

1. Korrektur	
2. Korrektur	

FERNUNIVERSITÄT

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

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

Matrikelnummer

Name: _____

Vorname: _____

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM:

Personalführung und Organisation

MODUL 31711:

Verhalten in Organisationen

TERMIN:

17. September 2018

PRÜFER:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Aufgabe	1	2	3	4	Gesamt
Maximale Punktzahl	24	24	12	40	100
Erreichte Punktzahl					

Gesamtpunktzahl:

Note:

Datum:

Unterschrift
des Prüfers:

FernUniversität in Hagen

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Diplom-/Bachelorklausur am 17. September 2018 (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 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.

1. Organisationsprinzip: _____

Erläuterung: _____

2. Organisationsprinzip: _____

Erläuterung: _____

3. Organisationsprinzip: _____

Erläuterung: _____

Aufgabe 2 (24 Punkte):

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

2. Die aus der zunehmenden Digitalisierung resultierenden Veränderungsprozesse machen vielen Mitarbeitern heutzutage Angst. Viele Mitarbeiter fragen sich, ob sie das notwendige „Rüstzeug“ haben, um in Zeiten von Big Data mithalten zu können. Andere sehen ihren Job gar in einer Gefahr durch die fortschreitende Automation komplett durch Roboter ersetzt zu werden. Die Änderungen in der Arbeitswelt im Zuge der digitalen Transformation forcieren Ängste in Mitarbeitern, die auf einem realiter beobachtbaren Phänomen fußen: Veränderte Anforderungen durch sich wandelnde Stellenprofile. Die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern als zentrale Aufgabe der Personalabteilung nimmt eine bedeutsame Rolle in diesem Prozess ein. Die digitale Transformation stellt somit nicht nur neue Anforderungen an die Mitarbeiter, sondern auch an Personal. So sieht sich auch die Personalabteilung der AUFGEHTS GmbH mit unterschiedlichen Herausforderungen, die in diesem Fall primär aus der digitalen Transformation erwachsen, konfrontiert. Glücklicherweise hat die Leiterin der Personalentwicklung, Frau Fahrin, einige neue Stellen in ihrer Abteilung schaffen können, um die notwendige Manpower für die anstehenden Herausforderungen zur Verfügung zu haben. Frau A., Herr B., Herr C. und Herr D. haben den Onboarding-Prozess erfolgreich absolviert. Nun versucht Frau Fahrin gemeinsam mit den neuen Personalentwicklern, systematisch die weitere Vorgehensweise zu erörtern.

Frau Fahrin: Zuerst müssen wir unsere Ziele anpassen, bevor dann weitere Schritte folgen können. Die Ziele sollten wir in gemeinsamem Diskurs erörtern, um sicher zu gehen, dass wir im strategischen Einklang mit den Unternehmenszielen bleiben.

Frau A.: Ist das wirklich der erste Schritt? Ich denke, vorher muss noch eine andere Sache gemacht werden.

Herr B.: Ja, das denke ich auch. Aber bevor wir dazu kommen, habe ich eine tolle Idee: Wie wäre es, wenn wir für die unterschiedlichen Prozessschritte bzw. Phasen, in denen die Anpassung unserer Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen systematisch erfolgt, jeweils einen Hauptverantwortlichen auswählen? Individuelle Präferenzen sollten hier m.E. Berücksichtigung finden.

Herr C.: Klasse, ich würde dann gerne hauptverantwortlich dafür sein, dass sichergestellt ist, dass das neu Gelernte auch Anwendung in der Praxis erfährt und sich langfristig verfestigt.

Herr B.: Ich bringe grundsätzlich viel Wissen im Bereich von Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment mit. Zusätzlich bin ich zertifizierter Coach, was gerade hinsichtlich der individuellen Unterstützung von Mitarbeitern – auch bei Digitalisierungsthemen – nützlich sein wird. Dementsprechend dürfte klar sein, für welche Phase ich hauptverantwortlich sein sollte.

Herr D.: Frau A., möchten Sie dann den ersten Schritt bzw. die erste Phase als Hauptverantwortliche übernehmen?

Frau A.: Gerne!

Herr D.: Sehr gut. Wenn alle grundlegenden Voraussetzungen geschaffen sind – wir also auch alle gemeinsam bestimmt haben, welche Ziele erreicht werden sollen, dann sollte der Aufbau und die Infrastruktur der durchzuführenden Personalentwicklungsmaßnahmen festgelegt werden. Hier sehe ich mich in der Hauptverantwortung.

