

1. Korrektur	
2. Korrektur	

# FERNUNIVERSITÄT IN HAGEN

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

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Matrikelnummer

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

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

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM: Personalführung und Organisation  
 MODUL 31701: Personalführung  
 TERMIN: 14. März 2017  
 PRÜFER: Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Aufgabe	1	2	3	4	Gesamt
Maximale Punktzahl	22	26	12	40	100
Erreichte Punktzahl					

Gesamtpunktzahl:

Note:

Datum:

Unterschrift  
des Prüfers:

# FernUniversität in Hagen

## Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Diplom-/Bachelorklausur am 14. März 2017 (14.00-16.00 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:**

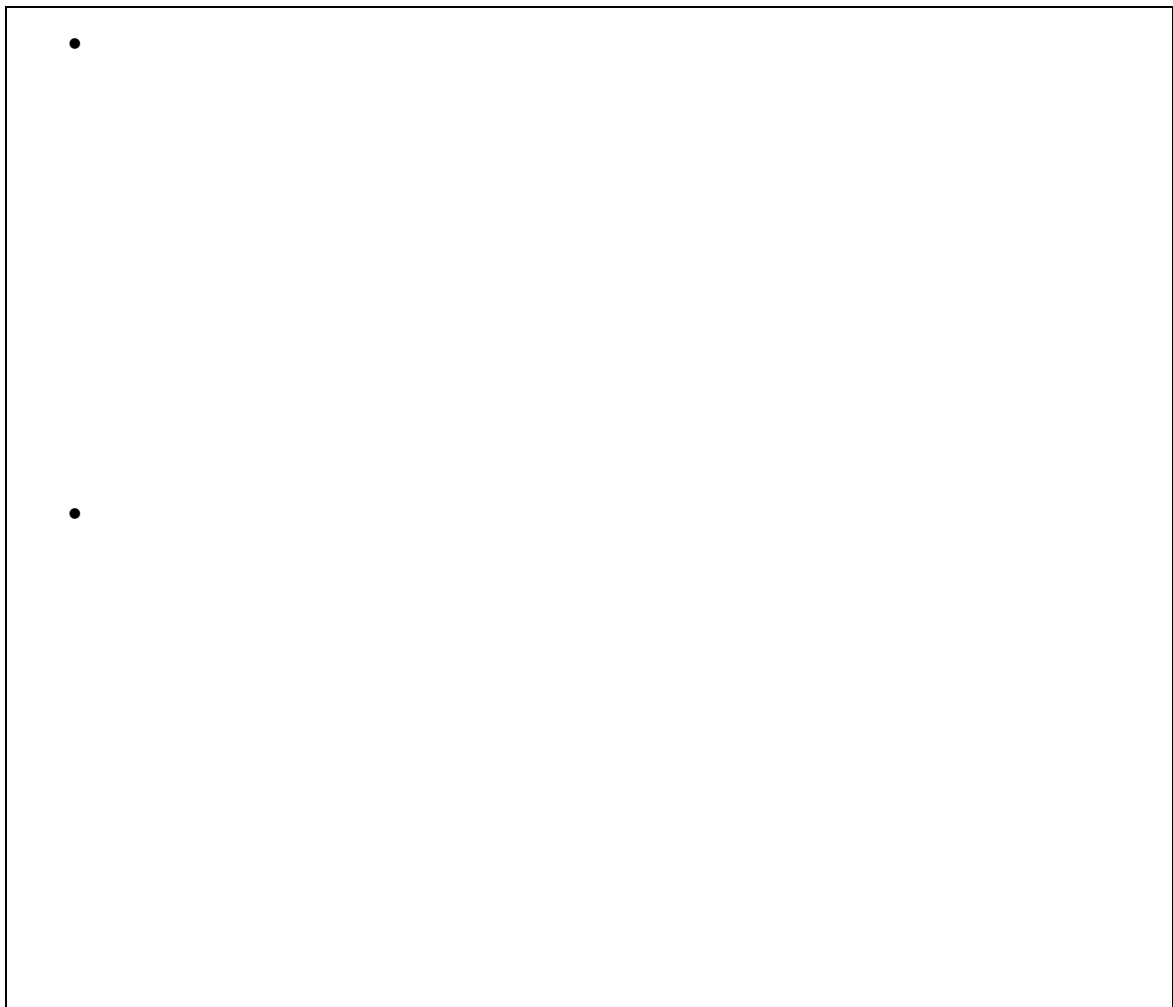
**Personalführung und Organisation  
Personalführung  
14. März 2017  
Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

**Aufgabe 1 (22 Punkte):**

Lernen und Motivation sind nicht nur für Individuen bedeutsame Aspekte, sondern auch für Organisationen von entscheidender Wichtigkeit. Im organisationalen Kontext tritt neben den individuellen Merkmalen insbesondere die Führung als ein die beiden Konstrukte beeinflussender Faktor in Erscheinung.

