

1. Korrektur	
2. Korrektur	

FERNUNIVERSITÄT IN HAGEN

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

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Matrikelnummer

Name: _____

Vorname: _____

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM: Personalführung und Organisation
 MODUL 31701: Personalführung
 TERMIN: 09. September 2016
 PRÜFER: Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Aufgabe	1	2	3	4	Gesamt
Maximale Punktzahl	27	21	12	40	100
Erreichte Punktzahl					

Gesamtpunktzahl:

Note:

Datum:

Unterschrift
des Prüfers:

FernUniversität in Hagen

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Diplom-/Bachelorklausur am 09. September 2016 (09.00-11.00 Uhr)

Im Fach Personalführung und Organisation (12 SWS u. 16 SWS)

Modul 31701 Personalführung

Prüfer: Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Bearbeitungshinweise:

1. Die Klausur besteht aus vier Aufgaben.
2. Bei der Ergänzungsaufgabe (Aufgabe 3) führen unzutreffende Angaben zu keinem Punkteabzug. Die Regelung zur Bewertung der Multiple-Choice Aufgabe (Aufgabe 4) finden Sie der Aufgabe unmittelbar vorangestellt.
3. Insgesamt sind maximal 100 Punkte erreichbar.
4. Die Klausur besteht mit dem Deckblatt aus 15 Seiten. Prüfen Sie bitte die Vollständigkeit!
5. Die Klausur muss komplett abgegeben werden.
6. Bitte schreiben Sie Ihre Antworten direkt auf die dafür vorgesehenen Linien oder Antwortfelder. Alle Ausführungen, die darüber hinausgehen, werden in der Bewertung der Klausur nicht berücksichtigt.
7. Für Notizen können Sie die Rückseiten der Aufgabenblätter verwenden. Diese werden in der Bewertung der Klausur ebenfalls nicht berücksichtigt.
8. Es sind keine Hilfsmittel zugelassen.
9. Vergessen Sie bitte nicht, die Klausur mit Ihrem Namen und Ihrer Matrikelnummer zu versehen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Klausur im Fach:
Modul 31701:
Termin:
Prüfer:

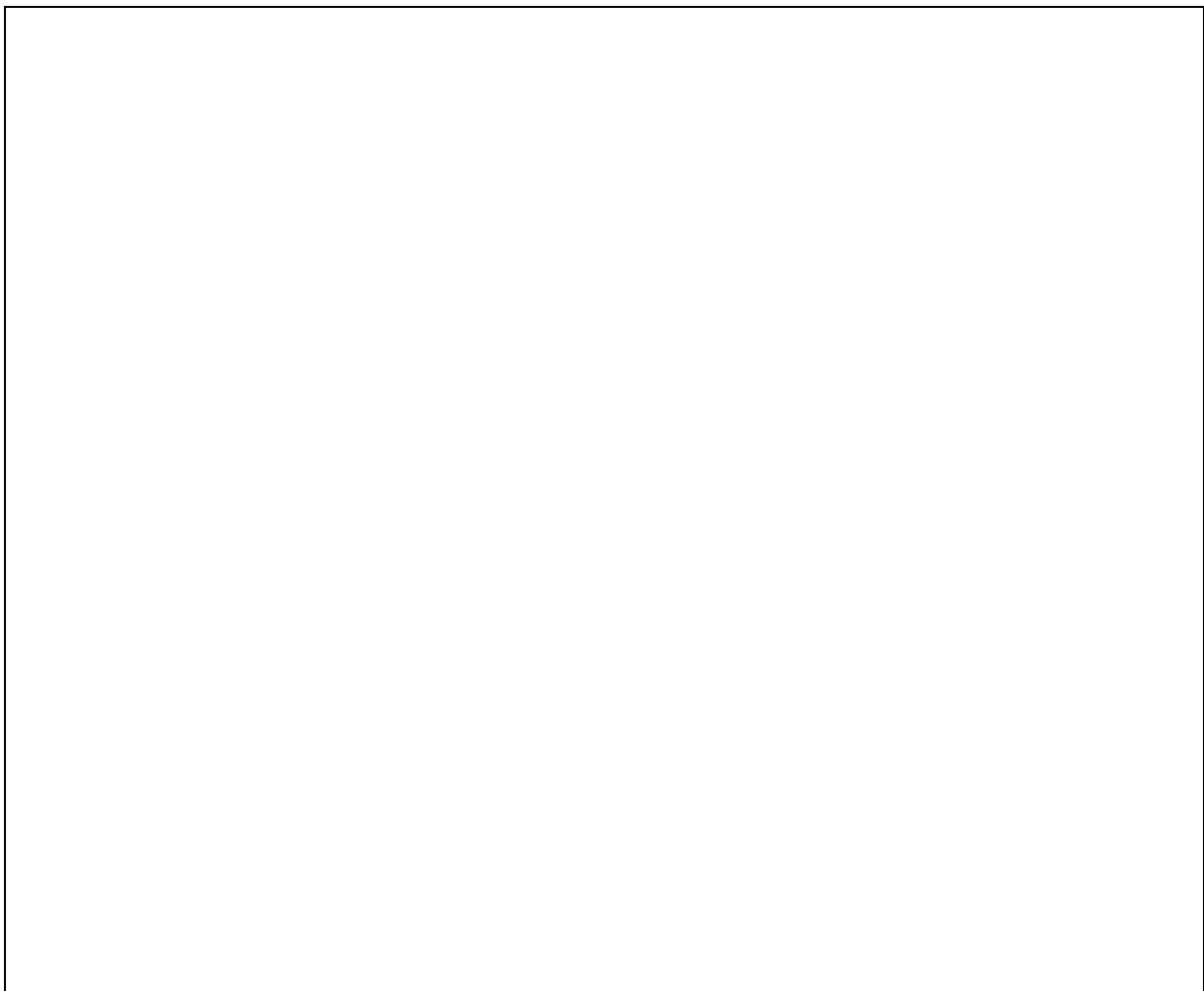
Personalführung und Organisation
Personalführung
09. September 2016
Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Aufgabe 1 (27 Punkte):