Frau Fahrin: Gut, ich bin noch nicht ganz überzeugt davon, dass es sinnhaft ist, die Hauptverantwortung für jede Phase zu vergeben. Aber neben der Führung im Gesamtprozess würde mir dann wohl eine Phase obliegen, die meinen Präferenzen ohnehin entspräche. Ich würde dann die Bewertung der inhaltlichen Konzeption, der Durchführung, der Wirtschaftlichkeit sowie schlussendlich der Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen vornehmen. Diese Phase ist von großer Bedeutung, da sie weit über die einfache Messung und Bewertung der Maßnahmen hinausgeht. Dementsprechend wird in dieser Phase auch sichergestellt, dass das Ergebnis der durchgeführten Maßnahmen auch wirklich zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Außerdem kann aufgrund der zu eruiierenden Abweichungen von dem vorherig geplanten Ziel die zukünftige Planung verbessert werden. Auch können eventuell sofort Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden.

Frau A.: Wie geht es denn jetzt für uns konkret weiter?

Frau Fahrin: Bevor wir überdenken, ob es sinnhaft ist, eine Hauptverantwortung für jede

Phase des Prozesses zu vergeben, müssen wir erst einmal sortieren, wie der eigentliche Prozess der Personalentwicklung, bzw. der Funktionszyklus abläuft. Dementsprechend kann jeder gemäß der geäußerten Präferenzen hinsichtlich der Phase in den Ablauf eingeordnet werden.

- a) Helfen Sie der AUFGEHTS GmbH, die Phasen des Funktionszyklus der Personalentwicklung (in Anlehnung an Becker 2010) richtig zu sortieren. Benennen Sie die Phase, ordnen Sie die Hauptverantwortlichkeiten gemäß der Präferenzen der Mitarbeiter den jeweiligen Phasen zu, und belegen Sie die Zuordnung am Text. (18 Punkte)
- b) Frau Fahrin nennt für die von ihr hauptverantwortlich betreute Phase unterschiedliche Funktionen, die die spezifische und intendierte Zielsetzung der Phase im Funktionszyklus der Personalentwicklung abbilden. Bitte benennen Sie mit Hilfe Ihrer Kenntnisse aus dem Lehrtext OB, um welche Funktionen es sich handelt. Begründen Sie Ihre Zuordnung mit Textbeispielen. (6 Punkte)

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

a)

Funktionszyklus der Personalentwicklung:

(Anmerkung: Bitte tragen Sie für jede der sechs gemäß ihrer Stellung in der Abfolge des Funktionszyklus nummerierten Phasen ein, wie die jeweilige Phase zu benennen ist. Anschließend ordnen Sie zu, wer hauptverantwortlich für die jeweilige Phase sein soll. Tragen Sie also als Hauptverantwortlich jeweils entweder „Frau Fahrin“, „Frau A.“, „Herr B.“, „Herr C.“, „Herr D.“, oder „gemeinsame Verantwortung“ ein. Belegen Sie bitte jede Zuordnung mit einem Zitat aus dem Text.)

1. Phase: _____

Hauptverantwortlich: _____

Textbeleg: _____

2. Phase: _____

Hauptverantwortlich: _____

Textbeleg: _____

3. Phase: _____

Hauptverantwortlich: _____

Textbeleg: _____

4. Phase: _____

Hauptverantwortlich: _____

Textbeleg: _____

5. Phase: _____

Hauptverantwortlich: _____

Textbeleg: _____

6. Phase: _____

Hauptverantwortlich: _____

Textbeleg: _____

b)

Funktionen der Phase von Frau Fahrin:

1. Funktion: _____

Textbeleg: _____

2. Funktion: _____

Textbeleg: _____

3. Funktion: _____

Textbeleg: _____

Aufgabe 3 (12 Punkte):

Basierend auf einer Vielzahl empirischer Untersuchungen spielt der kontingenztheoretische Ansatz, trotz der vielfach an ihm geübten Kritik, bezogen auf die Erklärung organisationalen Verhaltens eine nicht zu unterschätzende Rolle. Bei diesem Ansatz handelt es sich um eine breit angelegte organisationstheoretische Denkrichtung, die sich aus zahlreichen einzelnen Forschungen ergeben hat. Aus den verschiedenen Erkenntnisinteressen resultiert das spezifische Forschungsprogramm des kontingenztheoretischen Ansatzes. Die Situation wird dabei über die Dimensionen der internen Situation und der externen Situation konzipiert bzw. operationalisiert.

