

1. Korrektur	
2. Korrektur	

FERNUNIVERSITÄT IN HAGEN

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

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Matrikelnummer

Name: _____

Vorname: _____

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM: Personalführung und Organisation
 MODUL 31701: Personalführung
 TERMIN: 12. September 2017
 PRÜFER: Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Aufgabe	1	2	3	4	Gesamt
Maximale Punktzahl	21	25	14	40	100
Erreichte Punktzahl					

Gesamtpunktzahl:

Note:

Datum:

Unterschrift
des Prüfers:

FernUniversität in Hagen

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Diplom-/Bachelorklausur am 12. September 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
12. September 2017
Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

Aufgabe 1 (21 Punkte):

Führung ist ein vielschichtiges Phänomen, das aus unterschiedlichsten Perspektiven betrachtet werden kann. Dabei rückt vor allem auch die Frage nach der Effektivität von Führung in den Mittelpunkt, insbesondere wie diese gemessen werden kann und welcher Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg besteht. Neben diesen konzeptionellen Zugängen liegt ein weiterer Fokus auf den Instrumenten, die Führungskräfte in ihrer Interaktion mit den Geführten anwenden können.

- a) Welche potentiellen Mängel bestehen nach Geiß (1986) in Hinsicht auf die Anwendung von Kennzahlen und Indikatoren im Rahmen des Controllings? Nennen und erläutern Sie diese kurz!

Antwort:

b) Unterscheiden Sie zwischen einem koordinationsorientiertem sowie einem reflexionsorientiertem Controlling!

Antwort:

-
-

c) Welche Formen des Führungsstils „Anerkennung und Kritik“ zum Einsatz kommen, hängt nach Kossbiel (1992) von verschiedenen Faktoren ab. Nennen Sie diese!

Antwort:

d) Pfeffer (1977) identifizierte drei Gründe, weshalb der genaue Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg oftmals unklar bleibt. Erläutern Sie diese kurz!

Antwort:

-
-
-

Aufgabe 2 (25 Punkte):

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

Im Folgenden sehen Sie die Aussagen dreier Freunde, die über ihren beruflichen Alltag berichten. Die drei Freunde kennen sich aus dem Studium und haben dabei die gleichen Schwerpunkte belegt, sind mittlerweile aber in unterschiedlichen Unternehmen beschäftigt. Wenngleich sie vergleichbare Positionen bekleiden und ähnliche Aufgaben zu bearbeiten haben, fallen ihre Situationen und Erfahrungen – für sie selbst überraschend – recht weit auseinander.

Person A: „Das Verhältnis zu meinen Chef ist recht gut. Wir sprechen viel miteinander und ich habe das Gefühl, dass er mich und meine Art respektiert – zumindest ist er mir gegenüber immer freundlich und versucht, seine Entscheidungen zu begründen und für einen guten Zusammenhalt in der Abteilung zu sorgen. Zwar habe ich schon viele Aufgaben zu erledigen, allerdings ist er darum bemüht, mich bei deren Bearbeitung zu unterstützen und erklärt bereitwillig auch weiterführende Details und Hintergründe. Daher vertraue ich ihm. Bisher konnte ich seine Erwartungen aber auch stets erfüllen, wenn nicht sogar mehr als das. So hat er mich schon mehrmals für meinen hervorragenden Einsatz und die gute Leistung gelobt. In der Abteilung läuft es also richtig gut, etwas merkwürdig empfinde ich allerdings die Personalstruktur des Unternehmens. Die Belegschaft ist nämlich gespalten zwischen fest angestellten und unbefristeten Mitarbeitern wie mir und auf der anderen Seite den Leiharbeitern, die die personale Basis des Unternehmens verbreitern und inzwischen auch unabhängig von konjunkturellen Zyklen oftmals längerfristig im Unternehmen verbleiben. Tauschen möchte ich mit diesen nicht.“

