

1. Korrektur	
2. Korrektur	

# FERNUNIVERSITÄT

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

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

Matrikelnummer

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

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

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM:

Personalführung und Organisation

MODUL 31711:

Verhalten in Organisationen

TERMIN:

26. Februar 2016

PRÜFER:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

<b>Aufgabe</b>	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 26. Februar 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 Punktabzug. 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 21 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):**

Ein relativ junges Feld des Organizational Behavior ist das Diversity Management. Geprägt durch amerikanische Einflüsse erfuh das Konzept seit den 1990er Jahren in Deutschland verstärkt Beachtung.

- a) Erläutern Sie bitte zuerst als Grundlage der Diskussion den Begriff Diversity entlang der zwei Verständnisperspektiven der Literatur. Differenzieren Sie sodann mindestens zwei Dimensionen, in denen sich Merkmale unterscheiden können. Gehen Sie anschließend näher auf das Konzept des Diversity Managements ein. Zeigen Sie im Folgenden auf, welche sechs Potenziale Diversity Management zur Realisierung ökonomischer Ziele besitzt. (13 Punkte)

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

1. Der Diversity Begriff:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Dimensionen von Diversity:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Der Begriff des Diversity Managements:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Sechs Potenziale von Diversity Management zur Realisierung ökonomischer Ziele:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

b) Ein populärer Verständnisansatz des Diversity Managements ist von David A. Thomas und Robin J. Ely (1996) begründet worden. Beschreiben Sie bitte die drei Perspektiven des Ansatzes und ziehen einen Vergleich zu dem Resistenzansatz des Diversity Managements (vgl. u.a. Schulz 2009). (9 Punkte)

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

1. Die drei Perspektiven des Verständnisansatzes:

---

---

---

---

---

---

---

---



2. Vergleichende Darstellung von Verständnisansatz und Resistenzansatz:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



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

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

2. Die Rohrleitungsbaugesellschaft AufZack GmbH stellt Rohre und Rohrleitungen jeglicher Größe und Beschaffenheit inkl. des Zubehörs her. Ebenso führt sie deren Installationen durch. Als international agierendes Unternehmen, das in einem Feld hoch substituierbarer Güter agiert, unterliegt sie einem hohen Wettbewerbsdruck. Außerdem bestehen sehr dynamische Umweltverhältnisse. Um auf geänderte Bedingungen zu reagieren und den finanziellen Erfolg zu sichern, führt das Unternehmen in bestimmten Intervallen eine interne und externe Analyse durch. Betrachtet wird z.B., welcher Umsatz und welche Kosten im letzten Jahr in welcher Region erzielt worden sind und wie sich jene zusammensetzen, oder wie sich der Marktpreis verändert hat. So auch in diesem kritischen Jahr, in dem der Fortbestand des Unternehmens gefährdet ist. Der Vergleich zu den Zahlen des Vorjahres wird, der Erhebungsphase folgend, stets angestrebt. Als Geschäftsführer Kognibert die Zahlen in diesem Jahr sieht, wird ihm so einiges klar. Er beruft sofort die Experten für das Geschäftsfeld Rohrverbindungstechnik ein, die nach einer gemeinsamen Beratung eine verbindliche Entscheidung treffen sollen. Die S-Muffen haben in den USA, in Indien und in Südafrika im letzten Jahr eine Marge von durchschnittlich -20% erwirtschaftet! Jetzt wird es Zeit, aus den Ergebnissen des vergangenen Jahres zu lernen, denkt Geschäftsführer Kognibert. Letztes Jahr hatte man auf den Vergleich der Vorjahreszahlen reagiert: man hatte sich aufgrund der positiven Entwicklung der Dienstleistungen dazu entschieden, diese weiter auszubauen. Das Geschäftsfeld Rohrverbindungstechnik hatte man nicht weiter beachtet. Es erfolgten weder Bemühungen einer Antizipation zukünftiger Entwicklungen aufgrund eines langfristig gewonnenen Wissenszuwachses, noch ein Benchmarking. Der Marktpreis ist nun signifikant gefallen, bei gleichbleibenden Kosten. Die Konsequenz der vorherigen – falschen – Entscheidung spürte man prompt: eine Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Situation des Unternehmens trat ein. Geschäftsführer Kognibert will jetzt aber schnellstmöglich mit seinem Expertenteam handeln. Das Problem ist schwerwiegend, bisherige Handlungen müssen als Antwort auf die geänderten Bedingungen zu einem großen Maß modifiziert werden. Automatisch muss eine Reaktion auf die geänderten Umweltbedingungen erfolgen. Die Ziele müssen jedoch nicht überdacht werden, meint der Geschäftsführer. Auch sein Expertenteam konstatiert, es reiche aus, auf die geänderten Bedingungen zu reagieren und eine neue Ausrichtung zu versuchen. Wie gewinnbringend diese neue