Anmerkung: Bitte verwenden Sie für alle Aufgabenteile ausschließlich die dafür vorgesehenen Tabellen unterhalb der Abbildung.

- a) Bitte benennen Sie die zwei fehlenden Begriffe des Forschungsprogrammes des kontingenztheoretischen Ansatzes nach Kieser/Walgenbach (2010, S. 199). (4 Punkte)

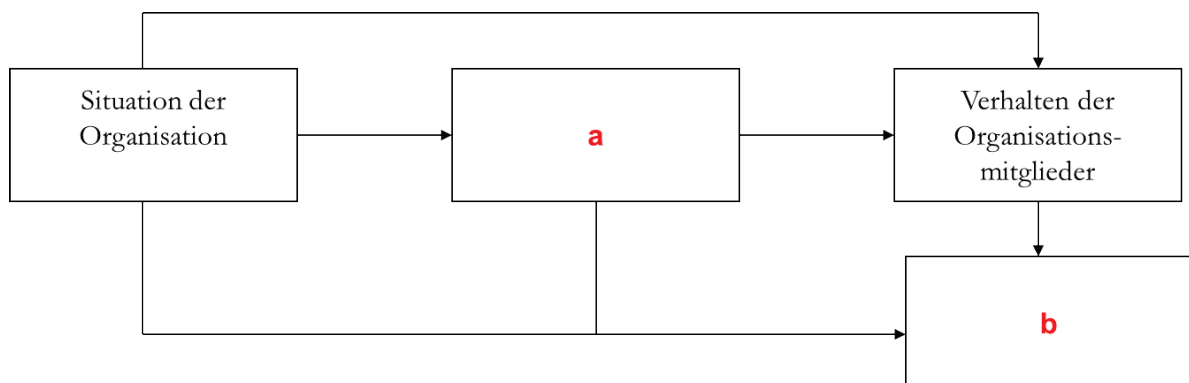


Abbildung 1: Forschungsprogramm des kontingenztheoretischen Ansatzes (eigene Darstellung in Anlehnung an Kieser/Walgenbach 2010, S. 199)

Feld	Begriff
a	_____
b	_____

b) Bitte benennen Sie die in der nachfolgenden Abbildung fehlenden Felder. Geben Sie anschließend jeweils zwei Beispiele für die Felder „gegenwartsbezogene Faktoren“ und „vergangenheitsbezogene Faktoren“. (8 Punkte)

interne Situationsvariablen	externe Situationsvariablen
gegenwartsbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • • • 	<p style="text-align: center;">c</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzverhältnisse • Kundenstruktur • technologische Dynamik
vergangenheitsbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • • • 	<p style="text-align: center;">d</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <ul style="list-style-type: none"> • gesellschaftlich-kulturelle Bedingungen • gesamtwirtschaftliche oder branchenspezifische Krisensituationen

Abbildung 2: Hauptkomponenten der Situation von Organisationen (eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs 2012, S. 45; Kieser/Walgenbach 2010, S. 201)

Feld	Begriff
c	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/>
d	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/>

Feld	Beispiele
<p>Interne Situationsvariablen: gegenwartsbezogene Faktoren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ _____ • _____ _____
<p>Interne Situationsvariablen: vergangenheitsbezogene Faktoren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • _____ _____ • _____ _____

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)

