

1. Korrektur	
2. Korrektur	

# FERNUNIVERSITÄT IN HAGEN

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

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Matrikelnummer

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

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

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM: Personalführung und Organisation  
 MODUL 31701: Personalführung  
 TERMIN: 11. September 2018  
 PRÜFER: Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Aufgabe	1	2	3	4	Gesamt
Maximale Punktzahl	23	22	15	40	100
Erreichte Punktzahl					

Gesamtpunktzahl:

Note:

Datum:

Unterschrift  
des Prüfers:

# FernUniversität in Hagen

## Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Diplom-/Bachelorklausur am 11. September 2018 (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 14 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  
11. September 2018  
Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

**Aufgabe 1 (23 Punkte):**

Zur Erklärung von Führungserfolg und erfolgreicher Einflussnahme wird sich vielfach dem Verhalten von Führungskräften zugewandt. Entstanden sind daraus verschiedene Typologien zur Beschreibung idealtypischer Führungsverhaltensweisen, die wiederum unterschiedliche Faktoren zur Differenzierung heranziehen.

- a) Führungsstilmodelle konzipieren das Führungsverhalten in Abhängigkeit zuvor definierter anderer Größen. Welche dieser Größen (Charakteristika) werden hier üblicherweise betrachtet? (Hinweis: Die Anzahl der Linien gibt keinen Hinweis auf die Anzahl der Faktoren!)

---

---

---

---

---

---

---

---

b) Nennen Sie die Bedingungen, die nach Tannenbaum/Schmidt (1958) gegeben sein müssen, um Mitarbeitern größere Entscheidungsfreiräume zu gewähren! (Hinweis: Die Anzahl der Linien gibt keinen Hinweis auf die Anzahl der Bedingungen!)

---

---

---

---

---

---

---

---

c) In ihrem Verhaltensgitter-Modell sprechen Blake und McCanse (1995) unter anderem vom „RRR des Führungsverhaltens“. Welche vier „R's“ sind damit gemeint? Erläutern Sie diese kurz!

---

---

---

---

---

---

---

---

d) Erläutern Sie kurz, was Bass (1998) unter einem pseudotransformationalen Führungsverhalten versteht!

---

---

---

---

---

e) Unterscheiden Sie kurz zwischen einem aktiven und einem passiven Problemmanagement als Komponenten einer transaktionalen Führung!

---

---

---

---

---

---

## **Aufgabe 2 (22 Punkte):**

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

Als ein internationales Dienstleistungsunternehmen operiert die „Danil AG“ in einem wettbewerbsintensiven Umfeld. Veränderungen prägen den Alltag. Um in diesen turbulenten Zeiten den Mitarbeitern und eigenen Führungskräften eine Orientierung zu geben und die Stabilität unternehmensintern zu erhöhen, ist „Danil“ um eine zeitgemäße und visionäre Führungskultur bemüht. Zur Analyse des derzeitigen Standes führen Sie Gespräche mit Mitarbeitern und Führungskräften verschiedener Abteilungen, unter anderem mit Frau Dietrich und Herrn Kleinert, einem Mitarbeiter ihrer Abteilung. Zu diesen liegen Ihnen folgende Notizen vor:

**Frau Dietrich:** „Warum ich Abteilungsleiterin geworden bin? Weil ich Freude daran habe, Aufgaben zu delegieren, Prioritäten zu setzen und vorzugeben sowie als Vorbild für meine Mitarbeiter zu agieren. Außerdem wollte ich mich unbedingt gegen meinen damaligen Mitbewerber, Herrn Schulz, durchsetzen, den ich partout nicht leiden konnte und ihm beweisen wollte, dass auch eine Frau Führungskraft sein kann. Mittlerweile bin ich bereits seit drei Jahren Leiterin der Abteilung und arbeite seitdem mit dem gleichen Team. So schlecht kann ich es also nicht machen, sonst wäre die Fluktuation mutmaßlich höher. Mir ist es wichtig, für eine gute Arbeitsmoral in meinem Team zu sorgen, die für mich auch ein Kriterium wäre, um die Leistung von Führungskräften zu beurteilen. [...] Zu viele und strikte Vorgaben stören meiner Ansicht nach nur und engen die Mitarbeiter unnötig ein. Streben wir nicht alle nach Autonomie und einer möglichst selbstbestimmten Arbeit? Andererseits erwarte ich auch von meinen Mitarbeitern, dass sie sich eigenständig für die anfallenden Tätigkeiten motivieren können und sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren.“

