

Antwortbogen

Antwortbogen

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

Frage	Richtig	Falsch	A	B	C	D	E	Punkte
Frage 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Frage 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Frage 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Frage 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Frage 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Frage 7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/1
Frage 8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/1
Frage 10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/1
Frage 19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/1
Frage 22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/1
Frage 24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 27	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 28	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 29	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/1
Frage 31	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/2
Frage 34	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/1

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

Leadership und Unternehmensethik (34 Fragen / 60 Punkte)

Angaben zu der Punktvergabe finden sich auf dem Antwortbogen.

Fragen mit einer richtigen Antwort: 1 Punkt. (Nur eine Antwort ist korrekt – mehrere angekreuzte Antworten ergeben null Punkte)

Fragen mit mehreren richtigen Antworten (K-prim-Fragen): 2 Punkte, wenn alle 4 Aussagen pro Frage richtig bewertet sind. 1 Punkt, wenn 3 Aussagen richtig bewertet sind. Kein Punkt, wenn zwei oder weniger Aussagen richtig bewertet sind.

Fallstudie A: Wachstum bei SharedSpace AG (Fragen 1 – 9)

Lena Meier leitet seit einigen Jahren erfolgreich die Aussendienstabteilung der SharedSpace AG, welche schweizweit Büroarbeitsplätze für Privatpersonen wie auch für Firmenkunden vermittelt. Im Zuge der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitsorten und -zeiten hat das Unternehmen in den letzten Jahren ein grosses Wachstum generiert, so dass Lena Meiers Abteilung auf mittlerweile 15 Aussendienstmitarbeitende angestiegen ist. Die Aussendienstmitarbeitenden haben jeweils ein geografisch klar definiertes Gebiet, für welches sie zuständig sind, und die Stellenprozente variieren je nach Grösse und Nachfrage in der Region von 40 bis 80%. Das Team hat bisher durch seine Heterogenität wertvolle und breitgefächerte Inputs für einen fruchtbaren Austausch geliefert und so zum erfreulichen Wachstum des Unternehmens beigetragen. Dieser Erfolg von Lena blieb nicht unbemerkt, sodass die Absicht geäussert wurde, sie in naher Zukunft in die Geschäftsleitung zu befördern.

Die Koordination der mit der Zeit angewachsenen und stark durch persönliche Vorlieben geprägten Abläufe und Prozesse sprengt die Kapazität des Managementteams zunehmend. Deshalb wurden in letzter Zeit viele Prozesse standardisiert und homogenisiert, um weiteres Wachstum zu ermöglichen. Die diesbezügliche Restrukturierung der Organisation ist im vollen Gange und soll bis in rund einem Jahr abgeschlossen sein.

Didier Dupont ist heute 54 Jahre alt und arbeitet seit Gründung der Firma anno 2007 als Aussendienstmitarbeiter für die Region Biel und leistet mit viel Herzblut mehrheitlich sehr gute Arbeit. Als gut vernetzter regionaler Knowhow-Träger ist er fachlich unanfechtbar und wird von Kunden als äusserst lösungsorientierter und innovativer Schnelldenker wahrgenommen und geschätzt. Zu Gründungszeiten hat er durch seine spezielle Wesensart und eigenbrötlerische Arbeitsweise viel zum Erfolg und Wachstum der Organisation beigetragen. Allerdings fällt es Didier Dupont sichtlich und zunehmend schwer, sich den mit dem Wachstum einhergehenden Standardisierung und strukturellen Vorgaben unterzuordnen. Er zeigt kein Verständnis für die Vorgaben und blockiert diese. Das führt auch zu Konflikten mit den Teamkollegen.

Duponts Vorgesetzte Lena Meier ist persönlich mit ihm befreundet. Sie hat ihm bisher sehr viel Freiheiten gelassen. Sie muss aber ihren Führungsstil überdenken.

Darüber hinaus ist ihr zu Ohren gekommen, dass sich kürzlich einige Vorfälle ereignet haben, die ihr grosse Sorgen machen. In den letzten Wochen hat sich Didier Dupont bei einer Ausschreibung eines wichtigen Projektes für Firmenkunden in seiner Region Biel in eine ethisch heikle Lage gebracht. Die Ausschreibung war von grosser Bedeutung für die SharedSpace AG, da sie potenziell einen bedeutenden Auftrag und langfristige

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

Partnerschaften mit einem grossen Unternehmen bedeuten könnte. Didier hatte die Verantwortung, das Angebot für diese Ausschreibung vorzubereiten und einzureichen.