Führung wird alltäglich von vielen praktiziert und ist für die Leistungserstellung in Organisationen zentral. An Führungsfragen kommt somit niemand in Organisationen vorbei, sei es in der Position des Führenden, sei es in der Position des Geführten.

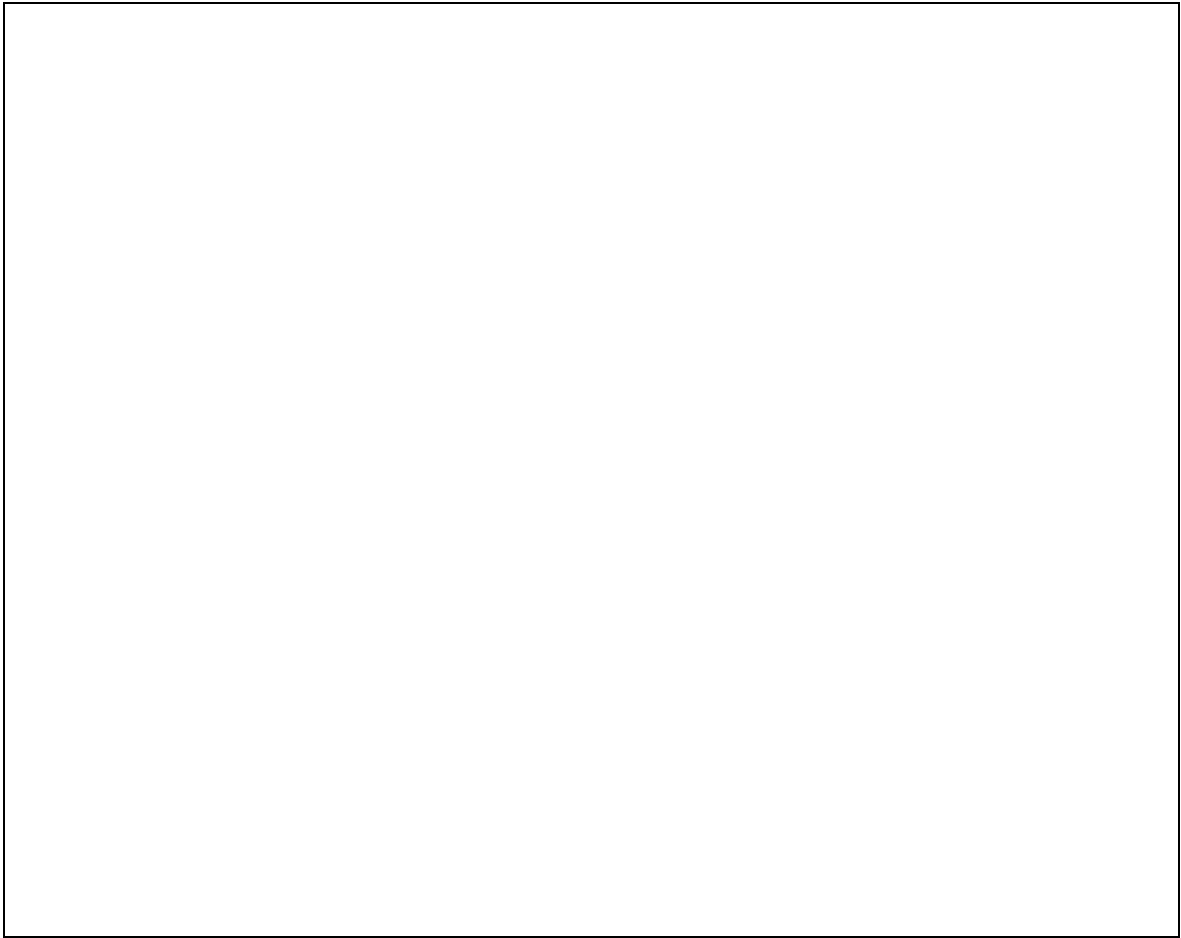
- a) Bitte beschreiben Sie die Grundthese in Calders Attributionstheorie der Führung (1977) auf deren Basis die Zuschreibung von Führerschaft erfolgt!