**Herr Kleinert:** „In der Abteilung habe ich schon gearbeitet, noch bevor Frau Dietrich hier überhaupt anfang. Auch wenn ich mit ihr nicht in allen Fragen übereinstimme, um nicht zu sagen, dass mich ihre Entscheidungen manchmal überraschen, bin ich mit ihr als Vorgesetzte eigentlich zufrieden. Mir macht die Arbeit jedenfalls Spaß, was auch daran liegt, dass wir als Team gut harmonieren. Jeder von uns ist ein Experte auf seinem Gebiet und der Austausch untereinander, während der zahlreichen Aufgaben, die wir als Team erledigen, verläuft reibungslos und ist von großem Respekt gekennzeichnet. Auf inhaltlicher Ebene ist der Input von Frau Dietrich daher begrenzt. [...] Ich finde es jedenfalls gut, dass Frau Dietrich die Aufgaben so verteilt, dass man diese möglichst von Anfang bis zum Ende erledigt und nicht immer nur Bruchstücke verschiedener Aufgaben erledigt. Nicht nur, dass mir die Bearbeitung der Aufgabe an sich Freude bereitet, sondern auch, dass diese mich fordern und mein gan-

zes Können abverlangen. Schließlich verändern sich dadurch auch die Schwerpunkte der Tätigkeit und man ist gezwungen, sein ganzes Repertoire an Fähigkeiten abzurufen und einzusetzen. Da sind solche Spezialfälle dabei, von denen man selber gar nicht mehr wusste, dass man die noch beherrscht... Letztlich kann ich aber erkennen, dass meine Tätigkeit anderen hilft und andere Abteilungen es durch mich leichter haben. Ich versuche jedenfalls, mich bestmöglich bei der Aufgabenbewältigung einzubringen und mich selber zu verbessern.“

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

a) Welche Form von Vertrauen herrscht zwischen Herrn Kleinert und Frau Dietrich?

---

b) Welches Grundbedürfnis bzw. welches Grundmotiv nach McClelland prägt das Verhalten von Frau Dietrich, welches das von Herrn Kleinert?

Frau Dietrich: \_\_\_\_\_

Herr Kleinert: \_\_\_\_\_

c) Welche Führungssubstitute werden in der Aussage von Herrn Kleinert angesprochen? Belegen Sie Ihre Antwort mit einem Beispiel aus dem Aufgabentext (Zitat!)

---

---

---

---

---

---

d) Über welches Menschenbild nach Schein verfügt Frau Dietrich?

---

e) Welche Kerndimensionen der Arbeitsgestaltung nach Hackman/Oldham liegen gemäß der Aussage von Herrn Kleinert vor? Belegen Sie Ihre Antwort mit einem Beispiel aus dem Aufgabentext (Zitat!)

---

---

---

---

---

---

---

---

f) Witte (1995) unterscheidet drei Teilbereiche der Effizienz. Welcher Teilbereich liegt im Fokus von Frau Dietrich?

