

1. Korrektur	
2. Korrektur	

FERNUNIVERSITÄT IN HAGEN

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

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Matrikelnummer

Name: _____

Vorname: _____

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM: Personalführung und Organisation
 MODUL 31701: Personalführung
 TERMIN: 26. Februar 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 26. Februar 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!

b) Bitte erläutern Sie kurz vier grundlegende Probleme der organisationalen Steuerungslogik!

Antwort:

-
-
-
-

c) Welches sind die im Rahmen der Substitutionstheorie der Führung identifizierten Führungssubstitute?

Antwort (Hinweis: Die Anzahl der Linien gibt keinen Hinweis auf die Anzahl der Komponenten):

d) Welches sind die zentralen (übergeordneten) Funktionen der Personalführung in Organisationen? Benennen und erläutern Sie diese! Verzichten Sie dabei auf beispielhafte Konkretisierungen wie bspw. Motivation oder Konfliktlösung.

Antwort:

Aufgabe 2 (21 Punkte):

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

In einem Softwareunternehmen steht die Bildung einer Arbeitsgruppe für die Entwicklung eines neuen revolutionären Videospiele an. Die Führungskräfte werden dazu angehalten, aus jeder ihrer Abteilungen die beiden besten Mitarbeiter für diese neue Arbeitsgruppe zu benennen. Herr Kronos leitet seit 20 Jahren eine Abteilung, die sich mit der Entwicklung von Computerspielen beschäftigt. Für die Auswahl der beiden Mitarbeiter hat er sich überlegt, die Entscheidung auf Basis der Personalbeurteilung des letzten Jahres zu treffen. Nachdem er alle Beurteilungen durchgegangen ist, hat er drei Mitarbeiter ausgewählt, unter denen er sich noch entscheiden muss. Hierfür will er sich noch einmal die Aufzeichnungen genau anschauen. Zuerst liest er bei Herrn Rhea: „In der Gestaltung der Grafiken hat Herr Rhea immer wieder kreative Ideen gehabt. Auch zeigt er besonderen Einsatz, wenn ein Projekt in die Abschlussphase kommt“. Als nächstes schaut er sich die Aufzeichnungen von Herrn Helios an. Dort steht, dass er „ein freundliches Auftreten und stets ein offenes Ohr für seine Kollegen hat. Zudem ist er sehr gewissenhaft und verlässlich“. Zuletzt sieht er sich die Unterlagen von Frau Kirke an. Hier fällt ihm besonders ins Auge, dass „ihre Programmierungen immer einwandfrei funktionieren und sie anfallende Aufgaben höchst effizient löst“. Die Entscheidung fällt ihm schwer, aber schließlich bringt Herr Kronos die Kandidaten hinsichtlich ihrer Kompetenzen in eine Reihenfolge. An erster Stelle setzt er Frau Kirke, darauf folgt Herr Rhea und an dritter Stelle Herr Helios. Abschließend überprüft er noch einmal seine Beurteilung, um zu verhindern, dass ein Merkmal stärker berücksichtigt wird als alle anderen. Doch er kommt zu dem Ergebnis, dass dieses nicht der Fall ist und entscheidet sich daher für Frau Kirke und Herrn Rhea.

Das neu gegründete Projektteam bestehend aus acht Mitarbeitern arbeitet jetzt schon fast ein Jahr zusammen. Da kein Projektleiter bestimmt wurde, ist Herr Kronos weiter der formale Vorgesetzte von Herrn Rhea und Frau Kirke und führt daher auch das jährliche Mitarbeitergespräch. Zuerst spricht er mit Herrn Rhea.

