

1. Korrektur	
2. Korrektur	

# FERNUNIVERSITÄT

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

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

Matrikelnummer

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

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

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM:

Personalführung und Organisation

MODUL 31711:

Verhalten in Organisationen

TERMIN:

09. September 2016

PRÜFER:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

<b>Aufgabe</b>	1	2	3	4	Gesamt
Maximale Punktzahl	20	30	10	40	100
Erreichte Punktzahl					

Gesamtpunktzahl:

Note:

Datum:

Unterschrift  
des Prüfers:

# FernUniversität in Hagen

## Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

**Diplom-/Bachelorklausur am 09. September 2016 (11.30-13.30 Uhr)**

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

**Modul 31711 Verhalten in Organisationen**

**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 24 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 in die dafür vorgesehenen 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.

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg.**









## **Aufgabe 2 (30 Punkte):**

**Lesen Sie sich die folgende Fallstudie genau durch und beantworten Sie dann bitte die nachstehenden Fragen dazu.**

„*NaturBeeLife*“ ist eine gemeinnützige Umwelt- und Tierschutzorganisation, die sich um die Unterstützung und Förderung artgerechter Räume und Lebensprozesse für Bienen kümmert. Zu ihren Aufgabenbereichen gehören: Die Entwicklung und Festlegung artgerechter Richtlinien und Verordnungen der Bienenhaltung, die Durchführung von Kontrollen von Bienenvölkern in mehreren Standorten in Deutschland sowie die Zertifizierung artgerechter Erzeugnisse und Produkte. Im Rahmen einer regelmäßigen Qualitätskontrolle wurden kürzlich empirisch belegbare Missstände an mehreren Standorten festgestellt, die auf eine mangelhafte und nicht artgerechte Bienenhaltung hindeuten. Bei den betroffenen Imkern wurden stark erhöhte Rückstände von Pestiziden und Akariziden in Honig und Wachs festgestellt. Zur Beseitigung der vorgefundenen Mängel sowie zur Verbesserung der Qualität der Bienenhaltung in den entsprechenden Standorten hat *NaturBeeLife* für dieses Projekt ein Team aus zehn professionellen Imkern und Biologen gegründet (Darunter sind u.a. Fr. Gifford, Fr. Rowe, Fr. Ostendorf, Fr. Becker, Hr. Stemmler, Hr. Heckhausen und Hr. Bolani). Um die Kommunikationsprozesse und Koordination im Team zu fördern, hat sich das Management für die Umsetzung gezielter Maßnahmen der Teamentwicklung gemäß dem Modell von Tuckman (1965) entschieden. Damit Sie sich zunächst ein Bild über die verschiedenen Phasen, die die Teamentwicklung bereits durchlaufen hat, verschaffen können, wurden Ihnen drei Erfahrungsberichte vorgelegt, die von drei Teammitgliedern zu verschiedenen Phasen der Teamentwicklung aufgezeichnet wurden:

**Frau Gifford:** „Wir haben Gott sei Dank die blockierenden Widerstände gegen die Gruppenzusammensetzung hinter uns, die kooperative und solidarische Zusammenarbeit im Team haben wir jedoch noch nicht erreicht (...). Wir befinden uns zurzeit in einer entscheidenden Phase. Es fehlen uns noch die nötige Flexibilität und Offenheit gegenüber neuen Ideen, wie die Bienenhaltung bei den betroffenen Imkern vor Ort artgerecht gefördert werden kann. Letzte Woche zum Beispiel hat Herr Stemmler in der Teamsitzung darauf hingewiesen, dass das Problem bei den Imkern aus dem Münsterland darin liegt, dass die umgebende Landschaft überwiegend aus gespritzten Rapsfeldern und Obstplantagen besteht. Man soll ihnen, so Herr Stemmler, andere naheliegende und möglichst biodynamisch betriebene Standorte als Alternativen anbieten, um ihre Bienenvölker nicht weiterhin zu gefährden. Ebenfalls hat Frau Rowe den Vorschlag der rotierenden Umverteilung der Bienenvölker auf naheliegenden biodynamisch betriebenen Bauernhöfen in der Region unterbreitet. Wir