Allerdings erfuhr Lena Meier, dass Didier bei der Vorbereitung des Angebots einige fragwürdige Entscheidungen getroffen hat. Zum einen hat er bewusst Informationen über einen Konkurrenten verzerrt, um die Wettbewerbsposition der SharedSpace AG zu stärken. Er behauptete, dass der Konkurrent in der Vergangenheit in ähnlichen Projekten erfolglos war, obwohl dies nicht der Fall war. Zum anderen hat er versucht, einen persönlichen Kontakt zu einem Entscheidungsträger im Kundenunternehmen auszunutzen, indem er ihn zu einem exklusiven Abendessen einlud und Geschenke überreichte, um den Auftrag zu beeinflussen. Diese Handlungen wurden von einem besorgten Kollegen in der Aussendienstabteilung, der Bedenken hinsichtlich der Ethik und Fairness von Didier Duponts Vorgehensweise hatte, anonym gemeldet. Als Lena Meier von diesen Vorwürfen erfuhr, war sie zutiefst besorgt über die möglichen ethischen Verstösse und den möglichen Schaden für das Unternehmen.

1 Welche ethischen Dilemmata ergeben sich aus **utilitaristischen** Gesichtspunkten für Didier Duponts Handlungen bei der Angebotsvorbereitung?

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A Das exklusive Abendessen mit einem Entscheidungsträger des Kundenunternehmens schädigt KEINE Stakeholder und ist deshalb unter utilitaristischen Gesichtspunkten unbedenklich.
- B Unter utilitaristischen Gesichtspunkten könnten seine Handlungen das langfristige Wohl des Unternehmens gefährden, indem sie das Ansehen schädigen und Kunden verärgern.
- C Unter utilitaristischen Gesichtspunkten hätte er die Verpflichtung gehabt, zur Integrität und Fairness gegenüber dem Unternehmen und den Kunden beizutragen.
- D Die ethischen Dilemmata ergeben sich hauptsächlich aus der Tatsache, dass Didier Dupont anonym gemeldet wurde.

2 Welche Überlegungen gehören zur **utilitaristischen** Betrachtungsweise?

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A Unter utilitaristischer Betrachtung sind Didier Duponts Handlungen ethisch bedenklich, da er das Wohl der Konkurrenten und Kunden nicht berücksichtigte.
- B Didier sollte nach Pflichten wie Ehrlichkeit und Gerechtigkeit streben.
- C Individuelle Interessen und Leiden können isoliert betrachtet werden, vielmehr gilt als zentrales ethisches Prinzip die Maximierung des Gesamtnutzens.
- D Didier Duponts Handlungen zielen auf die Erfüllung seiner Pflichten gegenüber seinem Arbeitgeber ab. Diese Haltung ist bei der ethischen Be- oder Verurteilung seiner Handlungen zu berücksichtigen.

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

3 Wie könnte man Didier Duponts Verhalten aus der Sicht der **Tugendethik** beurteilen?

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A Die Tugenden sind in dieser Situation nicht relevant, da ethische Prinzipien wie Pflichtenethik und Utilitarismus wichtiger sind.
- B Didier Dupont hat die Tugend der Ehrlichkeit vernachlässigt, indem er Informationen verzerrt hat, um den Auftrag zu gewinnen. Unter der Tugendethik-Perspektive könnte sein Verhalten daher als ethisch fragwürdig angesehen werden.
- C Didier Dupont hat sich mit Werten auseinandergesetzt und hat den Wert des «Gebens» berücksichtigt, als er den Entscheidungsträger des Kundenunternehmens zu einem exklusiven Abendessen einlud. Unter der Tugendethik-Perspektive kann sein Verhalten daher als ethisch angesehen werden.
- D Tugenden können entwickelt werden. Mit mehr Selbstreflexion hätte Didier Dupont erkennen können, dass die Verunglimpfung seiner Konkurrenten nicht die goldene Mitte zwischen den Extremen wie z.B. Märtyrer und gefühllos kalter Opportunist ist.

4 Lea überlegt sich, wie sie die Ethik im Unternehmen stärken könnte und welche Ansätze existieren und hilfreich sind. Welche Aussagen treffen zu?

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A Die Mitarbeitenden könnten ihre Tugenden durch eine reflektierte Selbstführung weiterentwickeln, um in ähnlichen Situationen ethischer zu handeln.
- B Eine Auseinandersetzung mit Werten und Normen und der individuellen Verantwortung für ethisches Handeln kommt vor allem beim Integrity-Management zum Tragen.
- C Ethische Schulungen und Schulungsprogramme für Mitarbeitende sind hilfreich, um das Bewusstsein für ethische Fragestellungen zu schärfen und Fähigkeiten zur ethischen Entscheidungsfindung zu entwickeln.
- D Compliance-Management ist eher auf die Befolgung von Regeln und Vorschriften ausgerichtet.

5 Für Lea ist die Unternehmensverantwortung für die SharedSpace AG ein wichtiges Thema. Welche Aussagen zum Handlungskonzept der Verantwortung sind richtig?

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A Die Konkurrenten, die eigenen Kunden und sogar die Anwohner der angebotenen Büroarbeitsplätze sind typische Interessengruppen und dadurch Instanzen für das Unternehmen, die ein Unternehmen zur Rechenschaft ziehen können.
- B Ziel eines jeden Subjekts ist, die totale Verantwortung für seine Handlungen zu übernehmen.
- C Es gibt zu viele Fern-, Neben- und Rückwirkungen, als dass alle vor einer Handlung bekannt sein könnten.
- D Verantwortung ist ein moralischer Wert.

