

1. Korrektur	
2. Korrektur	

FERNUNIVERSITÄT

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

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

Matrikelnummer

Name: _____

Vorname: _____

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM:

Personalführung und Organisation

MODUL 31711:

Verhalten in Organisationen

TERMIN:

18. September 2017

PRÜFER:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Aufgabe	1	2	3	4	Gesamt
Maximale Punktzahl	22	30	8	40	100
Erreichte Punktzahl					

Gesamtpunktzahl:

Note:

Datum:

Unterschrift
des Prüfers:

FernUniversität in Hagen

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Diplom-/Bachelorklausur am 18. September 2017 (14.00-16.00 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 26 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 1 (22 Punkte):

Um Prozesse des Wandels lernender Organisationen und unterschiedliche Ansätze organisationalen Lernens verstehen und kritisch einschätzen zu können, ist ein grundlegendes Verständnis des Lernens und seiner Dimensionen notwendig. Die Konzepte des organisationalen Lernens sind äußerst vielfältig und können anhand der jeweils spezifischen konzeptionellen Grundannahmen voneinander unterschieden werden.

a) Argyris und Schön (1978) haben wesentlich zur Entwicklung eines mit wissenschaftlichem Anspruch auftretenden Konzepts zum organisationalen Lernen beigetragen, das als ein einflussreiches Referenzmodell zur Beschreibung von organisationalen Lernprozessen gilt. Dabei klassifizieren die Autoren drei Lernebenen. Benennen und erläutern Sie bitte diese. (12 Punkte)

(Bitte schreiben Sie Ihre Antwort direkt auf die vorgesehenen Linien!)

1. Bezeichnung der ersten Lernebene: _____

Erläuterung der ersten Lernebene: _____

2. Bezeichnung der zweiten Ebene: _____

Erläuterung der zweiten Ebene: _____

3. Bezeichnung der dritten Lernebene: _____

Erläuterung der dritten Lernebene: _____

b) Argyris und Schön gehen ferner von sog. Handlungstheorien („theories of action“) aus, um das kognitiv induzierte Verhalten von Menschen zu erklären. Sie unterscheiden zwischen zwei grundlegenden Typen von Handlungstheorien: Die theories-in-use und die espoused theories. Darüber hinaus unterteilen die beiden Autoren Organisationen entsprechend der in ihnen geltenden theories-in-use in zwei Arten: Modell-I (O-I-Organisationen) und Modell-II (O-II-Organisationen). Erläutern Sie bitte zunächst die zwei Typen von Handlungstheorien (theories-in-use und espoused theories). Erläutern Sie anschließend einige typische Aussagen und Merkmale, woran sich die leitenden Werte von Modell-I und Modell II- Organisationen widerspiegeln. (10 Punkte)
(Bitte schreiben Sie Ihre Antwort direkt auf die vorgesehenen Linien!)

1. Die theories-in-use: _____

2. Die espoused theories: _____

4. Typische Aussagen und Merkmale, woran sich die leitenden Werte des Modell-II (theories-in-use) widerspiegeln: _____

Aufgabe 2 (30 Punkte):

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

Frau Rodriguez ist Leiterin der Zentralabteilung für Warenannahme und Qualitätskontrolle in einem großen Automobilzulieferer. Nach der Warenannahme und Qualitätskontrolle wird die Ware auf den Vertriebsleitern einzelner Abteilungen verteilt, die für die Lieferung der Ware an die Kunden und Endverbraucher zuständig sind. Durch die oft verspätete Warenlieferung (dienstags) hat Frau Rodriguez einen enormen Zeitdruck. Sie hat deswegen viele Streitigkeiten mit den Vertriebsleitern einzelner Abteilungen, die die Ware rechtzeitig zum Kunden liefern müssen. Die Qualitätskontrolle erfolgt nicht nur durch die Zentralabteilung, sie wird auch von den Vertriebsleitern einzelner Abteilungen durchgeführt, die neulich andere Qualitätskriterien als die der Zentralabteilung festgelegt haben. Am ersten Dienstag jeden Monats (von 16 bis 17 Uhr) findet eine Teambesprechung statt, wodurch die Warenannahme und Qualitätskontrolle unterbrochen werden. Frau Rodriguez fühlt sich mit mehreren Belastungsfaktoren konfrontiert, die bei ihr Stress auslösen.

Bitte beantworten Sie vor diesem Hintergrund die folgenden Teilfragen:

- a. Benennen und erläutern Sie die Klassifikation der Arbeitsstressoren von Zapf und Semmer (2004) vor dem Hintergrund der Handlungsregulationstheorie. Ordnen Sie anschließend die einzelnen Stressoren aus dem Fallbeispiel den benannten Kategorien der Arbeitsstressoren zu. (20 Punkte)

(Bitte schreiben Sie Ihre Antwort direkt auf die vorgesehenen Linien!)

