität der Mitarbeiter kann auch auf sein Führungsverhalten zurückgeführt werden.
- D) R F Mit der Wahl eines demokratischen Führungsstils könnte Herr Garg für ein entspannteres Arbeitsklima sorgen, jedoch würden die Entscheidungsprozesse dadurch verlangsamt.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

22 Transaktionale Führung

Welche Elemente transaktionaler Führung sind bei Herrn Garg zu erkennen?

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Er führt mit dem Prinzip der bedingten Belohnung.
- B) R F Er wendet hierbei Aktives Management by Exception an.
- C) R F Er wendet hierbei Passives Management by Exception an.
- D) R F Sein Führungsansatz basiert auf dem Prinzip der Kosten-Nutzen-Relation.

23 Transformationale Führung

Wie sieht Herrn Gargs Führungsverhalten hinsichtlich der transformationalen Führung aus?

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Er beherrscht die Mehrheit der Verhaltensweisen transformationaler Führung.
- B) R F Herr Garg beherrscht die Verhaltensweise des «idealisierten Einflusses / charismatischen Einflusses» (idealized influence).
- C) R F «Intellektuelle Stimulierung» (intellectual stimulation) und «individuelle Wertschätzung» (individualized consideration) beherrscht er nicht.
- D) R F Er versteht es, seine Mitarbeitenden über «inspirierende Motivation» (inspirational motivation) anzusprechen.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

24 Transformationale Führung

Herr Garg stellt sich nach dem Gespräch mit dem Führungskräftecoach die Frage, warum der Ansatz der Transformationalen Führung so wichtig ist und was er nun genau tun soll, um transformationaler zu führen.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Ihm wurde bescheinigt, dass er kein Charisma hat, deshalb macht es wohl auch keinen Sinn, sich die anderen Aspekte anzueignen.
- B) R F Der von ihm stark praktizierte Ansatz der transaktionalen Führung schafft es nicht, die Mitarbeiter:innen zu Anstrengungen und Leistungen über das erwartete Ausmass hinaus zu motivieren.
- C) R F Es ist auch in seinem Unternehmen wichtig, nicht nur erwartbare Leistungen hervorzubringen.
- D) R F Er kann auch ohne Charisma versuchen, als authentisches Vorbild zu führen.

25 Führungskompetenzen

Was sollte Herr Garg entwickeln, um insbesondere besser auf die individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter:innen einzugehen?

(Nur eine Lösung ist korrekt – mehrere angekreuzte Antworten ergeben null Punkte)

- A Empathie
- B Besseres Zeitmanagement
- C Kommunikationsfähigkeiten
- D Eine noch stärkere Ergebnisorientierung
- E Konzeptuelle Fähigkeiten

26 Verhaltensorientierte Ansätze

Beurteilen Sie Herrn Gargs Führungsverhalten mit Hilfe des Managerial Grids. Was trifft NICHT zu?

*(Nur eine Lösung ist **nicht** korrekt – mehrere angekreuzte Antworten ergeben null Punkte)*

- A Er scheint im hohen Ausmass sowohl aufgaben- als auch mitarbeiterorientiert zu führen.
- B Herr Garg hat Defizite auf der Dimension «Mitarbeiterorientierung»
- C Er zeigt einen 9.1 Führungsstil (Befehl-Gehorsam-Management)
- D Sein Führungsverhalten zeigt eine starke Aufgabenorientierung.
- E Auf Basis dieser Beurteilung würde man Herrn Garg ein Führungskräfte-training empfehlen.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