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

6 Lea kann sich für die Führung am Führungsrad orientieren, bei dem klassische Aufgaben des Führens unterschieden werden. Beim Führungsrad zählen folgende Aspekte zu den klassischen Führungsaufgaben:

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

- A Karrierekriterien definieren, organisieren, entscheiden, kontrollieren, Menschen fördern und entwickeln.
- B Selbstorganisationsfähigkeit fördern, aus Fehlern lernen, Strategien entwickeln, Prozessorientierung fördern und entwickeln.
- C Für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, Menschen fördern und entwickeln.
- D Für Leistung sorgen, Entscheidungsspielraum geben, Selbstorganisation, Kontrolle und Unternehmensentwicklung.
- E Sitzungen organisieren, Berichte schreiben, Leistungen beurteilen, Selbstführung.

7 Das Top-Management macht sich Gedanken zum Führungserfolg bzw. -misserfolg von Lena Meier als Führungsperson der Aussendienstabteilung der SharedSpace AG. Dabei werden verschiedene Statements diskutiert. Welches Statement trifft **NICHT** zu?

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

- A Die Produktivität der Geführten ist ein Aspekt von Lenas Führungserfolg. Das Aussendienstteam ist aufgrund guter Verkaufszahlen in den letzten Jahren auf 15 Mitarbeitende gewachsen.
- B Die Zufriedenheit im Aussendienstteam hat sich durch einige Konflikte sowie dem ethisch bedenklichen Verhalten von Didier Dupont verschlechtert. Dieser Umstand könnte am Führungserfolg von Lena zweifeln lassen.
- C Lena Meier ist für eine Stelle in der Geschäftsleitung vorgesehen. Diese Aufstiegsmöglichkeit kann als Zeichen ihres Führungserfolges gewertet werden.
- D Die Potenzialentfaltung ihrer Mitarbeitenden ist ein Kriterium von Führungserfolg.
- E Dass Didier Dupont gewisse normative Rahmenbedingungen nicht einhält, hat KEINEN Bezug zu Lena Meiers Führungserfolg.

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

8 Lena möchte das ethisch fragwürdige Verhalten, wie es von Didier Dupont gezeigt wurde, minimieren und möchte sich dazu an den vier Kriterien der transformationalen Führung orientieren. Welche Verhaltensweisen entsprechen der transformationalen Führung?

(Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)

- A Als ein charismatisches Vorbild, könnte sie einen idealisierten Einfluss auf ihre Mitarbeitenden ausüben, indem sie sich selber in entsprechenden Situationen ethisch korrekt verhält.
- B Sie könnte eine Vision generieren und kommunizieren, welche ansprechend und inspirierend formuliert ist, sodass diese als Motivation für ethisch korrektes Verhalten dient.
- C Lena könnte klare Aufgaben zuweisen und die entsprechenden Ziele mit den Mitarbeitenden vereinbaren. Sie könnte dann die Ergebnisse kontrollieren und die Mitarbeitenden belohnen, wenn diese die Ziele erreicht hätten.
- D Sie könnte das Problem der ethischen Fehlbarkeit bei Auftragsvergaben in einen neuen Bezugsrahmen stellen, ihr Team dazu auffordern, gewohnte Annahmen in Frage zu stellen und ihr Team zu kreativem und innovativem Denken anregen um auf ethisch korrekte Weise schwierige Aufträge zu gewinnen.

9 In der SharedSpace AG wird grundsätzlich noch ein eher transaktionaler Führungsstil gelebt und praktiziert. Lena als Befürworterin des transformationalen Führungsstils möchte die Geschäftsleitung davon überzeugen, dass in Zukunft mehr auf den transformationalen Führungsstil gesetzt werden soll. Welches Argument könnte sie dafür hervorbringen?

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

- A Bei transformationaler Führung werden klare Aufgaben und Ziele definiert. Wenn diese Ziele erreicht werden, erfolgt dafür eine entsprechende Belohnung. Dies steigert die Motivation der Mitarbeitenden gegenüber der aktuellen transaktionalen Führung.
- B Das Praktizieren transformationaler Führung führt zur erhöhten Motivation bei Mitarbeitenden, was sich in Resultaten über dem erwarteten Erfolg erkennen lässt.
- C Ein zentrales Erfolgsmerkmal der transformationalen Führung ist die Kontrolle von Ergebnissen durch die Führungskraft. So lässt sich die Motivation der Mitarbeitenden und damit deren Leistung steigern.
- D Bei der transformationalen Führung sorgt eine leistungsorientierte Entlohnung für Motivation bei den Mitarbeitenden.
- E Es sind keine Schulungen und Trainings in transformationalen Führung notwendig, um von dessen Vorteilen vollumfänglich profitieren zu können. Die Praktiken können autodidaktisch von den Führungskräften erlernt werden.