Ausrichtung dann sei, könne man ja im Folgejahr beobachten. Man solle sich lieber darauf konzentrieren, gemäß der neuen Ergebnisse zu entscheiden, anstatt Ressourcen zu verschwenden und etablierte Regeln zu hinterfragen, stimmt Kognibert wiederum zu.

- a) Organisationales Lernen findet in der AufZack GmbH in einer ganz spezifischen Weise statt. Welches Konzept des organisationalen Lernens liegt dem Fallbeispiel zugrunde? Benennen Sie das Konzept des organisationalen Lernens, erklären Sie die Funktionsweise des Konzepts und belegen Sie diese an dem Beispiel. Erklären Sie auch, wieso dieses Modell in seiner Effektivität limitiert ist. (12 Punkte)

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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

Die Geschäftsführung der AufZack GmbH hatte infolge der Erkenntnisse Entscheidungen getroffen, die die Situation des Unternehmens verbessern sollten (u.a. wurden die S-Muffen aus dem Produktionsprogramm gestrichen). Jedoch ist nun ein weiteres Jahr vergangen und die finanzielle Situation des Unternehmens hat sich zunehmend verschlechtert. Auch perspektivisch ist unter Beibehaltung des Geschäftskonzepts nicht mit einer Verbesserung der finanziellen Situation zu rechnen. Geschäftsführer Kognibert ist wahrlich kurz vor dem Verzweifeln. Die AufZack GmbH scheint nicht mehr zu retten zu sein. Die Entscheidungen, die primär auf Grundlage der beobachteten Änderung produkt-/regionenspezifischer Umsätze beruhten, haben immer weiter in die Krise geführt. Es müssen nun weitreichende Änderungen stattfinden. Man will sich u.a. von dem Geschäftsfeld Rohrverbindungstechnik endgültig verabschieden. Insgesamt muss eine Restrukturierung, ein ganzheitlicher Paradigmenwechsel stattfinden, da ist sich Herr Kognibert sicher.

- b) Die AufZack GmbH strebt jetzt die Organisationstransformation an. Daraus ergeben sich natürlich zahlreiche Veränderungen für die AufZack GmbH. Helfen Sie Herrn Kognibert, erklären und gestalten Sie mit Hilfe Ihres Wissens über Auslöser, Merkmale (inkl. des Führungsstils), Objekte und Phasen der Organisationstransformation den Weg für die AufZack GmbH. Benennen Sie mindestens zwei Ziele der Transformation dieses Unternehmens. (18 Punkte)

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





**Aufgabe 3 (8 Punkte):**

Für die ethische Führung ist der Begriff der Integrität von zentraler Bedeutung. Diese ist eine Art Meta-Tugend. Um jene näher zu definieren, bestimmt Pollmann (2005) entlang der Differenzierung von Selbstzuschreibung und Fremdzuschreibung acht zentrale Ausprägungen von (Nicht-) Integrität. Bitte geben Sie die Bezeichnung für die zwei fehlenden Begriffe an und erläutern außerdem die Begriffe Entfremdung und Unbescholtenheit näher. Bitte verwenden Sie für beiden Aufgabenteile ausschließlich die dafür vorgesehenen Tabellen unterhalb der Abbildung.

	Innenperspektive/ Selbstzuschreibung		Außenperspektive/ Fremdzuschreibung	
	<i>positiv</i>	<i>negativ</i>	<i>positiv</i>	<i>negativ</i>
<i>Individuelle Dimension</i>	<b>x</b>	Entfremdung	<b>y</b>	Bestechlichkeit
<i>Soziale Dimension</i>	Recht-schaffenheit	„Schmutzige Hände“	Unbe-scholtenheit	Schein-heiligkeit

Abbildung 1: Bedeutungsdimensionen der Integrität (nach Pollmann 2005, S.83)

<b>Matrixfeld</b>	<b>Begriff</b>
x	
y	

<b>Matrixfeld</b>	<b>Erläuterung</b>
Entfremdung	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Unbescholtenheit	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