- a) Die Notwendigkeit zum Lernen in Organisationen lässt sich in zwei Dimensionen unterscheiden. Nennen und erläutern Sie beide Dimensionen!

Antwort:



•

•

b) Nennen Sie drei Prozesse der Handlungskontrolle nach Kuhl (1987) und erklären Sie diese kurz!

Antwort:

---

---

---

---

---

---

---

---

c) Im Rahmen des Symbolischen Interaktionismus verwendet Turner (1962) den Begriff des „role-making“. Was versteht Turner unter diesem Begriff und welche Voraussetzungen müssen dafür gegeben sein?

Antwort:



## **Aufgabe 2 (26 Punkte):**

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

Herr Köster ist seit kurzem Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens. Zur Steigerung der Mitarbeitermotivation möchte er gerne ein betriebliches Anreizsystem einführen. Anreize sollen von nun an die Erfüllung organisationaler Ziele gebunden sein und damit besser individuelles Verhalten steuern. Er erinnert sich aus seinem betriebswirtschaftlichen Studium daran, dass fast alle in Organisationen bekannten Anreizsysteme auf die Erkenntnisse behavioristischer Lernforschung zurückzuführen sind. Am besten wäre es doch, wenn die neuen Maßnahmen auf den Grundsätzen von instrumentellem Lernen aufbauen würden, denkt sich Herr Köster. Er überlegt daher, ob er ein variables Entgeltsystem in Form eines Bonussystems implementieren sollte (Variante a) oder lieber Vergünstigungen einführt, die dann entsprechend bei Fehlverhalten gestrichen werden (Variante b).

Seine Überlegung stellt Herr Köster in dem wöchentlichen Führungskräfte-Meeting vor. Es wird sich darauf geeinigt, dass materielle Anreize zwar wichtig sind, aber nur eine Komponente der Neuausrichtung darstellen werden. Oftmals, so sind sich die Führungskräfte einig, könnten auch Verhaltensweisen bei Mitarbeitern durch bestimmtes Führungsverhalten hervorgerufen werden, die bislang in dieser Form noch nicht gezeigt wurden. Drei der Führungskräfte nennen Beispiele wie dies aussehen könnte.

**Frau Rühl:** „Zwischen zwei Arbeitsgruppen in meiner Abteilung herrscht schon seit längerer Zeit schlechtere Stimmung, so konnte es nicht bleiben. Daher habe ich ihnen jetzt eine gemeinsame Aufgabe aufgetragen, bei der sie sich regelmäßig absprechen müssen. Eigentlich lasse ich die einzelnen Gruppen selbst über ihre Zusammenarbeit entscheiden, aber manchmal muss ich halt koordinierend eingreifen.“

**Herr Sauer:** „Bei dem jährlichen Mitarbeitergespräch hat sich herausgestellt, dass mein neuer Mitarbeiter Angst hatte, nach so kurzer Zeit neue Vorschläge zu machen, weil er dachte, dies würde nicht gut ankommen. Aber ich habe ihm klar gemacht, dass bei mir neue Ideen immer gerne gesehen sind, da ich auf deren Grundlage zu einer Entscheidung komme.“

**Frau Klasen:** „Ich wollte gerne eine neue Kundendatenbank einführen, allerdings wäre ich da auf Unverständnis und wohl auch Widerstand bei meinem Mitarbeiter gestoßen. Sonst

versuche ich meine Mitarbeiter im Vorhinein von meinen Entscheidungen zu überzeugen, diesmal habe ich mich aber aufgrund dieser Einschätzung für einen anderen Weg entschieden. So habe ich ihm erst einmal die Kundengespräche für unser neues Betriebssystem übertragen, anschließend sollte er alle Kunden in eine Datei eintragen und die Kunden, mit denen er bereits gesprochen hat, kennzeichnen. Nach Abschluss der Kundengespräche war es für einen besseren Zugang der Informationen für alle Mitarbeiter sinnvoll, die Kartei in eine Datenbank zu übertragen. Hierfür musste er dann eine neue Datenbank programmieren. Er hat durch diesen Prozess die Notwendigkeit gesehen und es hat alles wunderbar geklappt.“

**Beantworten Sie nun bitte folgende Fragen zum Fallbeispiel!**

a) Zu welcher Art materieller Anreizsysteme gehören variable Entgelte?

---

b) Beschreiben Sie kurz die Wirkungsweise des instrumentellen Lernens!