**Fallstudie B: Der ethische Konflikt der Projektleiterin
(Fragen 10 – 18)**

Frau Tummel ist Leiterin eines grossen internationalen Projekts. Sie hat gerade erfolgreich die Abschlusspräsentation eines Auftrages für den Kunden abgeschlossen. Sowohl das Projektteam als auch die Vertreter des Kundenunternehmens begeben sich nun in den Speisesaal, um den gelungenen Abschluss des Projekts bei einem Mittagessen zu feiern. Die Rechnung wurde bereits im Vormonat abgeschlossen, und der Kunde hat bereits bezahlt. Als Frau Tummel am Abend die Rechnung überprüft, stellt sie fest, dass sie einige Beträge doppelt verrechnet hat. Dieser Fehler ist dem Kunden bislang nicht aufgefallen und wird voraussichtlich auch in Zukunft nicht bemerkt werden.

Frau Tummel steht nun vor einer ethischen Herausforderung und ist unsicher, wie sie vorgehen soll. Sie überlegt, ob sie den Fehler stillschweigend korrigieren und das zusätzliche Geld behalten soll oder ob sie die ethische Verantwortung hat, den Kunden über den Fehler zu informieren und den zu viel erhaltenen Betrag zurückzuerstatten.

Zusätzlich zu dieser ethischen Dilemma-Situation erfährt sie, dass der Kunde in seinen Geschäftspraktiken Kinderarbeit in Drittweltländern einsetzt. Diese Informationen werfen weitere ethische Fragen auf, da sie das Verhalten des Kunden in einem breiteren ethischen Kontext betrachtet und die ethischen Überlegungen noch komplexer machen.

Frau Tummel erinnert sich an die Ethikausbildung, die sie vor einiger Zeit absolviert hatte.

10 Frau Tummel versucht sich daran zu erinnern, worum es bei der Ethik überhaupt geht.
(*Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.*)

- A Ethik ist die Theorie vom Handeln gemäss der Unterscheidung von Gut und Böse.
- B Ethik ist eine Disziplin, die das sittliche Verhalten des Menschen zum Gegenstand hat.
- C Ethik handelt vom guten Auskommen miteinander.
- D Die deskriptive Ethik begründet allgemeingültige Normen und Werte und erarbeitet Lösungsvorschläge.

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

11 Frau Tummel erinnert sich an das Konzept der Reichweiten der Verantwortung nach Lawrence Kohlberg. Da werden Stufen der moralischen Entwicklung unterschieden. Welche Antwort ist richtig?

(Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)

- A Der konventionellen Stufe entspricht z.B. folgende Überlegung: Sie möchte das Geld zurückgeben, weil der Kunde ihr bereits mehrere Male Aufträge gegeben hat, auch wenn sie nicht immer die preiswerteste Anbieterin war.
- B Der vorkonventionellen Stufe entspricht z.B. folgende Überlegung: Die Chance, dass der Kunde den Fehler bemerkt, ist verschwindend klein. Sie behält das Geld.
- C Der postkonventionellen Stufe entspricht z.B. folgende Überlegung: Sie orientiert sich an der goldenen Regel, d.h. sie würde es auch schätzen, zu viel bezahlte Beträge zurück zu erhalten, deshalb bezahlt sie den Betrag ihrem Kunden zurück.
- D Der konventionellen Stufe entspricht z.B. folgende Überlegung: Die Konsequenzen, wenn der Kunde es trotzdem bemerkt, sind zu hoch, deshalb zahlt Frau Tummel den Betrag zurück.

12 Frau Tummel erinnert sich an drei Ethikansätze und reflektiert: (Überprüfen Sie die Aussagen zu den verschiedenen Ethikansätzen)

(Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)

- A Die utilitaristische Ethik untersucht, welcher Nutzen oder auch Schaden aus dem Handeln eines Subjekts entsteht. Sie fokussiert auf die Konsequenzen, die ein Subjekt zu verantworten hat.
- B Die Fähigkeiten ethischen Handelns eines Individuums oder Unternehmens werden über die Tugendethik gestärkt.
- C Die Untersuchung der Frage, was das Subjekt tun soll und welche Pflichten es beachten soll, wird in der Tugendethik vorgenommen.
- D Welche Sollensforderungen ethisch zwingend sind, wird in der deontologischen Ethik untersucht.

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

13 Frau Tummel betrachtet den Sachverhalt aus einer utilitaristischen Perspektive. Was trifft zu?

(Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)

- A Frau Tummel gibt das Geld nicht zurück, sondern setzt es für einen guten Zweck ein, schützt damit Kinder vor Kinderarbeit und ermöglicht ihnen eine Ausbildung. Sie stiftet damit einen grossen Nutzen für mehrere Kinder. Der Schaden für den betroffenen Kunden ist demgegenüber klein. Sie folgert deshalb, dass aus utilitaristischer Perspektive ihre Handlung ethisch gerechtfertigt ist.
- B Die utilitaristische Ethik besagt im Kern, dass die Güter möglichst nützlich unter vielen zu verteilen sind.
- C In der utilitaristischen Betrachtungsweise bezieht sich die Einheit des Nutzens auf z.B. Glück, Freude und Lust.
- D Frau Tummel erinnert sich: In der utilitaristischen Ethik kann je nach Sachlage eine Handlung selbst dann als gut beurteilt werden, wenn es Einzelne das Leben kostet.