Arbeitsstressor 1: _____

Erläuterung: _____

Arbeitsstressor 2: _____

Erläuterung: _____

Arbeitsstressor 3: _____

Erläuterung: _____

Arbeitsstressor 4: _____

Erläuterung: _____

Die einzelnen stressauslösenden Faktoren aus dem Fallbeispiel können den o.g. Kategorien der Arbeitsstressoren folgendermaßen zugeordnet werden:

Kategorie der Arbeitsstressoren	Entsprechende Stressoren aus dem Fallbeispiel
Arbeitsstressor 1: <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Arbeitsstressor 2: <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Arbeitsstressor 3:

Arbeitsstressor 4:

b. Ausgehend davon, dass die o.g. stressauslösenden Bedingungen kontrollierbar sind, möchte Frau Rodriguez diese stressauslösende Situation (Ist-Zustand) durch konkrete Handlungen verändern. Dazu sollte sie sich für eine adäquate Coping-Strategie entscheiden (problembezogenes Coping oder palliatives Coping) und entsprechende Handlungen vollziehen. Welche adäquate Coping-Strategie (problembezogenes Coping/palliatives Coping) zum individuellen Umgang mit dieser Stresssituation würden Sie Frau Rodriguez in diesem Fall empfehlen und warum? Welche konkreten Handlungen würden Sie Frau Rodriguez in ihrer Situation empfehlen und warum? (10 Punkte)

(Bitte schreiben Sie Ihre Antwort direkt auf die vorgesehenen Linien!)

Zum individuellen Umgang mit dieser Stresssituation würde man Frau Rodriguez in diesem Fall folgende Coping-Strategie empfehlen:

Meine Entscheidung für die oben genannte Coping-Strategie wird folgendermaßen begründet:

Begründung 1: _____

Begründung 2: _____

Folgende konkreten Handlungen würde man Frau Rodriguez in ihrer Situation empfehlen und folgendermaßen begründen:

Handlung 1: _____

Begründung 1: _____

Handlung 2: _____

Begründung 2: _____

Handlung 3: _____

Begründung 3:

Aufgabe 3 (8 Punkte):

Um den Motivationsprozess mit seinen unterschiedlichen Phasen und damit verbundenen psychologischen Prozessen darstellen zu können, beschreibt das sogenannte Rubikonmodell des Handelns von Heckhausen Motivations- und Volitionsphasen als Sequenzen im Rahmen der Ausführung einer Handlung. Dabei werden grundlegend vier Phasen unterschieden.