---

---

---

---

---

---

c) Welche Konsequenzarten des instrumentellen Lernens liegen den Anreiz-Varianten zugrunde? Für welche Variante sollte sich Herr Köster auf Basis der Erkenntnisse zum instrumentellen Lernen nach Dubs (1995) entscheiden (drei Begründungen)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

d) Welche Führungsstile wenden die einzelnen Personen an? Beziehen Sie sich bei Ihrer Antwort auf das Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt (1958)!

Frau Rühl: \_\_\_\_\_

Herr Sauer: \_\_\_\_\_

Frau Klasen: \_\_\_\_\_



e) Auf welche Möglichkeiten zum Lernen noch nicht gezeigter Verhaltensweisen beziehen sich die Personen in ihren Aussagen?

Frau Rühl: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Herr Sauer: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Frau Klasen: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

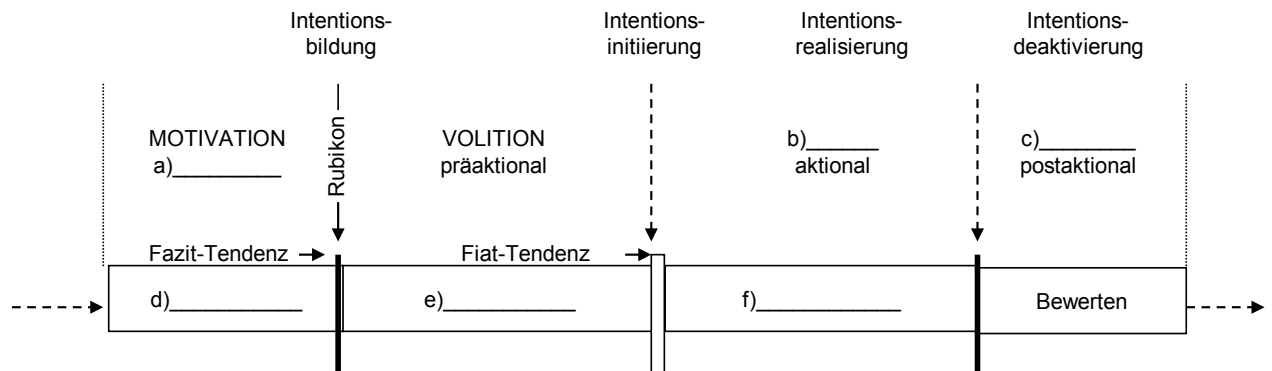
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Aufgabe 3 (12 Punkte):**

Dem Motivationsphänomen wird sich in der Literatur auf unterschiedlichen Wegen angenähert. So ist es bspw. möglich, die Motivation als einen Prozess zu verstehen und in verschiedene Phasen zu untergliedern. Diesen Weg wählte u.a. Heckhausen (1989), der nachfolgend abgebildetes Phasenmodell entwickelte.

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



### **Nummerierte Begriffsauswahl**

- |                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| 1) Prädezisionale | 7) Wählen          |
| 2) Volition       | 8) Dezisionale     |
| 3) Motivation     | 9) Postdezisionale |
| 4) Abwägen        | 10) Kognition      |
| 5) Planen         | 11) Entscheiden    |
| 6) Handeln        | 12) Verhalten      |

b) Nennen und erläutern Sie die drei Arten der Erwartung, die nach Rheinberg (2010) hinsichtlich ihrer Motivationswirkung unterschieden werden!

1: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**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.)

<b>Bitte bewerten Sie, ob die folgenden Verhaltensdispositionen nach House und Shamir (1995) charakteristisch für charismatische Führer sind!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Führungspersonen fungieren als Sprachrohr der Gemeinschaft.		
b.) Führungspersonen wecken wichtige Motive bei den Geführten, v.a. Gesellungs- (Anschluss-), Macht- und Leistungsmotive.		
c.) Führungspersonen bewerten die Geführten grundsätzlich positiv.		
d.) Führungspersonen gleichen ihre Werte und Vorstellungen in der Kommunikation mit den Geführten an deren Werte und Vorstellungen an.		

2.)

<b>Welche der folgenden Aussagen zum Organizational Citizenship Behavior (OCB) sind richtig, welche falsch?</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Der Erfolg von Führung kann sich u.a. in einem höheren OCB zeigen.		
b.) OCB kann für Organisationen erfolgsrelevant sein.		
c.) OCB umfasst sowohl Arbeitsleistungen, die vertraglich festgelegt sind, als auch solche, die über das vertraglich geregelte Maß hinausgehen.		
d.) Aus der vertraglich festgelegten Arbeitsleistung können keine Rückschlüsse für die Kategorisierung eines Verhaltens als OCB gezogen werden.		