14 Frau Tummel betrachtet den Sachverhalt aus einer deontologischen Perspektive. Was ist aus deontologischer Perspektive richtig?

(Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)

- A Sie erinnert sich: Es gibt verschiedene Gründe für Ethikverlust. Wenn Personen unter Zeitdruck stehen, werden ethische Kompetenzen oft nicht angewendet.
- B Falls Frau Tummel gefragt würde, ob sie das Geld des Kunden unterschlagen hat und für einen guten Zweck eingesetzt hat (Kindern aus der Kinderarbeit befreien und eine Ausbildung ermöglichen), müsste sie gemäss der Pflichtenethik nach Immanuel Kant immer und unter allen Umständen die Wahrheit sagen. Eine Notlüge wäre nicht rechtfertigbar.
- C Kinderarbeit ist unter der Voraussetzung erlaubt, dass die Kinder gefragt werden und damit einverstanden sind.
- D Der ethische Schutz gemäss Immanuel Kant ist nur für Menschen gegeben. Andere Lebensformen sind davon ausgenommen.

15 Frau Tummel betrachtet den Sachverhalt vor dem Hintergrund des kategorischen Imperativs von Immanuel Kant. Was ist richtig?

(Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)

- A Ethisch gut ist eine Handlung, die für alle einen Zweck erfüllt.
- B Ethisch gut ist eine Handlung, die zum allgemeinen Gesetz erhoben werden kann.
- C Das Universalisierungsprinzip im kategorischen Imperativ stellt Minderheiten unter Schutz.
- D Ethisch gut ist, einen Menschen nicht bloss als Mittel, sondern immer auch als Zweck zu gebrauchen

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

16 Frau Tummel denkt an die Goldene Regel. Was gilt für die Goldene Regel?
(*Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.*)

- A Laut Kant ist das Prinzip der Gegenseitigkeit praktisch klug, aber nicht als allgemeingültige ethische Richtlinie zu gebrauchen.
- B Kriminelles Handeln wird durch die Goldene Regel ausgeschlossen.
- C Frau Tummel müsste sich beim öffentlich Werden ihres Handelns vor ihrem Chef verantworten. Gemäss der Goldenen Regel ist es möglich, dass ihr Chef sie sehr nachsichtig behandelt, da er an ihrer Stelle auch mit Nachsicht behandelt werden möchte.
- D Die Goldene Regel orientiert sich an den Folgen des Handelns.

17 Frau Tummel denkt an die Tugendethik. Welche Argumente sind richtig?
(*Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.*)

- A Tugenden sind Regeln, denen man zu folgen hat.
- B Die goldene Mitte bei der Tugendethik ist Ausdruck der Impulskontrolle.
- C Die goldene Mitte ist je nach Fähigkeiten einer Person unterschiedlich.
- D Tugenden können durch Übung erlernt werden.

18 Frau Tummel setzt das ersparte Geld für einen guten Zweck ein und schützt damit Kinder vor Kinderarbeit und ermöglicht ihnen eine Ausbildung. Sie stiftet damit einen grossen Nutzen für mehrere Kinder. Der Schaden für den betroffenen Kunden ist demgegenüber klein. Sie fühlt sich stolz und erwähnt es fortan gerne bei jeder Gelegenheit.
Frau Tummel unterzieht ihre Handlung den ethischen Testfragen. Bei welcher Testfrage würde sie am ehesten bestehen?
(*Nur eine Antwort ist korrekt – mehrere angekreuzte Antworten ergeben null Punkte*)

- A Empathie-Test
- B Reziprozitätstest
- C Moraltest
- D Tageslichttest
- E Entschuldigungstest

**Fallstudie C: Die Führung von Herrn Gerber bei der Midel Group
(Fragen 19 – 29)**

Die Midel Group entwickelt, produziert und liefert intelligente, innovative und hochwertige Verpackungslösungen aus Voll- und Wellpappe. Herr Gerber ist Leiter der Produktion und führt insgesamt 95 Mitarbeitende.

Bei seiner Einstellung vor 15 Jahren musste Herr Gerber ein differenziertes Assessment durchlaufen, in welchem seine Eigenschaften und Fähigkeiten überprüft wurden. Er erinnert sich diesbezüglich nicht mehr ganz genau an die einzelnen Assessment-Module, er ist sich jedoch sicher, dass der erste Tag der Assessments sich massgeblich dem Thema Persönlichkeit gewidmet hat. So wurde er bspw. in einem Fragebogen gefragt, ob er ein höflicher Mensch ist, seine schlechte Laune nicht an anderen Menschen auslöst, sehr pflichtbewusst ist und gerne neue Dinge ausprobiert. Diese Fragen konnte er grundsätzlich positiv beantworten. Jedoch ist ihm noch in Erinnerung geblieben, dass er die Fragen, ob er gerne im Mittelpunkt stünde und sehr kontaktfreudig sei, eher neutral bewertet hat.