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

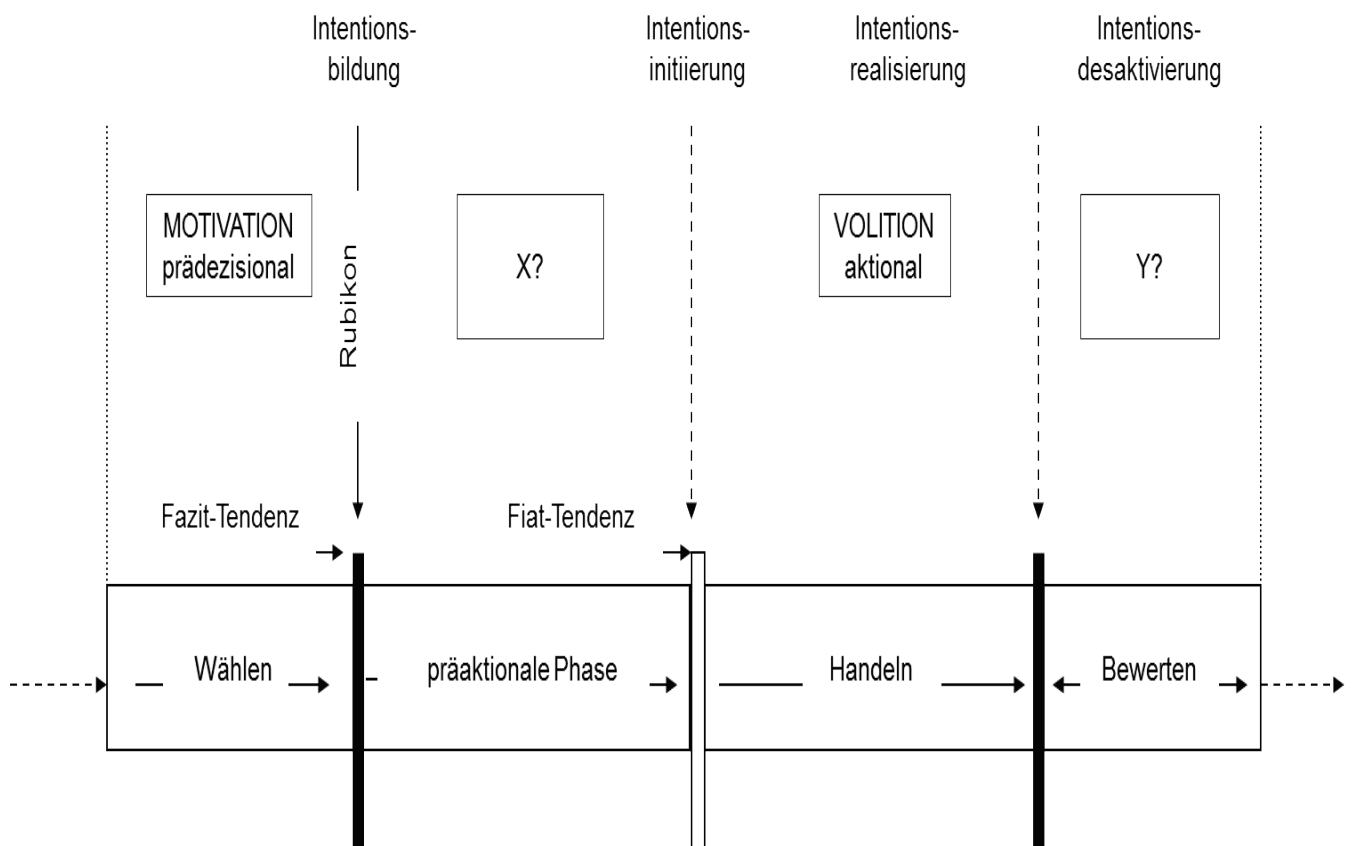


Abbildung: Rubikonmodell des Handelns (in Anlehnung an Heckhausen/Gollwitzer 1987; Achtziger/Gollwitzer 2010, S.311)

Tabelle 1

Fehlende Phasen im Rubikonmodell	Begriff
X	_____
Y	_____

b. Erläutern Sie bitte die prädezisionale Motivationsphase und die aktionale Volitionsphase.
 Bitte verwenden Sie die dafür vorgesehene Tabelle 2. (4 Punkte)

Tabelle 2 (Siehe folgende Seite)

Phase	Erläuterung
Prädeziotionale Motivationsphase	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Aktionale Volitionsphase	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

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.)

Folgende Strategien werden im Dual Concern-Modell (Scholl 2004) zur Bewältigung von Konflikten erwähnt:	richtig	falsch
a.) Strategie des Machteinsatzes.		
b.) Strategie der Flucht.		
c.) Fluchtstrategie.		
d.) Strategie der gemeinsamen Problemlösung.		

2.)

In Anlehnung an Van de Vliert/Janssen (2012) kann man auf der ersten Unterteilungsebene zwei Modi des Konfliktverhaltens differenzieren (Kooperation versus Wettbewerb). Im Modus Wettbewerb unterscheiden die Autoren zwischen direktem und indirektem Kämpfen. Welche der folgenden Aussagen ist richtig bzw. falsch?	richtig	falsch
a.) Beim direkten Kämpfen besteht zum einen die Option auf Prozesskontrolle, und zum anderen ist es möglich, Widerstand in Form von Intrigen und passivem Widersetzen zu leisten.		
b.) Das direkte Kämpfen zeigt sich durch strikte Verdeutlichung des eigenen Standpunktes (Konfrontation) und das offensive Vorgehen zur Brechung des gegnerischen Widerstands (Attackieren).		
c.) Beim indirekten Kämpfen besteht die Möglichkeit zur Vermeidung des Gegners oder der Anpassung.		
d.) Beim direkten Kämpfen haben die Konfliktparteien die Möglichkeit, das Problem zu lösen oder Kompromisse zu finden.		

3.)

Zur Förderung der Lernfähigkeit einer Organisation sind nach dem integrativ-systemischen Ansatz von Senge (1996) fünf Fähigkeiten notwendig. Darunter sind:	richtig	falsch
a.) Fähigkeit zum Umgang mit mentalen Modellen.		
b.) Fähigkeit zur Entwicklung gemeinsamer Visionen.		
c.) Fähigkeit zur Selbstregulation.		
d.) Fähigkeit zur Überzeugung.		

4.)

