

1. Korrektur	
2. Korrektur	

# FERNUNIVERSITÄT IN HAGEN

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

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Matrikelnummer

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

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

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM: Personalführung und Organisation  
 MODUL 31701: Personalführung  
 TERMIN: 10. September 2019  
 PRÜFER: Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Aufgabe	1	2	3	4	Gesamt
Maximale Punktzahl	23	20	17	40	100
Erreichte Punktzahl					

Gesamtpunktzahl:

Note:

Datum:

Unterschrift  
des Prüfers:

# FernUniversität in Hagen

## Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Diplom-/Bachelorklausur am 10. September 2019 (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 13 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  
10. September 2019  
Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler**

**Aufgabe 1 (23 Punkte):**

Führung und Führungsbeziehungen sind nicht statisch, sondern verändern sich dynamisch in Abhängigkeit von organisationsinternen wie -externen Entwicklungen. Diese sind sehr heterogen, so dass sich neuere Konzeptionen des Führungsphänomens oftmals auf einzelne dieser Entwicklungen fokussieren.

- a) Unter dem Terminus der pluralen Führung verbirgt sich ein ganzes Spektrum an Überlegungen, die sich trotz Überschneidungen unterscheiden lassen. Nennen und skizzieren Sie kurz die vier Formen pluraler Führung nach Denis/Langlely/Sergi (2012)!

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

b) Nennen Sie die beiden Dimensionen zur Differenzierung pluraler Führungskonfigurationen!

---

---

---

c) Bitte erläutern Sie kurz, was unter einer lateralen Führung verstanden wird!

---

---

---

---

d) Unter welchen Bedingungen lässt sich Führung aus ethischer Sicht als schlecht beurteilen?

---

---

---

e) Das „toxische Dreieck“ liefert einen Erklärungsansatz zur Entstehung unethischer Führung. Wie lautet dessen Kernaussage?

---

---

---

---

f) Nennen und erläutern Sie drei Situationen, die als wenig kompatibel mit einer ethikbewussten Führung erachtet werden!

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

---

---

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

---

---

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

---

---

## **Aufgabe 2 (20 Punkte):**

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

Als Unternehmensberater werden Sie zu einem IT-Dienstleister gerufen. Hintergrund ist, dass dieser vor etwas mehr als zwei Jahren im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen mehrere Abteilungsleiterpositionen neu besetzen musste, es seitdem aber versäumt hat, die sich daraus resultierenden Veränderungen in den Abteilungen systematisch zu evaluieren. Als Experte für Fragen der Personalführung ist es Ihre Aufgabe, dieses nachzuholen. Als Erstes suchen Sie daher das Gespräch mit zwei Abteilungsleitern.

**Frau Klausner:** „In meiner Abteilung herrscht prinzipiell eine gute Atmosphäre, wenngleich jeder weitgehend für sich arbeitet und private Themen kaum einmal angesprochen werden. Dennoch ist die Fluktuationsquote sehr niedrig, was ich aber gar nicht negativ meine. Die Zusammenarbeit läuft weitgehend reibungslos und das Team und ich, wir wissen was wir aneinander haben. Überraschungen sind zwar nahezu ausgeschlossen, allerdings liegen wir nicht immer auf einer Wellenlänge und ich komme um direkte Ansagen und Anweisungen nicht immer herum. Viele Aufgaben und Prozesse sind aber ohnehin vorstrukturiert, so dass man oftmals lediglich den Ausfüllanweisungen der Software zu folgen braucht. Aufgrund dessen gilt mein Augenmerk auch der Eliminierung oder zumindest Minimierung von Abweichungen. Ein Problem dabei ist allerdings, dass man zum Ende nicht sieht, ob die Eintragungen erfolgreich abgeschlossen wurden, weil hierzu auch aus Datenschutzgründen entsprechende Berechtigungen fehlen.“

**Herr Martin:** „Wir sind ein gutes Team und verstehen uns auch privat super. Das ist in diesem Laden alles andere als selbstverständlich. Mir ist es aber wichtig, dass meine Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen und zufrieden sind. Beispielsweise fördere ich gezielt die Kollegialität meiner Mitarbeiter untereinander, versuche ihnen das Gefühl zu vermitteln, gebraucht zu werden, und setze ihnen im Rahmen meiner Budgetmöglichkeiten auch finanzielle Anreize. Im Laufe der Zeit ist dadurch ein enger Kontakt entstanden und ich kenne meine Mitarbeiter ebenso gut, wie diese mich kennen. In den meisten Situationen brauche ich praktisch nur noch Stichwörter zu geben und meine Mitarbeiter wissen genau, worauf ich hinaus will. Kooperation, Teamgeist und Hilfsbereitschaft sind dabei zentral in unserem Unternehmen wie auch für das Team. Das haben auch alle verinnerlicht, denke ich. So werden bei uns Informationen geteilt, Arbeitsergebnisse untereinander diskutiert und sich gegenseitig mitgerissen.“

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

- a) Welche Führungssubstitute sind in den Personenaussagen angesprochen?