Antwort:



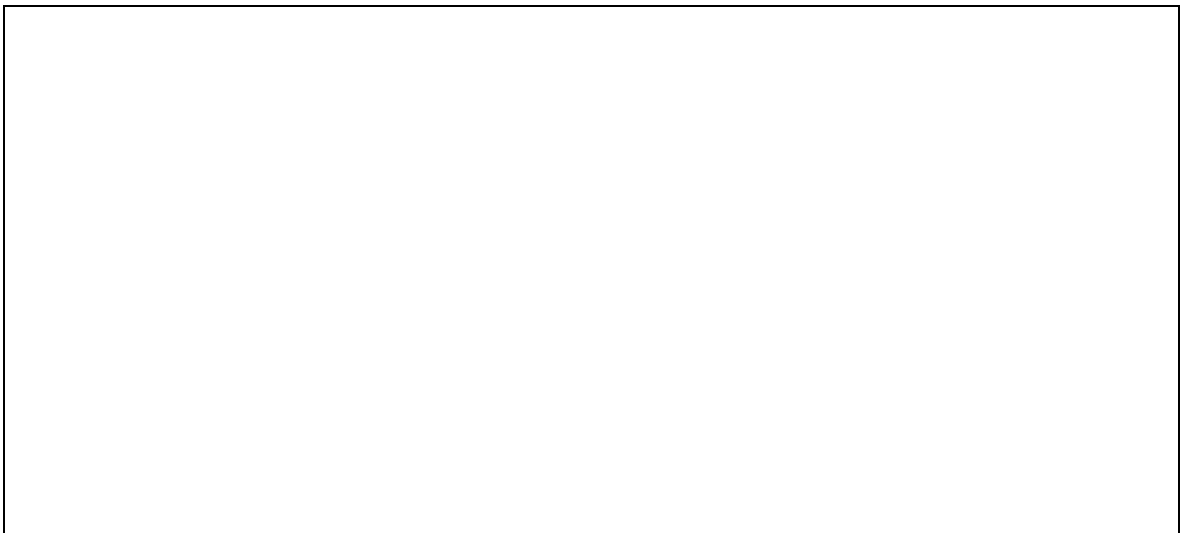
b) Nennen und erläutern Sie die drei Arten von Attributionen nach Kelley (1973)!

Antwort:



Die Attributionstheorie unterscheidet verschiedene Ursachen, auf die ein beobachtetes Verhalten zurückgeführt werden kann. Ordnen Sie diese den drei Arten der Attribution zu!

Antwort:



c) Was sind die Rollen und Aufgaben von Führungskräften nach Senge (1992) im Kontext des organisationalen Lernens?