**Aufgabe 4 (40 Punkte):**

Nachfolgend finden Sie 10 Multiple Choice Aufgaben nach dem Muster x aus n. Pro Aufgabe kann die Anzahl richtiger und falscher Antworten variieren. Geben Sie bitte für jede Alternative an, ob Sie sie für falsch oder richtig halten. Wenn Sie die Alternative für richtig halten, so markieren Sie diese Alternative mit einem Kreuz in der Spalte „richtig“. Falsche Alternativen markieren Sie bitte mit einem Kreuz in der Spalte „falsch“. Pro zutreffender Markierung erhalten Sie einen Punkt. (Das Auslassen einer Markierung wird als Fehler gewertet!)

1.)

<b>Das Modell des Verhaltens in und von Organisationen (vgl. OB I) definiert verschiedene Ebenen.</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Diese sind: Individuum, Gruppe, Organisation, Umwelt		
b.) Jede Entität des Modells besitzt eine eigene Verhaltensform.		
c.) Alle Verhaltensformen können als Reifikationen bezeichnet werden.		
d.) Das Verhältnis der Ebenen zueinander ist determiniert und im Zeitablauf relativ stabil, unabhängig von den Entwicklungen auf der einzelnen Ebene.		

2.)

<b>Unethisches Führungsverhalten wird unter anderem in dem Modell von Einarsen, Aasland und Skogstad (2007) anhand von zwei Dimensionen mit zwei Ausprägungsmöglichkeiten beschrieben. Welche Aussagen treffen auf das Modell zu?</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Das Modell beschreibt Führung entlang der zwei Zieldimensionen „individuell legitimierte Verhaltensweisen“ und „individuell sanktionierte Verhaltensweisen“.		
b.) Entgleistes Führungsverhalten wird als jenes Verhalten des Führenden beschrieben, das organisationale Ziele auf Kosten der Mitarbeiterziele zu realisieren sucht.		
c.) Schikane, Mobbing, Demütigung und Bestrafung sind Teil eines tyrannischen Führungsverhaltens.		
d.) Eine Führungskraft hat sich innerlich bereits von allen Führungsverantwortungen bzw. –verpflichtungen verabschiedet,		

wenn sie ein Laissez-faire Führungsverhalten zeigt.		
---	--	--

3.)

<b>Die Organisationstransformation ist ein zentraler Ansatz zur Erklärung von organisationalem Wandel. Welche Aussagen treffen (nicht) zu?</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Viele Unternehmen unterliegen in ihrer Existenz einer oder mehrerer Organisationstransformation/en. Bei großen Unternehmen verlaufen diese in kontinuierlichen zeitlichen Abständen, sodass das Management vorausplanend eine Bereitstellung von Ressourcen ermöglichen kann.		
b.) Charakteristisch für die Organisationstransformation ist nicht die Betonung von Gleichrangigkeit, Interdependenz und Harmonie der zieldualen (sachorientierten wie personenorientierten) Leitvorstellung.		
c.) Eine Ebene der Organisationstransformation ist die Revitalisierung.		
d.) Organisationstransformation vollzieht sich gemäß Levy und Merry (1986) in vier Phasen. Dabei stellt die Transition eine dieser Phasen dar. Die kollektive Unsicherheitsbewältigung ist Bestandteil dieser Phase.		

4.)

<b>Die Arbeitszufriedenheit ist eines der am meisten erforschten Konstrukte der Arbeits- und Organisationspsychologie. Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedliche Erklärungsansätze zur Entstehung von Arbeitszufriedenheit gebildet.</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Das Erwartung-mal-Wert-Modell von Vroom (1964) wird im Englischen auch VIE-Modell genannt, denn es geht von dem homo oeconomicus aus, der eine Nutzenmaximierung über die drei Variablen Valenz, Identifikation, Extraversion versucht.		
b.) Arbeitszufriedenheit /-unzufriedenheit ist gemäß der Equity-Theorie ein relationales Phänomen.		
c.) Das Bruggemann-Modell der Arbeitszufriedenheit (1974) beschreibt fünf unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit: die progressive, stabilisierte und resignative sowie die Pseudoarbeitszufriedenheit und die fixierte Arbeitsunzufriedenheit.		

d.) Ausgehend von der Differenz zwischen der subjektiv erwarteten wie der subjektiv wahrgenommenen tatsächlichen Belohnung für die erbrachte Arbeitsleistung, beschreibt Lawler (1973) Arbeitszufriedenheit.		
--	--	--

5.)