Die Bedeutung von Organisationen war nicht seit jeher so stark wie in der heutigen modernen Lebenswelt. Erst mit dem Beginn der Industrialisierung und dem Entstehen von Unternehmen verlagerte sich die Bedeutung des Wortes „Organisation“ überhaupt auf den Bereich der Organisation der Arbeit.	richtig	falsch
a) Ursprünglich stammt das Wort „Organisation“ vom altgriechischen Wort „ <i>organon</i> “, das so viel bedeutet wie „bewegen, in Gang setzen, fahren lassen“. Der Ausdruck spiegelt wider, was Organisationen vollbringen: Menschen motivieren, anleiten, Verhalten führen.		
b) Entstehungsgeschichtlich sind erste Formen moderner Organisationen in Vereinen zu sehen. Diese Frühform industrieller Betriebe entwickelte sich, um den entstandenen Massenbedarf an bestimmten Gütern decken zu können.		
c) Im Zeitalter der Industrialisierung war ein relatives Wachstum von Organisationen gegenüber anderen sozialen Gebilden ebenso zu verzeichnen wie ein erhebliches inneres Wachstum von erwerbswirtschaftlichen Organisationen. Folglich wurde es u.a. notwendig, Organisationsstrukturen einzuführen <i>und</i> das einheitliche Management durch den Eigentümer anzustoßen.		
d) Heutzutage durchdringt das Phänomen der Organisation alle Bereiche des modernen Lebens. Organisationen spielen überall dort eine bedeutende Rolle, wo es – wie z.B. im Wirtschaftsleben – darum geht, durch das koordinierte Zusammenwirken von Menschen Leistungen zu erbringen, die das Leistungsvermögen der einzelnen Individuen weit übersteigen.		

2)

<p>Um Risiken in Form von Konflikten, Spannungen und Missverständnissen zu reduzieren sowie gleichzeitig eine Assimilation von Minderheiten durch eine dominante Gruppe zu vermeiden und damit die Potenziale von Diversity zu begrenzen, ist es eines der Kernelemente des Diversity Managements, einen Transformationsprozess einzuleiten. Dessen Ziel ist eine multikulturelle-offene Organisation.</p>	<p>richtig</p>	<p>falsch</p>
<p>a) Eine derartige multikulturelle Organisation hat idealtypischen Charakter und ist eher als Vision des Diversity Managements zu verstehen. In der Unternehmenswirklichkeit herrschen jedoch zumeist andere Organisationsformen vor, wie die monokulturelle oder die pluralistische Organisation.</p>		
<p>b) Eine Eigenschaft der multikulturellen Organisation ist die partielle strukturelle Integration.</p>		
<p>c) Eine Eigenschaft der multikulturellen Organisation besteht in der Abwesenheit von Intragruppen-Konflikten, die auf unterschiedlichen Fähigkeiten gründen.</p>		
<p>d) Bei der multikulturellen Organisation sollen sowohl Mitglieder der Majorität als auch der Minorität Einfluss auf Normen, Werte und Verhaltensweisen der Organisation ausüben.</p>		

3)

<p>Die Methoden und Instrumente der Personalentwicklung, die jeweils abhängig von Zeitpunkt, Zielsetzung und/oder Strategie zu wählen sind, können in sechs Kategorien unterteilt werden.</p>	<p>richtig</p>	<p>falsch</p>
<p>a) Das training-near-the-job beschäftigt sich mit der Vermittlung tätigkeitsbezogener Lerninhalte, die auf die ausgeübte Arbeitstätigkeit transferiert werden können.</p>		
<p>b) Zumeist in institutionalisierter Form stattfindende Verfahren sind trainings-off-the-job, die zur Qualifikations- und Motivationsförderung dienen.</p>		
<p>c) Verfahren zur Vorbereitung der Arbeitnehmer auf einen Arbeitsplatzwechsel oder auf den Ruhestand sowie die Sicherung seines Wissens für das Unternehmen sind Kennzeichen der out-of-the-job-Verfahren.</p>		
<p>d) Parallel-the-job-Verfahren fördern die Reflexionsfähigkeit eigener Stärken und Schwächen und die Stellung der eigenen Person im Arbeitskontext.</p>		

4)

Argyris/Schön (1978) unterscheiden die Lernzyklen Lernen erster Ordnung (single-loop-learning), Lernen zweiter Ordnung (double-loop-learning) und deutero Lernen. Welche Schritte laufen beim Lernen erster Ordnung ab?	richtig	falsch
a.) Informationsvergleich zwischen Umwelt und gegebenen Standards		
b.) Überprüfung der Standards auf Angemessenheit		
c.) sofortige Korrektur der Abweichungen		
d.) Kollektive Analyse aller bisherigen Lernerfahrungen		

5.)