kennen, so Frau Rowe, relativ viele Bauernhöfe und Vertragspartner aus der Region, die wir diesbezüglich anfragen können. Andere Teammitglieder haben einen anderen Standpunkt und sehen die Lösung in der direkten Ansprache der entsprechenden Landwirte vor Ort und in der Bewusstmachung über die negativen Konsequenzen des Einsatzes von Pestiziden für Mensch und Umwelt (...) Die Idee von Herrn Stemmler wurde im Team einfach nicht berücksichtigt, der Vorschlag von Frau Rowe ist ebenfalls auf taube Ohren gestoßen. Nach der gemeinsamen Zielsetzung sind wir zwar dabei, neue Umgangsformen und Verhaltensweisen im Team zu entwickeln, die Standpunkte der Teammitglieder sind jedoch noch relativ verhärtet, was immer wieder zu wiederholten offenen Konfrontationen führt.“

**Herr Stemmler:** „Also es sieht momentan gut aus. Wir haben die Ziele des Teams definiert und sind noch dabei, die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen zu analysieren und Regeln für die Zusammenarbeit im Team aufzustellen. Es wird sicherlich keine einfache Aufgabe sein! Vor allem wenn man weiß, dass *NaturBeeLife* vor zwei Wochen beschlossen hat, aufgrund vieler parallel laufender Projekte unsere Projektfinanzierung teilweise auf private Spenden umzustellen. (...) Wir haben ein Team aus zehn kompetenten Imkern und Biologen mit langjähriger Erfahrung auch im Ausland. Wir können sicherlich auch internationale Erfahrungen, Messungen und Qualitätsstandards in Erwägung ziehen und mit unseren vergleichen (...). Das wird auf jeden Fall eine Herausforderung sein und ich freue mich darauf, die Teammitglieder näher kennenzulernen und den Teamentwicklungsprozess mitzugestalten.“

**Frau Rowe:** „(...) Als ich letzte Woche mit Frau Gifford über einige Meinungsunterschiede und Auseinandersetzungen im Team gesprochen habe, wurde mir klar, dass wir die Phase der gegenseitigen Akzeptanz im Team noch nicht erreicht haben. Es haben sich drei Subgruppen im Team gebildet, die jeweils verschiedene Vorstellungen zur Verbesserung der aktuellen Lage der betroffenen Bienenvölker haben. Hinzu wurden zwischen diesen drei Subgruppen unterschwellige Konflikte bezüglich der Art und Weise der Durchführung von Kontrollen festgestellt. Drei Teammitglieder wollen dafür eine zusätzliche Hilfskraft während der Projektphase einstellen, die die Kontrollen regelmäßig vor Ort durchführt. Vier Teammitglieder sind für die Einbindung einer zusätzlichen Fachkraft aus dem lokalen Veterinäramt, die die Kontrollen vor und nach der Projektphase durchführt. Drei andere Teammitglieder meinen, es ginge auch ohne zusätzlichen Kräfte, wenn man den betroffenen Imkern vor Ort entsprechende Formulare zur Qualitätskontrolle in regelmäßigen Abständen zusendet, die dann von den Imkern selbständig ausgefüllt und an uns zurückgesendet werden. Ich habe bereits mit Herrn Stemmler darüber gesprochen. Wir wären beide vorsichtiger mit der Idee der Durchführung von Qualitätskontrollen durch die Imker selbst. Viele Imker kennen sich









b. Vor ein paar Monaten wurden einige Schwierigkeiten festgestellt, die die Teamarbeit und -entwicklung behindern. Aus diesem Grund hat *NaturBeeLife* Sie als externen Berater bestellt, um die vorliegenden Dysfunktionen zu identifizieren und zu beseitigen, sodass der Teamentwicklungsprozess vorankommen kann. Nachdem Sie die Phasen der Teamentwicklung identifiziert haben, die das Team bereits durchlaufen hat, sollen Sie sich ein aktuelles Bild von der Zusammenarbeit im Team machen, um konkrete Hindernisse herauszufinden und entsprechende Maßnahmen zur Förderung des Teamentwicklungsprozesses zu entwickeln. Für diesen Zweck haben Sie sich dafür entschieden, sich als neutraler Moderator zusammen mit den zehn Teammitgliedern an einen runden Tisch zu setzen und offen über die Zusammenarbeit der Teammitglieder in den letzten Monaten zu sprechen. Im Folgenden sind einige Auszüge aus den Erfahrungen und Aussagen der Teammitglieder:

**Herr Heckhausen:** „(...) Wir haben es nun erkannt, dass wir es mit einem Personalmangel zu tun haben, insbesondere für die regelmäßigen Qualitätskontrollen. Daraufhin haben wir die entsprechenden Ziele klar definiert und die Arbeitsaufgaben im Team analysiert. Die Erstellung und Abgabe des Antrags auf Erhöhung der Sach- und Personalressourcen ist jedoch noch nicht erfolgt und keiner fühlt sich direkt angesprochen, den Antrag fertig zu stellen, um die konkreten Maßnahmen zur Qualitätskontrolle bei den betroffenen Bienenvölkern frühestmöglich in Gang zu setzen. Obwohl festgestellt wurde, dass einige Teammitglieder sich primär darum bemühen, ihre Machtposition und ihren Status im Projektteam zu stärken, wird das im Team nicht thematisiert, um so unangenehme Gespräche zu vermeiden.“

**Frau Ostendorf:** „Also nachdem sich drei Subgruppen mit relativ verhärteten Standpunkten im Team gebildet haben, sind die Teammitglieder bei der Zusammenarbeit immer vorsichtiger geworden. Bei der Erstellung einer Informationsbroschüre, die das Projekt und die angestrebten Etappenziele des Teams beschreibt, sind einige Unstimmigkeiten und Fehler festgestellt und sofort unter den Tisch gekehrt worden. (...) Es fällt einigen Teammitgliedern nicht immer leicht, ihre Schwächen offen zu kommunizieren, zu ihren Fehlern zu stehen und sie einzugestehen. Da jede Subgruppe nicht davon ausgehen kann, dass die Mitglieder anderer Subgruppen ihre spezifische Vorteile und Machpositionen verfolgen, wurden die Schutz- und Vorsichtsmaßnahmen bei der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern verstärkt.“

**Frau Becker:** „(...) In der Diskussion über die Art und Weise der Durchführung von Qualitätskontrollen bei den betroffenen Bienenvölkern wurden die kritischen Töne und Bedenken von Frau Rowe und Herrn Stemmler als zu negativ angesehen. (...) Ihre Hinweise und Befürchtungen, dass viele Imker nicht über die notwendigen Kenntnisse verfügen, um entsprechende Kon-











---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 3 (10 Punkte):**

Um Personalentwicklung sowohl effektiv als auch effizient durchführen zu können, bedarf es einer systematischen Vorgehensweise. Diese kann gemäß Becker (2010) durch den Funktionszyklus der Personalentwicklung erreicht werden, der durch sechs verschiedene Phasen gekennzeichnet ist.

- a. In der folgenden Abbildung werden diese 6 Phasen dargestellt. Bitte geben Sie zunächst die Bezeichnung für die zwei fehlenden Begriffe im Funktionszyklus an. Bitte verwenden Sie die dafür vorgesehene Tabelle 1 unterhalb der Abbildung. (4 Punkte)