-

-

-

d) Die transformationale Führung ist dadurch charakterisiert, dass Führende mit dem Ziel agieren, die kognitiven und emotionalen Muster der Geführten substantiell und in verschiedener Hinsicht umzuwandeln. Was bedeutet dies im Einzelnen nach Bass (1986)? (Hinweis: Die Anzahl der Linien gibt keinen Hinweis auf die Anzahl der Komponenten)

e) Bitte nennen und erläutern Sie kurz die beiden Schlüsselfaktoren zur Herausbildung von authentischer Führung nach dem Modell von Gardner u.a. 2005!

-
-

Aufgabe 2 (21 Punkte):

Lesen Sie sich die folgende Fallstudie aufmerksam durch und beantworten Sie dann bitte die untenstehenden Aufgaben dazu!

Frau Schmidt leitet eine Abteilung mit insgesamt acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen. Bei einer internen Fortbildung, bei der es um den Erfolg der Mitarbeiterführung ging, hat sie die Vorteile eines Führungscontrollings zu schätzen gelernt und strebt nun den Transfer des Gelernten in die Praxis an. Schwerpunktmäßig denkt sie dabei an ein Controlling im Rahmen der Rekrutierung von neuem Personal, gleichzeitig aber auch an die Weiterbildung bestehenden Personals. Im Sinne einer Optimierung der Rekrutierung versucht sie das Führungsinstrument „Stellenbeschreibung“ bewusster zu nutzen und nimmt daher Änderungen bei der Ausschreibung von Stellen vor. Um ein genaueres Bild der zu besetzenden Stellen zu zeichnen und Bewerber dadurch direkter anzusprechen, werden die Stellenbeschreibungen zukünftig um konkrete Ausführungen hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Entscheidungskompetenzen sowie zu den Verflechtungen mit anderen Stellen erweitert. Letztlich komme dies der Effizienz der Personalauswahl zugute, ist sich Frau Schmidt sicher. Um diese weiter zu steigern, hat sie zudem kürzlich veranlasst, eine Bewerberdatenbank aufzubauen, deren Einführung nun erstmals einer Analyse unterzogen werden soll. Mit Blick auf bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versucht Frau Schmidt, sich ein möglichst umfassendes Bild über diese einzuholen. Dabei interessiert sie besonders, wie Anreize zur Motivationssteigerung aktuell genutzt werden, wie diese wirken und wie effektiv Weiterbildungsmaßnahmen zur Qualifikationssteigerung der Geführten beitragen. Beides schlage sich schließlich in der Produktivität wieder, so ihre Begründung.

Frau Schmidt verfügt über ein Menschenbild, das sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als eigenständige Individuen sehen lässt. Dementsprechend pflegt sie auch eine individuelle Beziehung mit jedem einzelnen, was sich auch in den folgenden Aussagen dreier Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern widerspiegelt:

Frau Müller: „Ich sehe das so: Je mehr ich in meinen Beruf investiere, desto bessere Chancen sehe ich für meine Karriere. Das Ziel der Beförderung verfolge ich schon seit Längerem und das versuche ich auch Frau Schmidt immer wieder zu signalisieren. Dabei bin ich hartnäckig und konsequent, was Frau Schmidt auch schon aufgefallen ist und mich für meinen Einsatz gelobt hat. Garantien gibt es aber sicherlich keine. Mit dieser Unsicherheit kann ich

jedoch umgehen, denn so schnell wirft mich nichts aus der Bahn. Schließlich glaube ich an meine Stärken und bin absolut von mir überzeugt.“

Herr Klaus: „Wichtig ist doch, dass wir Frau Schmidt als Führungskraft akzeptieren und ihre Entscheidungen mittragen. Gerade in Abgrenzung zu anderen Abteilungen ist es wichtig, dass wir als Einheit auftreten und wir Mitarbeiter uns auch mit Frau Schmidt solidarisch zeigen. Ich habe deshalb schon mit mehreren Kollegen gesprochen, um ferner auch gegenüber Frau Schmidt mit einer Stimme zu sprechen und uns auf diese Weise Gehör zu verschaffen.“