Am zweiten Assessment-Tag lag der Fokus auf seinem Führungsverhalten. Durch seine Erfahrung als Hauptmann beim Militär hatte Herr Gerber schon einiges über Führungsverhalten gelernt und war der Meinung, hier viel einbringen zu können. Auf Basis eines Fragebogens zu seinem Führungsverhalten wurde dieses auf zwei Dimensionen eingeordnet, wobei sein Ergebnis zeigte, dass er durch seine Vorerfahrungen (klare Aufgaben verteilen, Befehle erteilen und deren Ausführung kontrollieren) insbesondere auf einer Dimension sehr stark ausgeprägt war. Folglich musste er zu seinem defizitären Führungsverhalten eine Führungskräftebildung besuchen. Ein erstes Element dieser Schulung – neben der Entwicklung seines Führungsverhaltens – war die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen. Das Assessment und die Führungskräftebildung haben damals für Herrn Gerber eine gute Grundlage für den Start in seine Führungslaufbahn bei der Midel Group gebildet.

In seiner täglichen Führungsarbeit stellt er fest, dass er mit den erlernten Führungskompetenzen zwar gute Werkzeuge an die Hand bekommen hat, er jedoch in unterschiedlichen Führungssituationen seinen Führungsstil anpassen sollte. So hat er bspw. in seinem Team eine langjährige, sehr motivierte Mitarbeiterin, aber eben auch einen Lehrling im zweiten Jahr, welcher gerade wenig engagiert erscheint. Hier scheint es für ihn keinen Sinn zu machen, den gleichen Führungsstil anzuwenden.

In letzter Zeit sieht er sich zudem wachsenden Herausforderungen innerhalb und ausserhalb seiner Organisation ausgesetzt und empfindet hierdurch gesundheitliche Probleme wie eine höhere Stresswahrnehmung und nachlassende Konzentration.

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

19 Herr Gerber überlegt sich, welche Art von Persönlichkeitstest er bei der Einstellung absolviert hat.

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A Es war das Führungsmotivationsinventar.
- B Der Fragebogen zu den Basismotiven von McClelland.
- C Einen Fragebogen zur Erfassung der Big Five.
- D Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung.

20 Herr Gerber hat auf Basis des Fragebogens folgende Ausprägungen auf den Big-Five Dimensionen:

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A Herr Gerber hat ein hohes Mass an Verträglichkeit.
- B Herr Gerber ist ein gewissenhafter Mensch.
- C Seine Offenheit für neue Erfahrungen ist eher hoch
- D Herr Gerber scheint eine emotional stabile Persönlichkeit zu sein.

21 Wie sind Herrn Gerbers Ausprägungen auf den Persönlichkeitsdimensionen in Bezug auf seine Führungsposition zu interpretieren?

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

- A Sein Anschlussmotiv ist wichtig für seine Führungsfunktion.
- B Die beiden wichtigsten Persönlichkeitsdimensionen im Zusammenhang mit Führungserfolg sind bei Herrn Gerber hoch ausgeprägt.
- C Die Tatsache, dass Herr Gerber ein sehr pflichtbewusster Mensch ist, ist positiv für seine Führungspersönlichkeit und den damit zusammenhängenden Erfolg.
- D Narzissmus wurde bei Herrn Gerber nicht gemessen beim Persönlichkeitstest. Seine anderen Persönlichkeitseigenschaften sprechen aber dafür, dass er auf diesem Aspekt hoch ausgeprägt ist.
- E Als Führungsperson ist es in Bezug auf die Persönlichkeit eher weniger wichtig, dass man gerne im Mittelpunkt steht und kontaktfreudig ist.

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

22 Wie lässt sich das Führungsverhalten von Herrn Gerber zu Beginn seiner Karriere auf den zwei Dimensionen des Managerial Grids beschreiben und was gilt für dieses Modell?

(Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)

- A Er zeigte eher ein Befehl-Gehorsam-Management.
- B Seine Mitarbeiterorientierung war eher gering ausgeprägt.
- C Grundsätzlich ist Aufgabenorientierung wichtig, weil damit bessere Leistungen in den einzelnen Aufgaben erreicht werden.
- D Die Führungskräfteentwicklung zielte darauf ab, dass er sich Verhaltensweisen aneignete, mit welchen er besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen konnte.

23 Die Anpassung des Führungsstils von Herrn Gerber an unterschiedliche Situationen kann vor dem Hintergrund des Reifegrad-Modells beurteilt werden. Welche Aussage trifft **NICHT** zu?

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

- A Zeigt, dass es notwendig ist, auf die unterschiedlichen Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeitenden zu reagieren.
- B Zeigt, dass unterschiedliche Führungsstile in unterschiedlichen Situationen wirksam sind.
- C Zeigt, dass wie beim Managerial Grid Coaching der effektivste Führungsstil ist.
- D Ist notwendig, weil Mitarbeitende ein unterschiedliches Ausmass an Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung benötigen.
- E Ist ein guter Weg, unterschiedliche Führungsstile zu praktizieren und deren Wirksamkeit als Führungskraft auszuprobieren.