Frau Klausner: \_\_\_\_\_

Herr Martin: \_\_\_\_\_

- b) Welche Medien der entpersonalisierten Führung nach Türk sind angesprochen? Belegen Sie Ihre Antwort mit einem einzigen Zitat aus dem Aufgabentext! (Bei mehreren Angaben wird nur das erste Zitat gewertet!)

Frau Klausner: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Herr Martin: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- c) Welche Formen des Vertrauens sprechen die Personen an? Geben Sie für jede Form ein Beispiel aus dem Fallbeispiel (Zitat!)? (Bei mehreren Angaben wird nur das erste Zitat gewertet!)

Frau Klausner: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Herr Martin: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- d) Herr Martin sagt, dass ihm die Zufriedenheit der Geführten wichtig sei und er, um diese zu erhöhen, verschiedene Maßnahmen getroffen hat. Skizzieren Sie auf Basis der Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg, warum das beschriebene Vorgehen erfolgversprechend ist oder nicht!

---

---

---

---

---

---

---

- e) Würden Sie Frau Klausner einen transaktionalen oder einen transformationalen Führungsstil empfehlen? Begründen Sie kurz Ihre Entscheidung!

---

---

---

---

- f) Auf welchen Teilbereich der Effizienzvariablen der Führung zielen die Aussagen?

Frau Klausner: \_\_\_\_\_

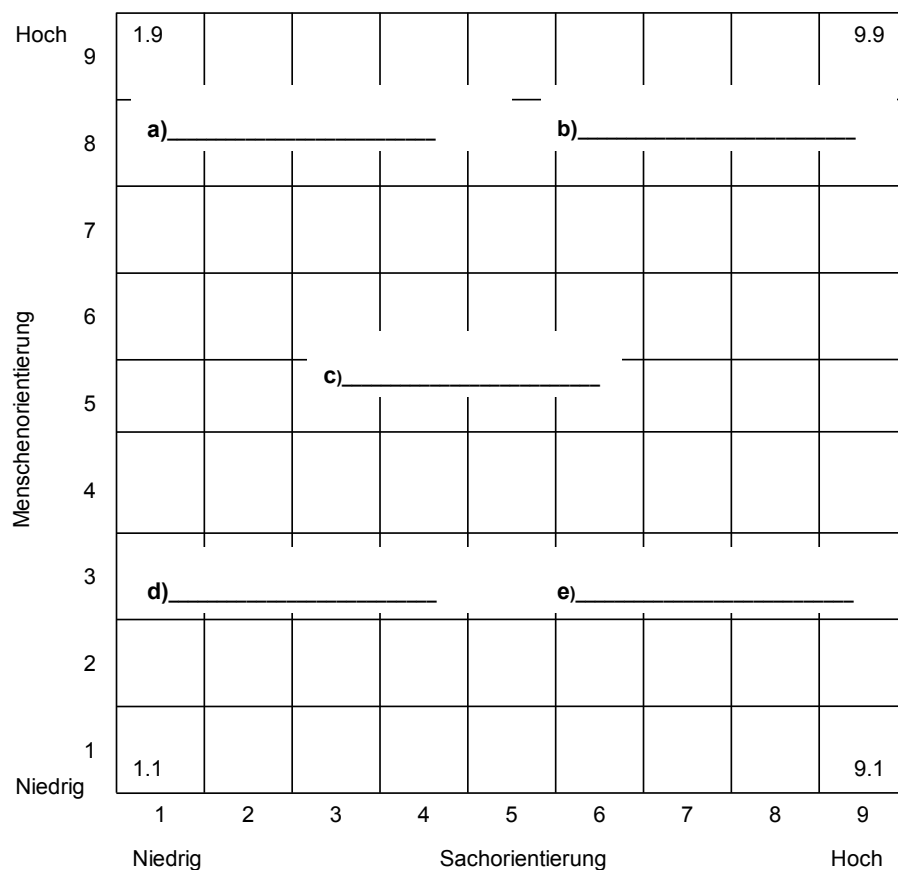
Herr Martin: \_\_\_\_\_



**Aufgabe 3 (17 Punkte):**

a) Das nachfolgende Schaubild zeigt die fünf Hauptgitterstile nach Blake und McCauley (1995).

Bitte ergänzen Sie die nachfolgende Abbildung um die fehlenden Begriffe a) bis e) anhand der nummerierten Begriffsauswahl unterhalb der Grafik!