Laut Levy und Mery (1986) lassen sich die Phasen der Organisationstransformation in vier Phasen unterscheiden. Diese sind:	richtig	falsch
a.) Die Phase der Planung		
b.) Die Phase des Auftauens		
c.) Die Phase der Transition		
d.) Die Phase der Stabilisierung		

6)

Margerson und McCann (1985) haben schon früh unterschiedliche Arbeitsfunktionen zur Aufgabenbewältigung in Arbeitsgruppen differenziert. Jedes Teammitglied übernimmt i.d.R. eine bis drei Arbeitsfunktionen gemäß seiner Präferenzen. Insgesamt differenzieren Margerison/McCann (1985) acht Rollen.	richtig	falsch
a) Die Präferenzpole die Margerison/McCann (1985) propagieren sind: Exploring (Erkunden) und Controlling (Überwachen) sowie Advising (Beraten) und Organizing (Organisieren).		

b) Eine Rolle ist als „Thruster Organizer“ benannt.		
c) Eine andere Rolle ist als „Concluder Promotor“ benannt.		
d) Die Controller-Inspectors haben ihre Stärke in der analytischen Bewertung von (Produkt-)Alternativen und entwickeln diese weiter. Ihr Interesse schwindet, wenn eine Idee in das operative Handeln überführt wird.		

7)

Die Arbeitsumstände und Organisationsstrukturen tragen entscheidend dazu bei, welches Verhalten Organisationsmitglieder zeigen.	richtig	falsch
a) Die koordinierende Steuerung menschlichen Verhaltens ist im Grunde das Ziel aller Organisationsbestrebungen.		
b) Die Beschaffenheit der Verhaltensbeeinflussung durch Organisationen erfolgt insbesondere dann geordnet, wenn sie überaus zielgerichtet, eng spezifiziert, situationsübergreifend, diskontinuierlich und berechenbar ist.		
c) „Organisation“ ist zu verstehen als die Verhaltensbeeinflussung von Personenmehrheiten zur Zielerreichung durch alltägliche und informelle Ordnungsbildung.		
d) Nerdinger untergliedert die Bedingungen des Verhaltens in Organisationen in drei Kategorien. Eine dieser Kategorien besteht aus den apersonalen Bedingungen des Verhaltens, also den formalen und technischen Regeln, Vorschriften und Routinen, denen Organisationsmitglieder während der Verrichtung ihrer Arbeitsaufgaben zu folgen haben.		

8)

Welche Ziele verfolgt die Organisationstransformation?	richtig	falsch
a.) Einen kurzfristigen ungeplanten Wandel nach einer Krise		
b.) Erreichen eines höheren Leistungsniveaus der gesamten Organisation		
c.) Erreichen einer erhöhten Flexibilität der Strukturen und Prozesse		
d.) Einführung neuer Denk- und Sichtweisen		

9)

Der entscheidungsprozessorientierte Ansatz interpretiert die Organisation als ein System, in welchem fortwährend Entscheidungen getroffen werden.	richtig	falsch
a) Der entscheidungsprozessorientierte Ansatz ist in seiner Grundanlage normativ ausgerichtet.		
b) Die Realisierung des Organisationsziels hängt gemäß des entscheidungsprozessorientierten Ansatzes von den Entscheidungen aller Organisationsmitglieder ab.		
c) Eine Voraussetzung für die optimale Erreichung des Organisationsziels ist dabei, dass jedes Individuum seine Eigeninteressen im Sinne der Erreichung der Individualziele maximiert.		
d) Es gibt einen „Organisator“, der das konkrete Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder steuert.		

10)

Die Arbeitszufriedenheit ist eine der wichtigsten Ergebnismaß der Arbeits- und Organisationspsychologie. Uneinigkeit herrscht allerdings bezüglich der Frage, ob Arbeitszufriedenheit ein kognitives oder affektives Konstrukt ist, bzw. gar beide Komponenten beinhaltet.	richtig	falsch
a) Die Affective Events Theory (AET) von Weiss und Cropanzano (1996) definiert Arbeitszufriedenheit als ausschließlich kognitives Konstrukt.		
b) Weiss und Cropanzano (1996) postulieren, dass die Arbeitszufriedenheit u.a. durch Persönlichkeitsdispositionen beeinflusst wird.		
c) Werte, Ziele und Erwartungshaltungen des Individuums sind gemäß der AET von Weiss und Cropanzano (1996) mitunter ausschlaggebend bei der Entstehung von Arbeitszufriedenheit.		
d) Im Unterschied zur AET von Weiss und Cropanzano (1996) konzeptualisieren Neuberger und Allerbeck (1999) Arbeitszufriedenheit bei der Konstruktion des Arbeitsbeschreibungsbogens (ABB) als eine „affektiv-evaluative Einstellung zur Arbeitssituation“.		