Person B: „Sowas gibt es bei uns nicht. Zwar bringen wir Mitarbeiter auch ganz unterschiedliche Hintergründe, Qualifizierungen und Kompetenzen mit, allerdings spielen diese in dem täglichen Miteinander kaum eine Rolle. Schließlich sind eh alle an die gleichen formalen Vorgaben und Anforderungen gebunden und daher von dem Standardisierungswahn erfasst. Wir scherzen schon, dass man nicht mal zur Toilette gehen dürfte, ohne dies vorher schriftlich zu beantragen.... Es hat mich daher anfangs schon überrascht, dass die aus den Ergebnissen resultierenden Belohnungen offenkundig ungleich verteilt werden: Während einige Mitarbeiter regelmäßig üppige Sonderprämien erhalten, bekommen andere trotz ähnlicher Leistungen erheblich weniger Prämien, sofern sie überhaupt welche bekommen. Wenn ich mir überlege, was ich alles erledigen muss, um einen Bonus zu bekommen und dann sehe,

wie andere ständig Kaffee trinken, aber dennoch deutlich höhere Boni erhalten, dann werde ich zusehends unzufrieden. Motiviert bin ich jedenfalls nicht mehr sonderlich und lange mache ich das auch nicht mehr mit. Dementsprechend mache ich „Dienst-nach-Vorschrift“, erfülle also meine Aufgaben, aber darüber hinaus halte ich mich raus. Hierzu trägt auch bei, dass mein Chef sich weder für meine Arbeit noch für mich als Person interessiert.“

Person C: „Wir sind ja nur ein verhältnismäßig kleines Unternehmen. Dennoch wirkt bei uns vieles willkürlich. Zum Beispiel bei der Gewährung von Urlaubsanträgen. Ein System konnte ich hier bisher nicht erkennen und mal wird der Urlaub ohne weitere Fragen oder Auflagen gewährt, mal trotz längerer Diskussionen und für mein Dafürhalten nachvollziehbaren Argumenten nicht. Auch ist mir unklar, nach welchen Kriterien die Aufgaben verteilt werden. Versteht mich nicht falsch: ich will nicht beklagen, dass ich zu viel zu tun hätte. Es ist nur so, dass einige Aufgaben, die ich bekomme, viel besser bei Kollegen aufgehoben wären, während diese wiederum Aufgaben haben, die ich viel besser könnte. Aber man muss ja nicht alles verstehen. Die Kriterien, nach denen Aufgaben verteilt werden und Urlaub gewährt wird, erscheinen mir weder transparent noch nachvollziehbar zu sein. Generell legt mein Chef aber viel Wert auf Prozesse und Effektivität und wenn er mit einem spricht, dann stets aufgaben- und karrierebezogen. Persönliches spielt hingegen keine Rolle.“

Beantworten Sie nun bitte folgende Fragen zum Fallbeispiel!

- a) Wie lässt sich das Führungsverhalten der jeweiligen Führungskräfte in Anlehnung an Blake und McCauley (1995) klassifizieren? Belegen Sie Ihre Antwort mit einem Beispiel aus dem Aufgabentext (Zitat!)

Person A: _____

Person B: _____

Person C: _____

b) Welche Verständnisse bzw. Dimensionen der Gerechtigkeit liegen den Aussagen der Personen zugrunde? Geben Sie für jede Gerechtigkeitsdimension ein Beispiel aus dem Fallbeispiel (Zitat!)

Person A: _____

Person B: _____

Person C: _____

c) Argumentieren Sie, ob und wenn ja welche Form der entpersonalisierten Führung im Sinne Türks (1995) vorliegt!