Herr Rhea: „Ich fühle mich total wohl in dem Team. Alle ziehen am gleichen Strang. Wenn viel zu tun ist, arbeiten wir alle auch mal länger. Wir wollen das Projekt möglichst schnell und erfolgreich abschließen. Dafür hängen wir uns alle rein und das ist es, was uns von anderen Teams unterscheidet. Es findet ein reger fachlicher Austausch statt, davon habe ich schon oft profitiert. Da Frau Atlas schon mal in der vorherigen Firma so ein Projekt durchgeführt

hat, wenden wir uns gerade bei schwierigen organisatorischen aber auch technischen Fragen an sie. Sie hängt sich super in alles rein, auf sie ist immer Verlass und sie weiß immer weiter. Durch sie fühlen wir uns viel sicherer, auch im Umgang mit dem Projekt. Bislang dachte ich ja immer eine Führungskraft müsste Autorität besitzen. Hier gilt das nicht. Sie ist eine von uns und gerade deshalb machen wir was sie vorschlägt.“

Frau Kirke: „Mir gefällt die Arbeit im neuen Team sehr. Auch wenn es mal Probleme gibt, werden die meist schnell gelöst. Meine Kompetenzen kann ich hier effektiv einsetzen und wir kommen schnell mit dem Projekt voran. Dies liegt auch daran, dass wir alle gut miteinander auskommen und uns zu einem richtigen Team entwickelt haben. Am auffälligsten ist es aber bei Frau Atlas, die wirklich von allen geschätzt und gemocht wird. Sie setzt sich auch immer aktiv für die Gruppe ein. Ich gehe davon aus, dass sie die Gruppeninteressen nicht nur gruppenintern, sondern auch außerhalb der Gruppe vertritt und die Interessen der Gruppe sogar über ihre Eigenen stellt. In dieser Form habe ich das sonst noch nicht erlebt, obwohl ich sehr erfahren mit der Arbeit in Gruppen bin.“

Im Laufe des Gesprächs fällt Herr Kronos auf, dass er mit Frau Kirke noch wegen der Zielvereinbarungen für das kommende Jahr sprechen muss. Von Seiten des Unternehmens ist es geplant, das Videospiel nicht nur für den Computer, sondern aufgrund der gestiegenen Bedeutung zukünftig auch für verschiedene Spielekonsolen auf den Markt zu bringen. Deshalb beschließt Herr Kronos, diesen Aspekt als Komponente in die Zielvereinbarung, natürlich in Rücksprache mit Frau Kirke, mit aufzunehmen.

Beantworten Sie nun bitte folgende Fragen zum Fallbeispiel!

- a) Welche Dimensionen der Personalbeurteilung liegen den Aufzeichnungen über die einzelnen Mitarbeiter zugrunde?

Herr Rhea: _____

Herr Helios: _____

Frau Kirke : _____

b) Bitte nennen Sie das Verfahren, das Herr Kronos für die Auswahl der beiden Mitarbeiter anwendet!

c) Welche Verzerrungsmöglichkeit möchte Herr Kronos durch die Überprüfung seiner Beurteilung vermeiden?

d) Auf welche Zielart bezieht sich die Zielvereinbarung für Frau Kirke?