24 Aus den Assessment-Tagen zur Persönlichkeit nahm Herr Gerber folgende Erkenntnisse mit:

(Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)

- A Persönlichkeit hängt mit Führungserfolg zusammen.
- B An seiner etwas introvertierten Persönlichkeit kann Herr Gerber arbeiten und diese verändern.
- C Sein Persönlichkeitsprofil entspricht dem einer idealen Führungskraft.
- D Persönlichkeitstest können gut für die Führungskräfteauswahl genutzt werden.

25 In seiner täglichen Führungsarbeit hat Herr Gerber zwei seiner Mitarbeitenden eingeschätzt. Welchen Führungsstil sollte er gemäss dem Reifegrad-Modell für diese anwenden?

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A Für seine langjährige Mitarbeiterin sollte Herr Gerber einen delegativen Führungsstil anwenden.
- B Die Motivation seiner Mitarbeiterin lässt Rückschlüsse auf ihre arbeitsbezogene Reife zu.
- C Der Lehrling sollte mit einem Supporting-Führungsstil geführt werden.
- D Ein Führungsstil mit hoher Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung ist für den Lehrling der passende Führungsstil.

26 Die Erkenntnisse aus der Anwendung des Situativen Reifegradmodells lassen Herrn Gerber zu folgendem Schluss kommen:

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A Er wendet für zwei Mitarbeitenden unterschiedliche Führungsstile an.
- B Die Grundlage für das Reifegradmodell ist eine Weiterentwicklung des Managerial Grids.
- C Die zwei Situationsvariablen Kompetenz und Engagement scheinen ausreichend für eine situative Beurteilung und Auswahl des Führungsstils zu sein – das sagen selbst Kritiker des Reifegradmodells.
- D Reife Mitarbeitenden benötigen weniger Führung.

27 Als die Frau von Herrn Gerber von den gesundheitlichen Beeinträchtigungen ihres Mannes erfährt, gibt sie ihm folgende Empfehlungen:

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A Mit einfachen Übungen, wie den «Three Breaths», kann er im Alltag versuchen, besser mit Anforderungen aus dem Arbeitsumfeld umzugehen.
- B Mindfulness scheint ein Ansatz zu sein, welcher hilft, besser mit Stress umzugehen. Es hilft aber nicht unbedingt, die Konzentrationsfähigkeit zu verbessern.
- C Mindfulness ist insbesondere ein Ansatz, der für Führungskräfte wichtig ist, weil sie besonderen Belastungen ausgesetzt sind.
- D Mindfulness hilft Herrn Gerber ausserdem dabei, seine Empathiefähigkeit zu verbessern, welche ein wichtiger Baustein der emotionalen Intelligenz ist.

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

28 Die Auseinandersetzung mit seinen Stärken und Schwächen hilft Herrn Gerber,
(*Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.*)

- A ... , weil er hierdurch ein besseres Selbstbild bekommt und sein Verhalten in bestimmten Situationen besser reflektieren kann.
- B ... , weil diese Analyse ein wichtiger Baustein im Zusammenhang mit erfolgreichem Self-Leadership ist.
- C ... , weil insbesondere seine Schwächen ihm aufzeigen, in welchen Bereichen er sich verbessern sollte, um wirklich erfolgreich zu sein.
- D ... , weil er hiermit die wichtigste Dimension im Zusammenhang mit seinem Sweet Spot bearbeitet.

29 Herr Gerber praktiziert aufgrund seiner Vorerfahrung einen transaktional geprägten Führungsstil. Welche Kritikpunkte gibt es am transaktionalen Führungsstil?
(*Beurteilen Sie bei jeder Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.*)

- A Nicht alle Mitarbeitenden können auf die gleiche Weise motiviert werden.
- B Ziele sind meistens zu langfristig gesetzt.
- C Dieser Führungsstil fördert weder die Kreativität noch die Innovation.
- D Transaktionale Führung ist nicht mit dem System von Management-by-Objectives kompatibel.

**Fallstudie D: Was braucht es für gute Führung heute
(Fragen 30 – 34)**

In den letzten Jahren hat Herr Gerber beobachtet, dass seine Mitarbeitenden zunehmend weniger seine inhaltliche Unterstützung und Anweisungen benötigen, stattdessen aber mehr Zeit in Anspruch nehmen, um persönlichere Angelegenheiten zu besprechen. Er stellt fest, dass er sich vermehrt um die Emotionen und das Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden kümmern muss. Er ist bestrebt, diesem Bedarf gerecht zu werden, jedoch fragt er sich, ob er die erforderlichen Fähigkeiten überhaupt erlernen kann.