In Anlehnung an das Phasenmodell von Allmer (1996) stehen Belastung und Erholung in einem dynamischen Wechselbezug. Der Erholungsprozess wird dementsprechend in drei Phasen differenziert. (Distanzierung-Regeneration-Orientierung). Welche der folgenden Aussagen ist richtig bzw. falsch?	richtig	falsch
a.) In der Regenerationsphase findet der eigentliche Erholungsprozess, d.h. die Wiederherstellung der psychophysischen Funktionstüchtigkeit, statt.		
b.) In der Orientierungsphase wird Abstand von der vorangegangenen Beanspruchungsphase gewonnen.		
c.) In der Regenerationsphase werden mit passenden Maßnahmen optimale Handlungsvoraussetzungen für die nachfolgende Beanspruchungsphase geschaffen.		
d.) In der Distanzierungsphase wird die physische und/oder psychische Vorbereitung auf die neue Beanspruchungsphase angestrebt.		

5.)

Diversität in Unternehmen wird mehr und mehr geschätzt. Thoma/Ely (1996) differenzieren drei Diversity-Management-Ansätze: Der Fairness- und Diskriminierungsansatz, der Marktzutritts- und Legitimationsansatz und der Lern- und Effektivitätsansatz. Welche der folgenden Aussagen ist richtig bzw. falsch?	richtig	falsch
a.) Nach dem Fairness- und Diskriminierungsansatzes stehen moralisch-ethische Aspekte im Umgang mit Diversity im Vordergrund, deren Ziel es ist, unter der Leitidee der sozialen Gleichheit eine faire und gleichberechtigte Behandlung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern.		
b.) Nach dem Marktzutritts- und Legitimationsansatz wird die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation durch die Vorteile der Homogenität als überlegen und Heterogenität als Gefahr für das Funktionieren der Organisation betrachtet.		
c.) Nach dem Lern- und Effektivitätsansatz wird versucht, Diversity zu vermeiden oder zumindest zu unterdrücken, zu isolieren, zu ignorieren oder zu verleugnen.		
d.) Nach dem Marktzutritts- und Legitimationsansatz werden sowohl ökonomische als auch moralisch-ethische Aspekte integriert.		

6.)

Gemäß dem Schnittmengenmodell der Arbeitsmotivation und Volition von Kehr (2004) liegen eine intrinsische Motivation und fehlende Fähigkeiten zur Problemlösung vor, wenn...	richtig	falsch
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.		

7.)

Um Personalentwicklung effektiv und effizient zu gestalten, ist eine systematische Vorgehensweise angezeigt. Im Funktionszyklus der Personalentwicklung nach Becker (2010) ...	richtig	falsch
a.) ... beeinflussen sich die insgesamt sechs Phasen gegenseitig und sind nicht in sukzessiver Abfolge isoliert zu betrachten.		
b.) ... kann in der Phase der Zielformulierung das sogenannte SMART-Schema Anwendung finden.		
c.) ... besteht eine Methode der Durchführungsphase in den during-the-job-Verfahren (Bsp.: Qualifizierungsmaßnahmen)		
d.) ... ist die Erfolgskontrolle essentieller Bestandteil der Systematik, der in drei Methoden differenziert werden kann: formative, normative und summative Evaluation.		

8.)

Welche Grundgedanken liegen dem Tayloristischen Ansatz zugrunde?	richtig	falsch
a.) Wenn Arbeiter den gesamten Arbeitsprozess selbstverantwortlich steuern, neigen sie zu Drückebergerei.		
b.) Es gibt keinen „besten Weg“, um bestimmte Arbeiten zu verrichten.		
c.) Durch strikte Arbeitsteilung kann die Produktion jedes Arbeiters gesteigert werden.		
d.) Mithilfe von systematischen Beobachtungen und Experimenten lassen sich Gesamttätigkeiten in ihre elementaren Teiltätigkeiten zerlegen.		

9.)

Nach dem Modell der Dyadischen Distanz von Napier und Ferris (1993) unterscheidet man die psychologische, strukturelle und funktionale Distanz. Was sind Indikatoren für die strukturelle Distanz?	richtig	falsch
a.) Häufigkeit der Interaktion in Führungsbeziehung.		
b.) kulturelle und/oder wertebezogene Differenz zwischen Führer und Geführten.		

c.) physische Distanz zum Vorgesetzten.		
d.) demographische Distanz zwischen Führer und Geführten.		

10.)

Die Zwei-Faktorentheorie von Herzberg ...	richtig	falsch
a.) ... ist eine Inhaltstheorie der (Arbeits-)Motivation.		
b.) ... besagt, dass Hygienefaktoren keine Zufriedenheit herbeiführen, sondern nur Unzufriedenheit beseitigen können.		
c.) ... unterscheidet zwischen Hygienefaktoren und expliziten Motiven.		
d.) ... nimmt an, dass es zwei Dimensionen der Arbeitszufriedenheit/-unzufriedenheit gibt: Zufriedenheit – Nicht-Zufriedenheit und Unzufriedenheit – Nicht-Unzufriedenheit.		