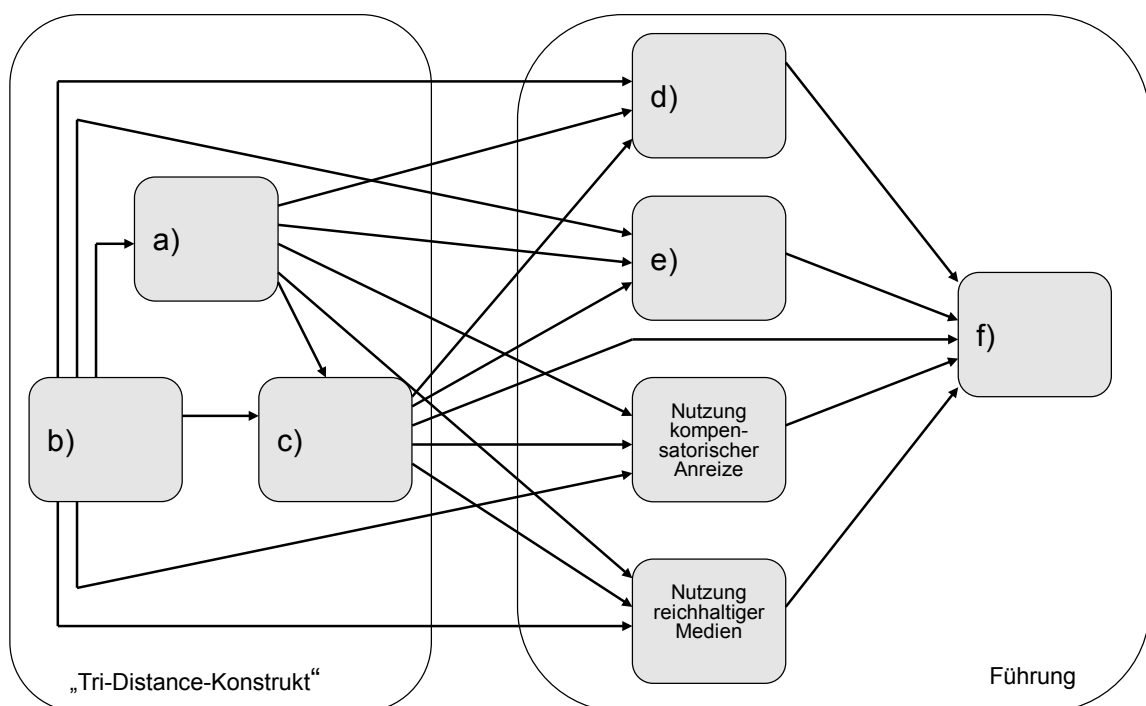
e) Warum sollte Herr Kronos darauf achten, dass nicht zu viele Ziele formuliert werden?

f) Bitte benennen Sie die vier Prozesse, durch die eine prototypische Führungskraft im Rahmen der (sozialen) Identitätstheorie der Führung als effektiver wahrgenommen werden kann! Geben Sie zu jedem Prozess ein Beispiel aus dem Text an!

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) Kulturelle Distanz | 7) Führungsinstrumente |
| 2) Hierarchische Distanz | 8) Physische Distanz |
| 3) Mitarbeiterorientierung | 9) Soziale Distanz |
| 4) Führungserfolg | 10) Beziehungsorientierte Distanz |
| 5) Führungsstil | 11) Häufigkeit der Interaktion |
| 6) Räumliche Distanz | 12) Aufgabenorientierung |

b) Nennen und erläutern Sie in jeweils einem Satz die Distanz-Dimensionen nach Napier/Ferris (1993)!

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.)

Im Rahmen der Attributionstheorie wird zwischen verschiedenen Arten der Attribution unterschieden. Hierzu zählt...	richtig	falsch
a.) die Entitätenattribution.		
b.) die Positionsattribution.		
c.) die Rollenattribution.		
d.) die Führungsattribution.		

2.)

Bitte bewerten Sie die Aussagen zur prozessanalytischen Perspektive der Motivation!	richtig	falsch
a.) Prozesstheoretiker gehen davon aus, dass Menschen nur eine Handlung anstreben, zu der sie motiviert sind.		
b.) Das Rubikonmodell gliedert sich in vier sequenziell gedachte Phasen, von denen die beiden äußeren Volitionsprozesse thematisieren.		
c.) Unter Valenz wird die subjektive Wertigkeit eines sich in Zielen konkretisierenden Bedürfnisses/Motivs verstanden.		
d.) Im Rahmen des Rubikonmodells geben insbesondere die sogenannten Instrumentalitätstheorien oder Erwartungs-mal-Wert-Theorien Auskunft über die psychologischen Prozesse in der prädeziSIONalen Phase.		

3.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen hinsichtlich des Lernens in Organisationen!	richtig	falsch
a.) Eine Führungskraft, die die Umsetzung der Idee des organisationalen Lernens unterstützt und fördert, wird als „Leader as designer“ bezeichnet.		
b.) Führungskräfte geben Werte, Erwartungen und Einstellungen in Bezug auf Art und Bedeutung von Lernen in der Organisation an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter.		
c.) Zu den Lernergebnissen zählen nach der Lernpsychologie auch solche Verhaltensänderungen, die weitgehend durch Vererbung festgelegt sind und im Verlauf der Reifung auftreten.		
d.) Eine negative Bestrafung dient dem Aufbau von Verhaltensweisen.		