Aus einer Managementzeitschrift hat er erfahren, dass neben den sozialen Kompetenzen, welche für Führungsfunktionen wichtig sind, in der letzten Zeit auch neue Führungsstile aufkommen. Einer seiner Mitarbeiter, welcher selbst ein kleines Team mit 5 Personen führt, hat ihm kürzlich in einem Gespräch erzählt, dass er seit ein paar Monaten seine Art zu führen überdacht hat und seither einen anderen Ansatz für die Führung seines Teams gewählt hat. Das Team hat sich so organisiert, dass zeitlich begrenzt die Führung auf Basis der jeweiligen Kompetenzen der Mitarbeitenden in der jeweiligen Situation von unterschiedlichen Personen aus dem Team wahrgenommen wird. Somit haben alle gemeinsame Verantwortung für die gemeinsamen Ziele. Herr Gerber weiss, dass diese Art zu führen positive Auswirkungen haben kann.

Nachdem er nun seit 15 Jahren in einer Führungsfunktion tätig ist und seit seinem Eintritt in die Midel Group und der damit verbundenen Führungskräfteausbildung keine weiteren Schulungen zum Thema Führung besucht hat, hat er sich entschlossen, in nächster Zeit eine Weiterbildung zu suchen. Dabei strebt er danach, Einblicke in neue Ansätze zur Führung zu gewinnen und seine Kenntnisse über Führungsaufgaben und -werkzeuge zu vertiefen. Besonders interessiert ihn ein Führungsstil, der die Bewältigung widersprüchlicher, dennoch miteinander verbundener Anforderungen ermöglicht.

30 Von Herrn Gerber wird erwartet, dass er sich mehr um das Wohlbefinden und die Emotionen seiner Mitarbeitenden kümmern sollte. Welche Aussage ist in diesem Zusammenhang zutreffend?

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

- A Um Empathie entwickeln zu können, reicht es aus, sich nur mit der Wahrnehmung seiner eigenen Emotionen auseinanderzusetzen.
- B Die hierfür nötige Fähigkeit der Emotionalen Intelligenz lässt sich im Rahmen einer eintägigen Weiterbildung erlernen.
- C Mit den Emotionen anderer umzugehen, ist der zweite Baustein der emotionalen Intelligenz.
- D Dies erfordert von ihm die Fähigkeit, die Emotionen seiner Mitarbeitenden zu erkennen und die Beziehungen zu ihnen zu managen.
- E Er braucht hierfür die Fähigkeit der emotionalen Intelligenz, welche ausschliesslich erlernt ist und folglich alle Menschen die gleichen Grundvoraussetzungen haben.

31 Aus einem Vortrag zu emotionaler Intelligenz hat Herr Gerber ausserdem folgende Erkenntnisse mitgenommen.

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A Emotionen sind Daten, welche dem Menschen dabei helfen, Entscheidungen zu treffen.
- B Die kognitive Intelligenz ist die Grundlage für das Erlernen emotionaler Intelligenz.
- C Für höhere Führungsfunktionen sind neben sozialen Fähigkeiten wie der emotionalen Intelligenz vor allem auch zunehmende konzeptionelle Fähigkeiten erforderlich.
- D Das Leadership Skills Inventory hilft dabei, Emotionale Intelligenz zu erfassen.

32 Sein Mitarbeiter scheint sein Team offensichtlich mit einem anderen Führungsstil zu führen. Was trifft zu?

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A Wichtige Voraussetzungen für diesen Führungsansatz sind heterogene, überschaubare Teams, bei dem sich die Mitglieder gegenseitig unterstützen.
- B Wichtige Aspekte der geteilten Führung sind formal implementierte Strukturen und Rollenteilung.
- C Bei diesem Führungsprinzip gibt es unterschiedliche Rollen und die Verantwortung wird je nach Situation von anderen Personen übernommen.
- D Die Führungsrolle wird situational von den jeweils kompetentesten Mitarbeitenden übernommen.

33 Der neue Führungsstil von Herrn Gerber, für welchen er sich persönlich interessiert, ...

*(Beurteilen Sie bei **jeder** Aussage, ob diese richtig oder falsch ist.)*

- A ... betont die Gleichzeitigkeit von Führungsverhaltensweisen.
- B ... ist ein Führungsansatz, der mit paradoxen Anforderungen umzugehen versucht.
- C ... ist ein dynamischer, interaktiver Beeinflussungsprozess zwischen Einzelpersonen in Gruppen, bei dem das Ziel darin besteht, sich gegenseitig zum Erreichen von Gruppen- oder Organisationszielen zu führen.
- D ... ist eine flexible und angepasste Anwendung des Führungsverhaltens im Kontext von Innovation.

34 Zumindest der gesteigerte Bedarf bei der Unterstützung persönlicher Angelegenheiten der Mitarbeitenden von Herr Gerber würde durch folgendes Kriterium des Transformationalen Führungsstils abgedeckt werden:

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

- A Der internen Mitarbeitenden-Entwicklung.
- B Der inspirierenden Motivation.
- C Der individuellen Wertschätzung.
- D Der institutionellen Motivierung.
- E Der interdisziplinären Mitarbeiterbeurteilung.

ENDE DER PRÜFUNG