Person A: _____

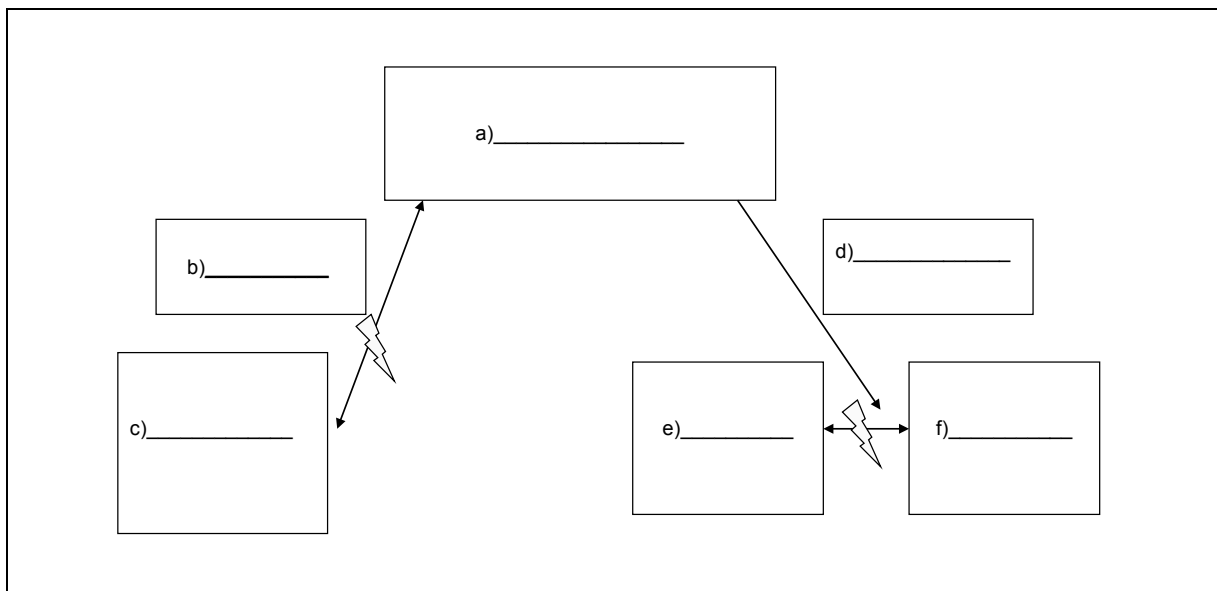
Person B: _____

Person C: _____

Aufgabe 3 (14 Punkte):

In Organisationen im Allgemeinen und in Führungsbeziehungen sind Konflikte immer möglich. Sie stellen Situationen dar, in denen die beteiligten Akteure dazu aufgerufen sind, die Konflikte zu lösen, also gewissermaßen in Verhandlungen miteinander zu treten. (Hinweis: grundsätzlich sind auch Mehrfachnennungen möglich (also bspw. 2x die Nummer 1 einzutragen)!))

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



Nummerierte Begriffsauswahl

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| 1) Indirekter Konflikt | 7) Verteilungskonflikt |
| 2) Führer | 8) Bilateraler Konflikt |
| 3) Nächsthöherer Vorgesetzter | 9) Personalabteilung |
| 4) Direkter Konflikt | 10) Geführter |
| 5) Lateraler Konflikt | 11) Latenter Konflikt |
| 6) Geführte | 12) Geführte bzw. mehrere Geführte |

b) Nennen Sie die vier Phasen von Verhandlungsprozessen nach Hill (1995) und beschreiben Sie zu jeder Phase eine typische Aktivität!

1: _____

2: _____

3: _____

4: _____

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.)

Zu den Möglichkeiten, die Führungskräfte nach Kleinbeck (2004) zur Unterstützung der Misserfolgsbewältigung bei Geführten haben, zählen...	richtig	falsch
a.) die Vereinbarung klarer und spezifischer Ziele.		
b.) der Leistungsvergleich zwischen Mitarbeitern, um die Motivation der Geführten zu erhöhen.		
c.) das automatische Leistungsfeedback der Aufgaben zu erhöhen.		
d.) die angemessene Ursachenzuschreibung zu fördern.		

2.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur Reaktanztheorie!	richtig	falsch
a.) Um Widerstände hervorzurufen, muss eine Einengung objektiv vorliegen.		
b.) Reaktanz wird als ein motivationaler Spannungszustand beschrieben.		
c.) Einflussversuche lösen Reaktanz nur in solchen Fällen aus, in denen sie sich außerhalb legitimer Normen bewegen.		
d.) Reaktanz führt dazu, dass Personen bestrebt sind, den ursprünglichen Verhaltensspielraum zurückzugewinnen.		

3.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu den Veränderungen in der direkten Führung!	richtig	falsch
a.) Die transformationale Führung baut auf der Weg-Ziel-Theorie auf.		
b.) Transformationale Führung funktioniert, für den Geführten, auf Basis eines rationalen Nutzenkalküls.		
c.) Im Sinne des Full Range of Leadership Model fördert die Nutzung der „bedingten Belohnung“ den Führungserfolg.		
d.) Die Komponente der geistigen Anregung meint eine überzeugende Kommunikation und ein Engagement für die Entwicklung höherrangiger Bedürfnisse der Geführten.		

4.)