**Nummerierte Begriffsauswahl**

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1) Organisationsmanagement   | 6) Partizipationsmanagement   |
| 2) Autoritätsmanagement      | 7) Befehl-Gehorsam-Management |
| 3) Glacehandschuh-Management | 8) Management by Objectives   |
| 4) Demokratiemanagement      | 9) Überlebensmanagement       |
| 5) Team-Management           | 12) Authentizitätsmanagement  |

b) Neben diesen (Haupt-)Führungsstilen umfasst das Verhaltensgitter-Modell der Führung nach Blake und McCauley (1995) noch zwei weitere Führungsstile, die aus einzelnen Hauptstilen kombiniert werden. Nennen und erläutern Sie diese zwei weiteren Führungsstile kurz und geben zudem an, aus welchen Hauptstilen sie kombiniert werden!

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c) Welches Führungsstilmodell prägte das Ausmaß der Entscheidungspartizipation der Geführten als Merkmal zur Differenzierung von Führungsstilen?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### **Aufgabe 4 (40 Punkte):**

Nachfolgend finden Sie 5 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 zwei Punkte. (Das Auslassen einer Markierung wird als Fehler gewertet!)

1.)

<b>Für eine aussagekräftige Evaluation von Führungskräfte Trainings...</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) ... ist die Bildung einer Kontrollgruppe notwendig.		
b.) ... ist die unabhängige Variable vor und nach der jeweiligen Trainingsmaßnahme zu erheben.		
c.) ... ist eine angemessene Operationalisierung der betrachteten Zielvariablen von Bedeutung.		
d.) ... ist die Erhebung der Daten zu einem einzigen Zeitpunkt ausreichend.		

2.)

<b>Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur prozessanalytischen Perspektive der Motivation!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Die Gesamtvalenz eines erwarteten Handlungsergebnisses ist eine Funktion der Valenzen aller weiteren Handlungsfolgen und der dem Handlungsergebnis für ihr Eintreten zugeschriebenen Instrumentalitäten.		
b.) Die Fiat-Tendenz postuliert, dass ein Individuum den Bewertungsprozess dann abbricht, wenn eine weitere Informationsverarbeitung keinen Zusatznutzen mehr verspricht.		
c.) In der Theorie der Zielsetzung wird die Zielschwierigkeit als ein Moderator der Wirkung der Ziele auf die Leistung konzipiert.		
d.) Bei der Bewertung von Handlungsergebnissen spielen neben kognitiven Aspekten auch affektive Konsequenzen und emotionale Reaktionen eine Rolle.		

3.)

<b>Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu den konstitutiven Merkmalen eines Outdoor Leadership Development Trainings!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Idealerweise sollte das Training in einer für die Teilnehmer vertrauten Umgebung stattfinden.		
b.) Die Aktivitäten sollten eher aufgabenspezifische Fähigkeiten fördern denn Management- bzw. Führungsfähigkeiten stärken.		
c.) Die Aktivitäten des Trainings sollen idealerweise das Arbeitsumfeld reflektieren.		
d.) Während des Trainings sollten die Teilnehmer ermutigt werden, psychologische Risiken einzugehen.		

4.)

<b>Welche Aussagen in Bezug auf die Attributionstheorie der Führung sind richtig, welche falsch?</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Die Kriterien, anhand derer Informationen nach Kellys Grundmodell verarbeitet werden, sind die Konsistenz, Spezifität sowie Valenz.		
b.) Der Rückgriff auf sämtliche Prüfschritte des Modells von Calder ist nur in solchen Situationen wahrscheinlich, in denen hohe Abweichungen von den Erwartungen bestehen oder in denen die Einschätzung eine extreme Bedeutung für die attribuierende Person besitzt.		
c.) Das Kriterium der Konsistenz zielt im Modell von Kelly auf die Frage ab, ob die Reaktion einer betrachteten Person der Reaktion vergleichbarer Personen auf ein Objekt entspricht.		
d.) Der Vergleich der wahrgenommenen Daten mit den eigenen Erwartungen an einen Führer erfolgt, gemäß dem Modell von Calder, in der dritten Stufe.		

5.)

<b>Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu den Veränderungen in der globalen Umwelt!</b>	<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
a.) Eine „kontextuelle Expertise“ im Sinne Kellermans soll dabei helfen, die üblicherweise auf die Mikro-Sicht fokussierte Perspektive bzw. dyadische Denkweise zu erweitern.		
b.) Mega-Trends zeichnen sich durch ihr Einwirkungsvermögen aus, das mitunter aber auch nur kurzzeitig, d.h. nicht länger als ein paar Jahre, anhält.		
c.) Führungskonzeptionen, die als Reaktion auf Umweltveränderungen vorgeschlagen werden (z.B. intercultural, age- oder gender-related leadership), kennzeichnet ein expliziter Fokus auf die Kompatibilität untereinander.		
d.) Für Fragen der interaktiven Führung sind weniger die Auswirkungen globaler Veränderungen auf den Bedarf an Arbeit interessant, als vielmehr die veränderten Bedingungen von Arbeit.		