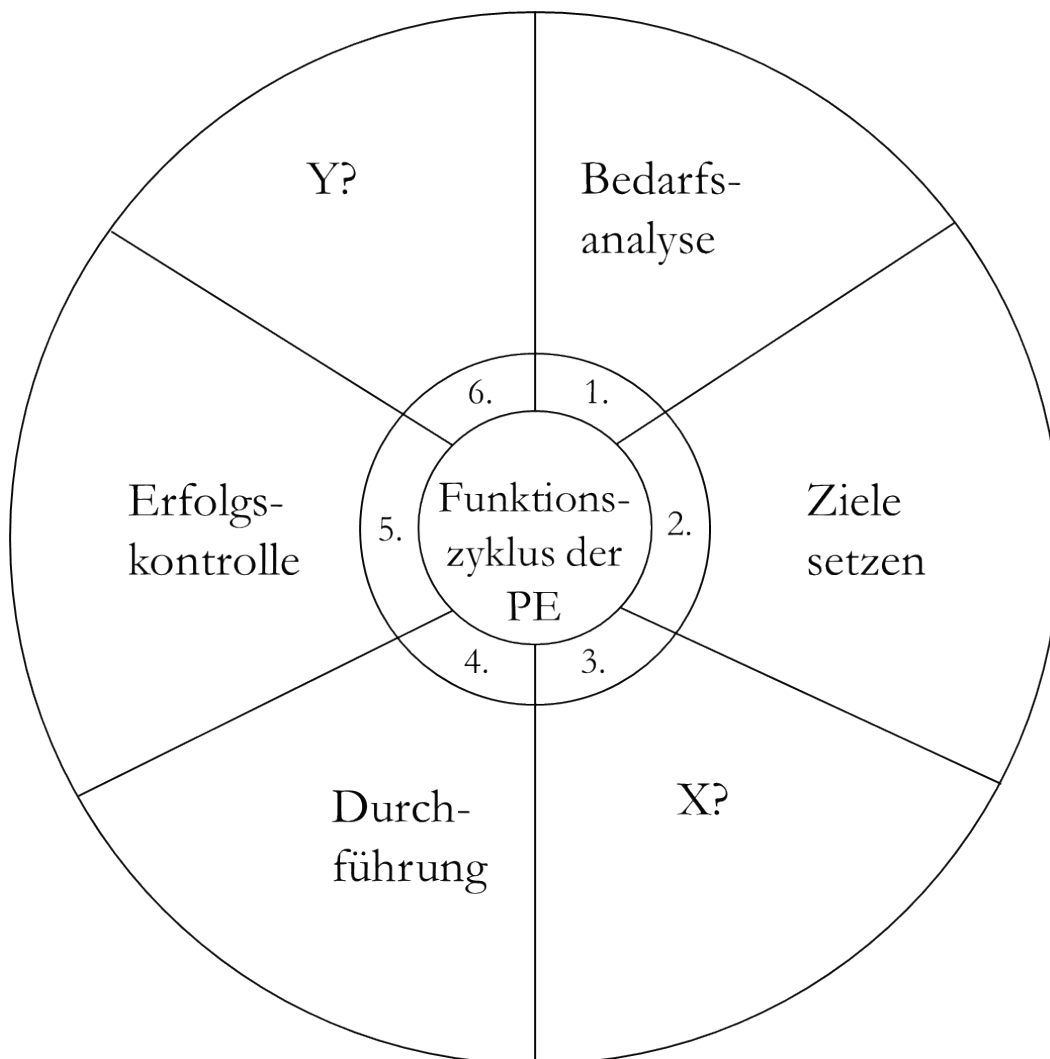


Abbildung: Funktionszyklus der Personalentwicklung (in Anlehnung an Becker 2010, S.366)

Tabelle 1

Feld im Funktionszyklus	Begriff
X	<hr style="width: 80%; margin-left: 20px;"/>
Y	<hr style="width: 80%; margin-left: 20px;"/>

b. Der abschließende Vergleich der durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahme mündet in der Evaluation (Phase der Erfolgskontrolle). Sie kann im Rahmen der Personalentwicklung in zwei Methoden differenziert werden: Formative Evaluation und summative Evaluation. Erläutern Sie bitte diese zwei Methoden der Evaluation. Bitte verwenden Sie die dafür vorgesehene Tabelle 2. (6 Punkte)

Tabelle 2 (Siehe folgende Seite)



#### **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>Problembezogenes Coping zielt...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) auf eine Veränderung der Stress auslösenden Situation durch konkrete Handlungen ab.		
b.) auf die Reduktion des Anspruchsniveaus oder Ablenkung ab.		
c.) auf die Veränderung des Soll-Zustands des Problems ab.		
d.) auf die Regulierung der eigenen Emotionen ab, z.B. in Form von Entspannung.		

2.)

<b>Das Rubikonmodell des Handelns von Heckhausen (1989)...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) beschreibt Motivations- und Volitionsphasen als Sequenzen im Rahmen der Ausführung einer Handlung.		
b.) unterscheidet grundlegend fünf Phasen: Prädezyonale, präaktionale, aktionale, reaktionale und postreaktionale Phase.		
c.) besagt, dass bei konkurrierenden Zielintentionen jene mit stärkster Fiat-Tendenz Zugang zur Exekutive findet.		
d.) unterteilt Handeln als Ergebnis stabilisierender Zufriedenheit und diffuser Unzufriedenheit.		