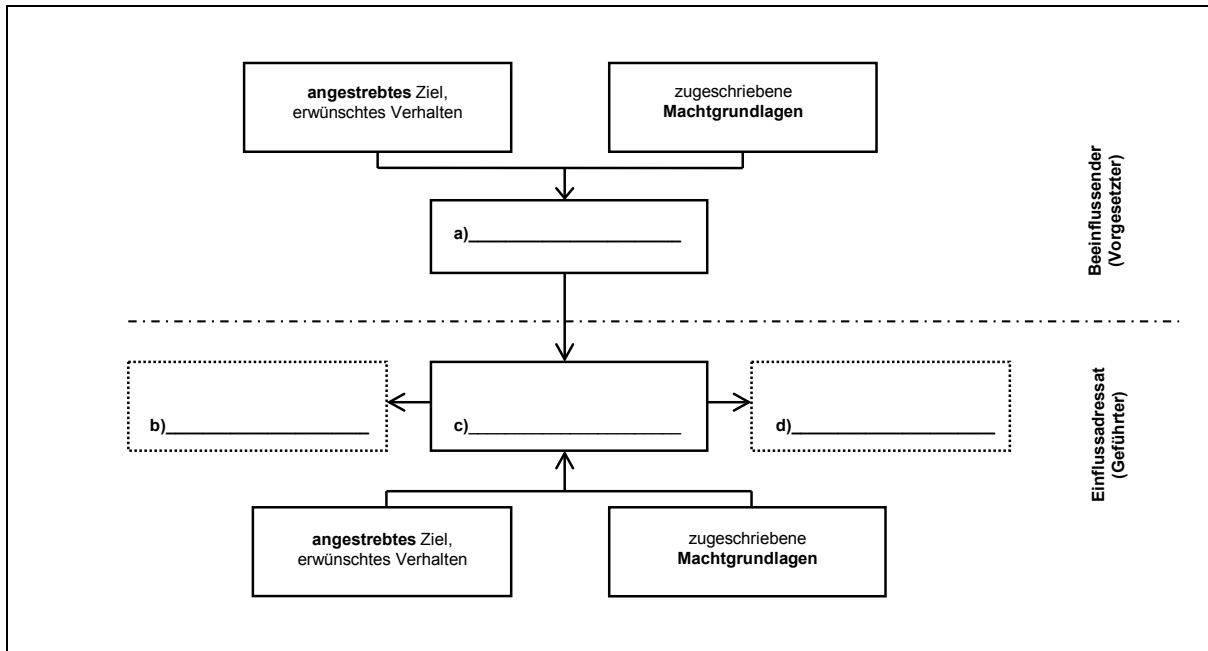
---



**Aufgabe 3 (15 Punkte):**

a) Das nachfolgende Schaubild zeigt das Modell des Einflussprozesses im Kontext der Personalführung in Anlehnung an Steinmann/Schreyögg (2005).

Bitte ergänzen Sie vor diesem Hintergrund die nachfolgende Abbildung um die fehlenden Begriffe auf den Linien a) bis d) unterhalb der Grafik!



a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

b) Welche Strategien der Einflussnahme werden von Geführten zur „Führung von unten“ verfolgt?

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

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

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

4: \_\_\_\_\_

5: \_\_\_\_\_

6: \_\_\_\_\_

7: \_\_\_\_\_

#### **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 folgende Aussagen zur Attributionstheorie der Führung!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Bei niedriger Distinktheit, niedrigem Konsensus und hoher Konsistenz liegt eine Entitätenattribution vor.		
b.) Bei hoher Distinktheit, niedrigem Konsensus und niedriger Konsistenz liegt eine Personenattribution vor.		
c.) Attributionen nach dem Prinzip der Kovariation benötigen lediglich eine einzige Beobachtung.		
d.) In der zweiten Stufe des Attributionsprozesses nach Calder beobachtet der potenziell Geführte die Handlungen einer Person oder die einer Person zugeschriebenen Wirkungen.		

2.)

<b>Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu den „do-this“-Ethiken!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Die Diskursethik besagt, dass verantwortungsbewusste Menschen in moralischen Konfliktsituationen in innere Diskurse eintreten sollten.		
b.) Eine ethikbewusste Führung erfordert eine ethikkompatible Führungssituation.		
c.) Das „moralische Schweigen“ wird üblicherweise darauf zurückgeführt, dass Führungskräfte es als Bedrohung auffassen, sofern moralische Probleme offen angesprochen werden.		
d.) Auf Führung bezogen bedeutet „do-this“, dass Führung ethisch ist, sofern sich Führende durch eine hohe Integrität auszeichnen.		