Herr Stock: „Hinsichtlich meiner Aufgaben stören mich insbesondere zwei Sachen: Einerseits wird von mir verlangt, immer sehr schnell zu arbeiten und neue Aufgaben mit Priorität zu erledigen. Zeit, um zwischendurch mal abzuschalten, bleibt daher nicht und ich arbeite praktisch ohne Pausen. Andererseits sind die mir zur Verfügung stehenden Mittel und Programme schlecht. Anders kann ich das nicht sagen. Ich wäre viel schneller, wenn der Arbeitgeber speziellere Fachprogramme anschaffen würde. Diesbezüglich habe ich schon mit Frau Schmidt gesprochen und sie zu überzeugen versucht – schließlich habe ich alle Argumente auf meiner Seite und diese ihr auch sachgerecht dargelegt.“

Beantworten Sie nun bitte folgende Fragen zum Fallbeispiel!

a) Auf welche Strategien der Einflussnahme von Führenden („Führung von unten“) greifen die Personen zurück?

Frau Müller: _____

Herr Klaus: _____

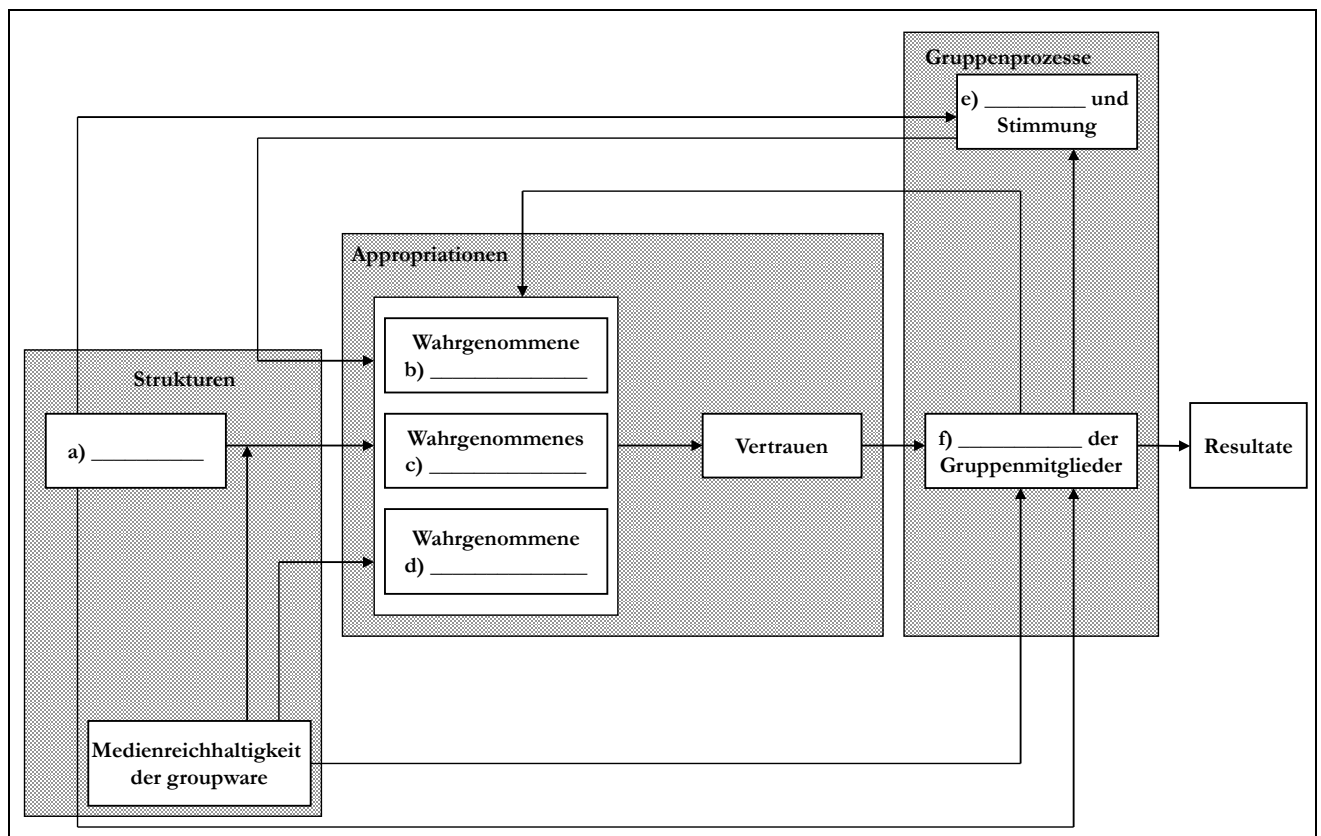
Herr Stock: _____

b) Stellenbeschreibungen können unterschiedliche Orientierungen verfolgen. An welcher davon orientiert sich Frau Schmidt in ihren Überlegungen zu der Neuausrichtung der Stellenbeschreibungen?