3.)

<b>In personeller Hinsicht ist die Bürokratie laut Weber so charakterisiert, dass an der Spitze ein bzw. mehrere Leiter stehen und darunter Beamte arbeiten. Welche Merkmale weisen die Beamten auf?</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>

a.) Sie sind aufgrund ihrer Fachqualifikation ausgewählt und angestellt worden.		
b.) Sie arbeiten hauptberuflich und langfristig auf einer Stelle.		
c.) Sie können innerhalb der Organisation nach festen Regeln aufsteigen.		
d.) Ihr Gehalt richtet sich nach dem Umfang und der Qualität ihrer Arbeit.		

4.)

<b>Eins der Objekte der Organisationstransformation sind individuelle Fähigkeiten und Verhalten. Hierbei geht es um...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Maßnahmen, welche die Eigeninitiative der Mitarbeiter stimulieren.		
b.) Maßnahmen zur Veränderung des dem organisationalen Verhalten zugrunde liegenden Weltbildes.		
c.) die Revitalisierung der Qualifikationen und Handlungsweisen der Mitarbeiter.		
d.) die Remodellierung der dem Verhalten zugrunde liegenden Werte und Überzeugungen.		

5.)

<b>Eine pluralistische Organisationsform ist gemäß Cox (1991, 1993) eine Organisation,...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) in der Diversity geschätzt wird.		
b.) in der Vorurteile und Diskriminierungen gegenüber Minderheiten eliminiert sind.		
c.) in der Assimilation die gängige Form der Akkulturation ist.		
d.) in der Vorurteile und Diskriminierungen gegenüber Minderheiten gängig sind.		

6.)

<b>Glasls Modell der Konflikteskalation (2004)...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) besagt, dass Konflikte nie zur Zufriedenheit von beiden Beteiligten gelöst werden können.		
b.) beinhaltet zehn Eskalationsstufen.		
c.) beinhaltet am Ende der dritten Hauptphase das Streben nach der Vernichtung des Feindes.		
d.) beinhaltet eine Unterteilung in die drei Hauptphasen „win-win“, „win-lose“ und „total-win“.		

7.)

<b>Gemäß dem Schnittmengenmodell von Arbeitsmotivation und Volition von Kehr (2004) liegen eine intrinsische Motivation und fehlende Fähigkeiten zur Problemlösung vor, wenn...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) kognitive Präferenzen nicht mit den affektiven Präferenzen übereinstimmen.		
b.) volitionale Kontrolle nötig ist.		
c.) Flow erlebt wird.		
d.) explizite Motive nicht mit den impliziten Motiven übereinstimmen.		

8.)

<b>Welche wesentlichen Erkenntnisse wurden als Ergebnis der Hawthorne-Experimente formuliert?</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Lohnanreize sind allein verantwortlich für Leistungssteigerungen.		
b.) Die Arbeitsleistung hängt nicht nur von äußeren Bedingungen, sondern auch von psychischen und gruppenbezogenen Faktoren ab.		
c.) Gruppen entwickeln interne Normen zum angemessenen Output.		
d.) Zufriedene Mitarbeiter sind (motivational) gute Mitarbeiter.		

9.)

<b>Welche Faktoren wirken wie auf die Effizienz einer Organisation – laut dem Kontingenztheoretischen Ansatz?</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Die Situation der Organisation wirkt direkt und indirekt auf die Effizienz.		
b.) Die formale Organisationsstruktur wirkt direkt und indirekt auf die Effizienz.		
c.) Die formale Organisationsstruktur wirkt nur indirekt auf die Effizienz.		
d.) Das Verhalten der Organisationsmitglieder wirkt direkt auf die Effizienz.		

10.)

<b>Gemäß Crevani/Lindgren/Packendorff (2007) kennzeichnet sich eine heroische Teamführung u.a. durch folgende Merkmale:</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Eine konsensorientierte und partizipative Entscheidungsfindung.		
b.) Eine hohe Bereitschaft und Fähigkeit der Teammitglieder zur Verantwortungsübernahme.		
c.) Statisch vorbestimmte Rollen eines jeden einzelnen Teammitglieds.		
d.) Förderung von Empathie, Kollaboration und Innovation bei den Teammitgliedern.		