4.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu Kennzahlen und Indikatoren im Führungscontrolling!	richtig	falsch
a.) Ein Beispiel für eine Kennzahl ist die Summe aller direkten Führungskosten.		
b.) Bei dem Einsatz von Kennzahlen und Indikatoren können potenzielle konzeptionelle, messtheoretische und anwendungsbezogene Mängel auftreten.		
c.) Kennzahlen sind Größen, die als Zahlen einen qualitativ messbaren Sachverhalt wiedergeben.		
d.) Mögliche Indikatoren für die Motivation von Mitarbeitern sind z.B. die Fehlzeit oder die Anzahl der von ihnen gemachten Verbesserungsvorschläge.		

5.)

Die Orientierungsanalyse bei Blake/McCanse (1995) enthält die folgenden Items:	richtig	falsch
a.) Meinungsverhalten		
b.) Informationsbeschaffung		
c.) Motivationsverhalten		
d.) Konfliktlösung		

6.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur charismatischen Führung!	richtig	falsch
a.) Die integrationsbezogene Wirkung ist eine von zwei zentralen Wirkungsweisen, die der charismatischen Führung zugeschrieben werden.		
b.) Die Wirkung von charismatischer Führung nimmt über längere Zeiträume hinweg oft signifikant zu.		
c.) Der Effekt der überdurchschnittlichen Leistung wird mit dem Begriff des Motivationssyndrom bezeichnet.		
d.) Charismatische Führung steht für eine stärkere personale Steuerung in Organisationen und für eine direktive, interaktionelle Führung.		

7.)

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Führungsinstrument Kommunikation!	richtig	falsch
a.) Die Kommunikationsstrukturen „Kette“ und „Kreis“ bilden völlig dezentrale Strukturen ab.		
b.) Innerhalb von dezentralen Strukturen lösen Menschen einfache Aufgaben effizienter und weniger fehlerbehaftet.		
c.) Die Zufriedenheit der Mitarbeiter bei der Kommunikationsstruktur „Gabel“ fällt für gewöhnlich höher aus, allerdings lassen sich keine generellen Aussagen zur Gruppenleistung ableiten.		
d.) Bei der Kommunikationsstruktur „Rad“ informieren zwei Personen alle anderen Personen.		

8.)

Zu den Kernvariablen des Kontingenzmodells nach Fiedler (1967) gehören...	richtig	falsch
a.) die Mitarbeitermotivation.		
b.) der Grad der Günstigkeit der Situation.		
c.) die kulturellen Unterschiede zwischen Führungskraft und Geführten.		
d.) die Leistung der Gruppe.		

9.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen hinsichtlich eines Diversity Managements!	richtig	falsch
a.) Das Flexibilitätsargument besagt, dass eine heterogene Mitarbeiterstruktur flexibler und dadurch besser auf heterogene Kundenlandschaften reagieren kann.		
b.) „Value-in-Diversity“ besagt, dass erst durch ein aktives Management die Vorteile einer vielfältigen Mitarbeiterstruktur geschaffen werden.		
c.) Im Kontext der Diversität liegt eine Aufgabe von Führungskräften in der Erhöhung der Ambiguitätstoleranz der Mitarbeiter.		
d.) Am Diversity Management wird u.a. kritisiert, dass es lediglich eine unspezifische Individualbehandlung postuliert.		

10.)

Führungsbeziehungen setzen Interaktionen zwischen Personen voraus. Zu den Merkmalen dieser Interaktion gehört, ...	richtig	falsch
a.) dass eine Person in ihrem Handeln auch Absichten und Pläne anderer Personen mit einbezieht.		
b.) dass Verhalten stets intentional, zielgerichtet und sinnhaft ist.		
c.) dass Normen eine antizipatorische Funktion besitzen.		
d.) dass Organisationen über soziale Positionen die Interaktionsbeziehungen strukturieren.		