Aufgabe 3 (12 Punkte):

Führungsbeziehungen unterliegen dynamischen Veränderungen, die nicht zuletzt auch durch eine intensive Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien angetrieben werden. Hierdurch angeregt ist auch die Forschung über die Distanz in Führungsbeziehungen, in der verschiedene Distanz-Modelle entwickelt wurden.

- a) Bitte ergänzen Sie die nachfolgende Abbildung um die fehlenden Begriffe a) bis f) anhand der unten angegebenen nummerierten Begriffsauswahl!



Nummerierte Begriffsauswahl

- | | |
|----------------|------------------|
| 1) Engagement | 7) Orientierung |
| 2) Motiv | 8) Wohlverhalten |
| 3) Emotionen | 9) Werte |
| 4) Fähigkeiten | 10) Motivation |
| 5) Führung | 11) Interaktion |
| 6) Identität | 12) Integrität |

b) Erläutern Sie kurz die drei Vertrauentypen nach Lewicki/Bunker (1996)!

Kalkülbasiertes Vertrauen: _____

Wissensbasiertes Vertrauen: _____

Identifikationsbasiertes Vertrauen: _____

Aufgabe 4 (40 Punkte):

Nachfolgend finden Sie 10 Multiple Choice Aufgaben nach dem Muster x aus n. Pro Aufgabe können mehrere Antworten richtig oder falsch sein. Bitte markieren Sie die Alternativen, die Sie für richtig halten mit einem Kreuz in der Spalte „richtig“. Falsche Alternativen markieren Sie bitte mit einem Kreuz in der Spalte „falsch“. Pro zutreffende Markierung erhalten Sie einen Punkt. (Das Auslassen einer Markierung wird als Fehler gewertet!)

1.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur entpersonalisierten Führung!	richtig	falsch
a.) Eine Variante der direkten Führung über Differenzierung ist die Strategie der Segmentierung des Personals.		
b.) Der Vorteil einer Bürokratie ist, dass die bürokratischen Vorgaben von den Mitarbeitern stets genau eingehalten werden, da jeder Mitarbeiter weiß, was er wie zu tun hat.		
c.) Die Technologie ersetzt personale Führung vor allem hinsichtlich ihrer sachlich-fachlichen Aufgaben.		
d.) Kultur wirkt im Sinne eines ungeschriebenen Verhaltenskodex und beeinflusst damit das Leistungsverhalten der Mitarbeiter maßgeblich.		

2.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu Führungsinstrumenten!	richtig	falsch
a.) Sofern Leistungsziele die gesamte Tätigkeit eines Mitarbeiters festlegen, können dadurch Kreativitätspotenziale stark eingeengt werden.		
b.) Budgetpartizipation kann als ein Ausdrucksmittel eines beziehungsorientierten Führungsstils interpretiert werden.		
c.) Ein Mitarbeitergespräch ist lediglich als reaktives Führungsinstrument sinnvoll einzusetzen.		
d.) Eine symbolische Führung ist besonders sinnvoll, wenn Unsicherheit bezüglich des zu Erreichenden besteht.		

3.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur funktionsanalytischen Motivationsperspektive nach Kehr!	richtig	falsch
a.) Internale Handlungsbarrieren resultieren aus einer Diskrepanz zwischen impliziten Motiven sowie subjektiven Fähigkeiten.		
b.) Externale Handlungsbarrieren können mittels einer bewussten Problemlösung überwunden werden.		
c.) Zu den Funktionalen Mechanismen zählen nach Kehr die Problemlösung und die Motivation.		
d.) Volitionale Steuerungslagen erfüllen vor allem zwei Funktionen: Die Zielunterstützung sowie die Impulskontrolle.		

4.)