3.)

<b>Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu den Inhalten von Führungsgrundsätzen!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Mitarbeiter nehmen häufig eine aktive Rolle als Gestalter und Lenker ein.		
b.) Die Tätigkeiten von Führenden und Geführten werden gleich häufig thematisiert.		
c.) Operative Geschäftstätigkeiten werden kaum angesprochen.		
d.) Führungskräften wird häufig die Verantwortung für eine direkte und interaktionale Mitarbeiterführung zugesprochen.		

4.)

<b>Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur prozessanalytischen Perspektive der Motivation!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Eine prozessanalytische Betrachtung stellt das Zusammenwirken der Motivationskomponenten im Motivationsgeschehen in den Mittelpunkt.		
b.) Valenzen beschreiben subjektive Wertigkeiten von sich in Zielen konkretisierenden Bedürfnissen oder Motiven.		
c.) Bei der Handlungskontrolle handelt es sich um eine Disposition.		
d.) Gemäß der Theorie der Zielsetzung bestimmt einzig die Zielschwierigkeit über die Wirkung von Zielen.		

5.)

<b>Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu den Instrumenten der Personalentwicklung!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Coaching zählt zu den near-the-job-Verfahren.		
b.) Traineeprogramme werden den into-the-job-Verfahren zugerechnet.		
c.) Ein Studium repräsentiert ein parallel-the-job-Verfahren.		
d.) Fachseminare zählen zu den off-the-job-Verfahren.		

6.)

<b>Zur Segmentierung der globalen Umwelt werden typischerweise verschiedene Teilfelder unterschieden. Zu diesen zählen die...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) ethnographische Umwelt.		
b.) technologische Umwelt.		
c.) ökologische Umwelt.		
d.) mikroökonomische Umwelt.		

7.)

<b>Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur Data Envelopment-Analysis Methode (DEA)!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Die Führungseffizienz wird in der DEA durch zahlreiche Einzelkennzahlen ausgedrückt.		
b.) Die Produktivität von Führungskräften wird in Relation zur absolut effizientesten Führungskraft gesetzt.		
c.) Ein Problem der Methode ist, dass die zugrunde liegenden Ausgangsdaten nicht mathematisch-fundiert sind, sondern auf Plausibilitätsüberlegungen beruhen.		
d.) Die DEA misst sowohl die Effizienz als auch die Effektivität von Führungskräften.		

8.)

<b>Zu den Merkmalen digitaler Führung zählen...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) der Einsatz von Technik.		
b.) die Gleichzeitigkeit in der Kommunikation.		
c.) die räumliche Trennung in der Führungskommunikation.		
d.) die Parallelität in der Führungskommunikation.		

9.)

<b>Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu den Konfliktarten!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Sachkonflikte resultieren aus unterschiedlichen Einstellungen, Zielen oder Werthaltungen.		
b.) Handlungskonflikte beruhen auf einer Unvereinbarkeit divergierenden Verhaltens.		
c.) Rollenkonflikte entstehen durch mangelnde Anerkennung oder persönliche Kränkung.		
d.) Beurteilungskonflikte resultieren aus unterschiedlichen Einschätzungen über die Leistung von Mitarbeitern.		

10.)

<b>In der funktionalen Begründung von Führung innerhalb der evoluti- onstheoretischen Perspektive wird Führung aus dem Koordinations- problem abgeleitet. Zu den Annahmen hierfür zählen:</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Koordinationsformen sind in unterschiedlichem Maße effektiv und/oder effizient.		
b.) Es wird ein Optimum an Effektivität und Effizienz der Koordinations- formen angestrebt.		
c.) Kooperation ermöglicht ebenso wie Führung ein Optimum an Effektiv- tät.		
d.) Führung ist der Koordinationsform Organisation überlegen.		