3.)

<b>Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zum Reifegrad-Modell nach Hersey und Blanchard (1982)!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Der Reifegrad bezieht sich auf die allgemeine Fähigkeit einer Person, Aufgaben eigenverantwortlich zu erfüllen.		
b.) Für Mitarbeiter, die zwar Verantwortung übernehmen können, aber nicht wollen, eignet sich der Führungsstil „Selling“.		
c.) Hersey und Blanchard sehen die alleinige Aufgabe von Führungskräften in der reaktiven Anpassung an seine Mitarbeiter.		
d.) Eine Kritik an dem Modell bezieht sich darauf, dass Mitarbeiter nicht selbst über ihren Reifegrad mitbestimmen, sondern dieser von der Führungskraft bestimmt wird.		

4.)

<b>Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur Personalentwicklung!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Ein Ziel der Personalentwicklung liegt in der Berücksichtigung der individuellen Befähigungen und Erwartungen.		
b.) Becker (2009) unterscheidet zwischen einem engeren Verständnis (Bildung und Förderung) und einem weiten Verständnis (Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung) des Begriffs der Personalentwicklung.		
c.) Instrumente der Personalentwicklung lassen sich auch hinsichtlich ihrer Nähe bzw. Distanz zum Arbeitsplatz unterscheiden.		
d.) Viele Konzepte der Personalentwicklung aktivieren Lernprozesse bei den Mitarbeitern, die oftmals auf den Prinzipien des Beobachtungslernens beruhen.		

5.)

<b>Ein formelles Instrument des Führungs-Controlling ist die Beurteilung. Zu dessen Funktionen zählen...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) die Ergänzung von Selbst- durch Fremdbilder.		
b.) das Ziehen von Rückschlüssen auf die Realisation von Führungsgrundsätzen aus der Summe aller Beurteilungen.		
c.) der Erhalt von Informationen über das Führungsverhalten und das Führungspotenzial des Beurteilten.		
d.) der Erhalt von Informationen über den Reifegrad sowie die Motivation des Geführten.		

6.)

<b>Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zur Führungseffizienz und -effektivität!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Die ökonomische Effizienz bemisst sich nach dem Grad der personellen Zielerreichung.		
b.) In Anlehnung an Kehr (2000) gehören Leistung und Commitment zu den Effektivitätskriterien der Führung.		
c.) Aus der Sicht der Gruppe bestimmt sich Führungseffektivität vor allem durch ihren Beitrag zur Sicherung der Kohäsion der Gruppe.		
d.) Zu den individualbezogenen Einstellungen bei der Personeneffizienz gehören Einflussakzeptanz und Kooperationsbereitschaft.		

7.)

<b>Eine symbolische Führung ist in Situationen besonders wirksam, in denen...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Führer und Geführte in einem vermehrten persönlichen Kontakt miteinander stehen.		
b.) die Akzeptanz erhöht werden soll.		
c.) eher einzelne Individuen als Kollektive angesprochen werden sollen.		
d.) Zweifel bei der Bewertung zu erreichender Ziele aufkommen.		

8.)

<b>Bitte bewerten Sie folgende Aussagen bezüglich der Bewertung von Humankapitalveränderungen!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Mit dem Return on Leadership Development kann die Rentabilität von führungsbezogenen Investitionen gemessen werden.		
b.) Zu den „indirekten“ Kosten einer Trainingsmaßnahme gehören z.B. die Kosten eines externen Trainers.		
c.) Der Return on Leadership Development Ansatz wird den marktwertorientierten Methoden zugerechnet.		
d.) Der Return of Investment bezeichnet das in der vorher definierten Periode eingesetzte Kapital und dessen zukünftige Rentabilität.		

9.)

<b>Bitte bewerten die die folgenden Aussagen zur Dyadentheorie der Führung!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Die Dyadentheorie der Führung beschäftigt sich mit der Entstehung von Führung im Zeitablauf.		
b.) Ein Postulat der Dyadentheorie ist, dass eine Führungsperson zwar von Gruppennormen selbst abweichen darf, die Erwartungen, die an ihre Führungsposition geknüpft sind, aber weiterhin strikt erfüllen muss.		
c.) Die Definitionsmacht, also welche Qualität die Führungsbeziehung in Zukunft haben wird, liegt zunächst beim Vorgesetzten.		
d.) Der Dyadentheorie der Führung liegt die Theorie des sozialen Vergleichs zugrunde.		

10.)

<b>Durch welche Funktionen lassen sich die Ziele von Anreizsystemen nach Becker (2009) bezeichnen?</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Systemfunktion		
b.) Lernfunktion		
c.) Aktivierungsfunktion		
d.) Planungsfunktion		