<b>Das Big-Five-Modell erklärt Persönlichkeit über fünf stabile Eigenschaften.</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Die Big Five sind: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verlässlichkeit, Gewissenhaftigkeit		
b.) Offenheit kann durch die folgenden sechs Unterfaktoren beschrieben werden: Herzlichkeit, Geselligkeit, Neugier, Erlebnis-suche, Aktivität, Freimütigkeit		
c.) Wenngleich die Eigenschaften eines Menschen gemäß des Modells weitgehend zeitlich und situationsübergreifend stabil angenommen werden, so entwickeln und verändern sich diese dennoch primär in den ersten dreißig Lebensjahren.		
d.) Die Entwicklung der Big Five fußt nicht auf dem lexikalischen Ansatz.		

6.)

<b>In seiner Theorie des organisationalen Lernens begründet Senge (2006, 2011) einen Ansatz, der Spielraum für eine kreative und teamorientierte Gestaltung von Lernen bietet.</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Das Konzept von Senge kann als systemisch-integrativ bezeichnet werden.		
b.) Senge unterscheidet zwei Lernformen: das „adaptive learning“ und das „generative learning“		
c.) Sein Ansatz definiert fünf voneinander unabhängige Fähigkeiten / Disziplinen, die für die Förderung und Weiterentwicklung der Lernfähigkeit der Organisation notwendig sind.		
d.) Voraussetzung für die Entwicklung dieser Lerndisziplin ist eine fachspezifisch ausgeprägte Wissensbasis, die durch Interaktion mit anderen nachfolgend erweitert werden kann.		

7.)

<b>Um Personalentwicklung effektiv und effizient zu gestalten, ist eine systematische Vorgehensweise angezeigt. Im Funktionszyklus der Personalentwicklung nach Becker (2010) ...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
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.)

<b>Das Verständnis von Organisation wird v.a. durch den entscheidungstheoretischen Ansatz begründet. Wie kann dieser beschrieben werden?</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Der entscheidungsprozessorientierte Ansatz als Teilbereich des entscheidungstheoretischen Ansatzes, ist normativ ausgerichtet, in dem Sinne, dass er versucht zu beschreiben, wie Entscheidungsprozesse bestmöglich ausgestaltet sein sollten		
b.) Der entscheidungslogische Ansatz als Teilbereich des entscheidungstheoretischen Ansatzes geht davon aus, dass alle Organisationsmitglieder relevante Entscheidungen bezüglich des Organisationszieles treffen und die Realisierung des Ziels mithin von der Summe der Einzelentscheidungen abhängt.		
c.) Der Organisation bzw. dem Management obliegt es im Sinne des entscheidungslogischen Ansatzes, die Organisationsmitglieder so zu steuern, dass das formale Organisationziel optimal realisiert werden kann.		
d.) Der entscheidungsprozessorientierte Ansatz sieht in seiner normativen Ausrichtung das einzelne Organisationsmitglied als homo oeconomicus, als rational nutzenmaximierendes Individuum.		

9.)

<b>Führung in Gruppen begegnet oft auch Problemen. Herausforderung ist ...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) ... der sogenannte risk drop, d.h. das Absinken des Risikos von Entscheidungen, da risikoärmere Entscheidungen in der heutigen sicherheitsaffinen Gesellschaft als positiv bewertet werden.		
b.) ... das Gruppendenken bzw. Groupthink.		
c.) ... die Homogenität von Gruppen, da durch jene ein Konfliktpotential resultiert.		
d.) ... nicht die Unsicherheit der heutigen Zeit, da jene im Zuge des Zusammenhalts und der Sicherheit, die die Gruppe bietet, nicht als Beeinflussungsfaktor gelten kann.		

10.)

<b>Das Konzept des Shared Leadership....</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) ... kann definiert werden als: „a dynamic interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to be led by a few to the achievement of individuals goals“.		
b.) ... ist ein postheroisches Konzept, dessen dominante Logik von Effektivität v.a. die Entwicklung der Teammitglieder ist.		
c.) ... fußt (gem. Weibler/Rohn-Endres 2010) auf einem Prozessmodell, das sich in fünf Dialogphasen unterteilen lässt.		
d.) ist fundamental abzugrenzen von dem Distributed Leadership – Ansatz, demgemäß sich einhellig in der Literatur Führung auf grundlegend anderer Basis realisiert als im Shared Leadership.		