Zu den Vertrauensüberzeugungen, aus denen sich das Kohärenzgefühl („Sense of Coherence“) im Rahmen der salutogenetischen Führung bildet, zählt die...	richtig	falsch
a.) Verstehbarkeit.		
b.) Glaubwürdigkeit.		
c.) Handhabbarkeit.		
d.) Planbarkeit.		

5.)

In der konstruktivistischen Perspektive des Lernens...	richtig	falsch
a.) kann Lernen nicht von außen gesteuert, sondern allenfalls angeregt werden.		
b.) wird postuliert, dass jedes Verhalten, das gezeigt wird, in Zukunft mit einer höheren Wahrscheinlichkeit auftritt, wenn es verstärkt wird.		
c.) beschreibt das „Primat der Konstruktion“, dass Wissen erst dann entsteht, wenn Daten und Informationen im Gehirn des Menschen interpretiert und zum Vorwissen in Beziehung gesetzt werden.		
d.) nimmt das Modell-Lernen einen prominenten Platz ein.		

6.)

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu Führungsideologien!	richtig	falsch
a.) Zweckprogramme als Teil der systemerhaltenden Funktion einer Ideologie schreiben dem Handelnden vor, beim Eintreten einer bestimmten Situation eine spezifisch vorgeschriebene Reaktion zu zeigen.		
b.) Ideologien erfüllen sowohl eine kognitive als auch affektive Funktion.		
c.) Evolutionsbiologisch kann aufgrund der Herausbildung von Führer- und Geführtenrollen geschlussfolgert werden, dass die Bedürfnisstrukturen von Individuen hinsichtlich Führen und Geführt-werden grundsätzlich und über alle Situationen hinweg auseinander klaffen.		
d.) Motivationale Aspekte spielen bei Ideologien keine Rolle, weil diese in erster Linie der Reduzierung der Komplexität dienen.		

7.)

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zur GLOBE-Studie!	richtig	falsch
a.) Voreinstellungen über die richtige Art und Weise von Führung und darüber, was eine Führungsperson ausmacht, ergeben sich aufgrund des kulturellen Hintergrunds und werden auch als implizite Führungstheorie bezeichnet.		
b.) Folgende Kulturdimensionen wurden u.a. im Rahmen der GLOBE-Studie betrachtet: Bestimmtheit, Unsicherheitsvermeidung und Zukunftsorientierung.		
c.) Bezüglich der Ergebnisse kann festgestellt werden, dass die meisten GLOBE-Kulturen, die in ihren Praktiken von Machtunterschieden geprägt sind, tendenziell kollektiv orientiert sind und eher männlichen Stereotypen entsprechen.		
d.) Zu den Führungsdimensionen gehören nach Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004) u.a. die Teamorientierte Führung, die Selbstschutzorientierte Führung und die Partizipationsorientierte Führung.		

8.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen bezüglich der Idiosynkrasie-Kredit-Theorie der Führung!	richtig	falsch
a.) Die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie der Führung beruht zunächst auf einem rollentheoretischen Rahmen.		
b.) Ein Idiosynkrasie-Kredit ermöglicht einer Führungsperson, dauerhaft von den an die Führungsposition geknüpften Erwartungen abzuweichen.		
c.) Der Inhaber einer Führungsposition soll im Regelfall eine durchschnittliche Leistung sowie Konformität im Hinblick auf Gruppennormen zeigen.		
d.) Erfolg und Misserfolg werden stärker gewählten als ernannten Führern zugeschrieben.		

9.)

Welche der folgenden Regeln ist eine Entscheidungsregel im Rahmen des Entscheidungsmodells nach Vroom/Yetton (1973)?	richtig	falsch
a.) Orientierungsregel.		
b.) Akzeptanzregel.		
c.) Strukturregel.		
d.) Identitätsregel.		

10.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur Personalentwicklung!	richtig	falsch
a.) Personalentwicklung wird zum Führungsinstrument, wenn sie vom Vorgesetzten gezielt zur Optimierung der Führungsbeziehung eingesetzt wird.		
b.) Lernstatt gehört zu den Parallel-the-job-Verfahren.		
c.) Near-the-job-Verfahren unterstützen und reflektieren durch die Erfahrung anderer das eigene Verhalten.		
d.) Zu den Zielgrößen der Personalentwicklung zählen Persönlichkeitsentwicklung, Verhaltensmodifikation und Wissensvermittlung.		