Zu den Anforderungen an Führungsgrundsätze zählen...	richtig	falsch
a.) ein klarer Zukunfts- und Realitätsbezug.		
b.) die Sanktionsfähigkeit.		
c.) die Kompatibilität mit anderen Instrumenten der Führung.		
d.) eine situative Ausgestaltung.		

5.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu den Kulturdimensionen im Rahmen der Globe-Studie!	richtig	falsch
a.) Gruppenbezogener Kollektivismus meint den Grad, zu dem eine Gesellschaft oder Organisation eine gleichmäßige Verteilung von Ressourcen fördert und belohnt.		
b.) Bestimmtheit meint das Ausmaß, zu dem sich Individuen einer Gesellschaft aggressiv oder konfliktbereit verhalten.		
c.) Machtdistanz meint den Grad, zu dem es einer Gesellschaft gelingt, Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern zu minimieren.		
d.) Unsicherheitsvermeidung meint das Ausmaß, zu dem sich Gesellschaften zukunftsorientiert verhalten.		

6.)

Welche der folgenden Aussagen zur Identitätstheorie der Führung sind richtig, welche falsch?	richtig	falsch
a.) Durch eine reflexive Fremdbeobachtung sowie eine Interaktion mit der Umwelt wird ein spezifisches Selbstkonzept konstruiert.		
b.) Die Führungstheorie setzt einen salienten Gruppenprototyp zur Orientierung voraus.		
c.) Die Tatsache, dass Gruppenmitglieder am ehesten auf Personen hören, die zu ihrer „in-group“ gehören und die sie mögen, nennt man soziale Attribution.		
d.) Dass nicht-prototypische Führer als effektiver wahrgenommen werden als prototypische Führer, bezeichnet die Identitätstheorie als produktive Nonkonformität.		

7.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf das Entscheidungsmodell der Führung nach Vroom und Yetton (1973)!	richtig	falsch
a.) Führung wird auf ein Entscheidungsproblem zur Auswahl eines Führungsstils reduziert, der dem Reifegrad des Geführten angemessenen ist.		
b.) Als Führungsstile werden grundsätzlich autoritäre, konsultativ-beratende sowie gruppenorientierte Entscheidungsprozesse unterschieden.		
c.) Als Entscheidungsregel kommen u.a. die Vertrauens- sowie die Akzeptanzregel in Betracht.		
d.) Das Modell zeichnet sich u.a. durch seine starke theoretische Fundierung aus.		

8.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zum konzeptionellen Modell der dyadischen Distanz nach Napier und Ferris (1993)!	richtig	falsch
a.) Eine hohe psychologische Distanz wirkt positiv, eine hohe strukturelle Distanz hingegen negativ auf die funktionale Distanz.		
b.) Eine hohe funktionale Distanz wirkt negativ auf die Zufriedenheit der Geführten, aber positiv auf deren Absentismus.		
c.) Eine hohe strukturelle Distanz wirkt direkt negativ auf die Leistung der Geführten.		
d.) Eine ansteigende Zufriedenheit wirkt negativ auf den Absentismus von Geführten, ebenso wie eine hohe Leistung.		

9.)

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur behavioristischen Perspektive des Lernens!	richtig	falsch
a.) Beim Reiz-Reaktions-Lernen (klassische Konditionierung) steht das Verhalten in Verbindung mit ihm nachfolgenden Ereignissen.		
b.) Umweltreize, auf die eine bestimmte Reaktion einen Verstärker provoziert, nennt man unkonditionierte Reize.		
c.) Die Reduktion negativer Verstärker kann die Auftrittswahrscheinlichkeit eines Verhaltens erhöhen.		
d.) Die Konditionierung von Wirkverhalten wird als operante Konditionierung bezeichnet.		

10.)

Welche Aussagen zum Controlling-Regelkreis sind richtig, welche falsch?	richtig	falsch
a.) Die Durchführungsphase beginnt mit einer Abweichungsanalyse.		
b.) Sofern Abweichungen identifiziert wurden, können in der Steuerphase gegensteuernde Maßnahmen ergriffen werden.		
c.) Die Messungs- und Vergleichsphase umfasst die Analyse der Ist-Situation sowie die Bestimmung von Soll-Größen.		
d.) Die Planungsphase endet mit der Festlegung von Maßnahmen.		