**Fallstudie E: Agile Führung
(Fragen 27-29)**

Das Kerngeschäft des IT-Unternehmens Inter.com GmbH ist die Entwicklung von Softwarelösungen für internationale Kunden im Automobilbereich. Bislang folgte sie bei der Softwareentwicklung einem klassischen Projektmanagementansatz. Dieser ist zu wenig flexibel, geht insbesondere auf die immer häufigeren, spontanen Änderungen von Kundenwünschen kaum ein. Langfristige Projektplanungen sind heute immer seltener möglich. Schnelle und häufige Abstimmungen mit Stakeholdern während der Projekte sind dagegen notwendig, um eine gute Lösung für die Kundenanforderungen zu entwickeln. Eine Änderung ist also notwendig. Der Scrum-Softwareentwicklungsprozess ist ein agiler Trend in der IT-Branche, nun etwa 15 Jahre alt und damit eines der ältesten agilen Konzepte und hat sich häufig bewährt. Daher hat die Inter.com GmbH ein Pilotprojekt zu Scrum durchgeführt, dessen Ergebnisse sehr ermutigend sind. Das Unternehmen plant nun, sein Kerngeschäft komplett nach den Scrum-Regeln auszurichten. Betroffen sind 23 Teams mit insgesamt ca. 150 Mitarbeitern. Diese Teams werden bislang durch 23 Teamleiter geführt, die ihrerseits drei Bereichsleitern unterstehen. Eine Erfahrung des Pilotprojekts war, dass sich die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit durch den neuen Arbeitsansatz verbessert hat, dass die Führungskräfte allerdings weniger begeistert waren und sich schlecht in die neue Rolle eingefunden haben. Durch die flächendeckende Einführung von Scrum bei der Inter.com GmbH wird sich nun die Führungsrolle der drei Bereichsleiter sowie aller 23 Teamleiter wesentlich ändern.

27 Agile Führung

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Die Unzufriedenheit der Teamleiter kann daher rühren, dass sie nicht mehr wie gewohnt die Entscheidungen treffen dürfen.
- B) R F Agile Führung bedeutet für die Mitarbeiter:innen anzuerkennen, dass Veränderung ein dauerhafter Zustand ist.
- C) R F In agilen SCRUM-Teams entsprechen die SCRUM-Master den vormaligen Teamleitern, denn sie treffen die Entscheidungen.
- D) R F Technologisierung und gesellschaftlicher Wandel begünstigen agile Ansätze wie SCRUM.

Übertragen Sie Ihre Antworten auf Ihren Antwortbogen. Nur der Antwortbogen wird bewertet.

28 Agile Führung

Die Teamleiter erhalten eine Schulung zum Wandel des Führungsverständnisses vom hierarchischen zur agilen Führung. Welche der folgenden Charakteristiken trifft auf Mindset und Rolle agiler Führung **NICHT** zu?

(Nur eine Lösung ist korrekt – mehrere angekreuzte Antworten ergeben null Punkte)

- A Teamarbeit
- B Offener Informationsfluss
- C Output-Maximierung
- D Verteilung der Verantwortung auf mehrere
- E Gemeinsame Vision

29 Self-Leadership

Um die Teamleiter in der Transformation zu agiler Führung zu unterstützen, wird ihnen von der HR-Abteilung ein Self-Leadership-Programm angeboten.

Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, ob diese richtig (R) oder falsch (F) ist.

(4 korrekte Antworten: 2 Punkte; 3 korrekte Antworten: 1 Punkt; 2 oder weniger korrekte Antworten: 0 Punkte. Fehlende Antworten werden als nicht korrekt gezählt)

- A) R F Im Self-Leadership wird den mentalen Prozessen während der Aufgabenbewältigung grosse Beachtung geschenkt.
- B) R F Kognitionsbasierte Übungen dienen dazu, die eigenen Motive, Stärken und Schwächen besser zu verstehen. Gerade in Veränderungsphasen kann das klärend sein und den Teamleiter:innen helfen, ihre Widerstände zu überwinden.
- C) R F Mit den Big Five kann man Teamleiter:innen identifizieren, die zu Self-Leadership nicht fähig sind.
- D) R F Eine Teamleiterin meint: «Ich bin entscheidungsstark und führe am besten hierarchisch. Meine Stärken liegen nicht in der Teamarbeit und nicht bei agilen Methoden.» Das bedeutet, dass sie sich in Bezug auf die zukünftigen Veränderungen nicht im Sweet Spot befindet.

ENDE DER PRÜFUNG