

1. Korrektur	
2. Korrektur	

FERNUNIVERSITÄT

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

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

Matrikelnummer

Name: _____

Vorname: _____

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM:

Personalführung und Organisation

MODUL 31711:

Verhalten in Organisationen

TERMIN:

16. September 2019

PRÜFER:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Aufgabe	1	2	3	4	Gesamt
Maximale Punktzahl	19	29	12	40	100
Erreichte Punktzahl					

Gesamtpunktzahl:

Note:

Datum:

Unterschrift
des Prüfers:

FernUniversität in Hagen

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Diplom-/Bachelorklausur am 16. September 2019 (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 23 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 (19 Punkte):

Die Arbeitszufriedenheit ist eines der Konstrukte, die im Rahmen der Organizational Behavior Forschung bereits intensive Aufmerksamkeit erfahren haben. Dies ist wenig verwunderlich, ist sie doch gleichfalls für das Individuum von zentraler Bedeutung, wie auch für den organisationalen Erfolg (mit-)entscheidend.

- a) Unterschiedliche theoretische Zugänge bieten Ansatzpunkte zur Erklärung der Entstehung von Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit. Als einige der zentralen Ansätze sind hier u.a. das Modell der Arbeitszufriedenheit von Lawler (1973), die Equity-Theorie von Adams (1965), oder das Erwartung-mal-Wert-Modell von Vroom (1964) zu nennen. Bitte erläutern Sie, wie diese unterschiedlichen Ansätze die Entstehung von Arbeitszufriedenheit erklären. (6 Punkte)

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

Gemäß des Modells der Arbeitszufriedenheit von Lawler (1973) entsteht Arbeitszufriedenheit dann, wenn....

Arbeitsunzufriedenheit entsteht gemäß Lawler (1973) somit dann, wenn...

Gemäß der Equity-Theorie von Adams (1965) entsteht Arbeitszufriedenheit dann, wenn....

Arbeitsunzufriedenheit entsteht gemäß der Equity-Theorie von Adams (1965) somit dann, wenn...

Gemäß des Erwartung-mal-Wert-Modells von Vroom (1964) (VIE-Modell) entsteht Arbeitszufriedenheit dann, wenn....

Arbeitsunzufriedenheit entsteht gemäß des Erwartung-mal-Wert-Modells von Vroom (1964) (VIE-Modell) somit dann, wenn...

- b) Uneinigkeit in der Forschung besteht darüber, ob die Arbeitszufriedenheit eher als ein Gefühlszustand (emotionenorientierter Ansatz) oder als eine rational zustande gekommene Einstellung (kognitiver Ansatz) zu definieren ist. Wie beantwortet die Affective Events Theorie von Weiss/Cropanzano (1996) diese Frage nach Kognition oder Emotion in Bezug auf das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit? Erläutern Sie diese Sichtweise mit Hilfe Ihres gesamten Wissens zur Affective Events Theorie aus dem entsprechenden Lehrbrief OB. (4 Punkte)

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

Aufgabe 2 (29 Punkte):

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

Fallstudie zu a):

Die Strategos GmbH sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen neuen Mitarbeiter. Demgemäß entwerfen Frau Holle und Herr Fuchs eine neue Stellenanzeige, die Aufgaben und Anforderungen sowie gebotene Leistungen, darstellt:

Kennziffer 111/111

**Bewerben Sie sich jetzt!
Strategos GmbH**

Als international renommierte, dynamische sowie stetig wachsende strategische Unternehmensberatung ist die Strategos GmbH in vielfältigen Branchen tätig. Wir gestalten die Zukunft für zahlreiche renommierte Kunden.

Wenn du bei der Strategos GmbH ab dem nächstmöglichen Zeitpunkt diese Erfolgsgeschichte weiter schreiben möchtest, dann bewirb dich jetzt auf die Stelle als

Junior Consultant (m/w/d)

unbefristet in Vollzeit

So kannst du dich einbringen:

Als Junior Consultant (m/w/d) wirkst du bei der Entwicklung und Anpassung von internationalen Geschäftsstrategien mit. Damit hilfst du unseren Kunden, langfristig Wettbewerbsvorteile zu sichern. Du arbeitest fachlich an diversen Beratungsthemen mit, wie z.B. an Reorganisationsmaßnahmen, der Weiterentwicklung von Produktportfolios, oder dem Prozessdesign. Dies beinhaltet teilweise die Analyse und Aufbereitung sowie Bereinigung umfangreicher und komplexer Datensätze. Die Präsentation der Ergebnisse bei dem Kunden vor Ort ist für dich eine Selbstverständlichkeit. Nach und nach übernimmst du mehr Verantwortung, sodass du schon bald deine ersten Teilprojekte leiten kannst.

Das bringst du mit:

Neben deinem erfolgreich abgeschlossenen Hochschulstudium der Wirtschaftswissenschaften oder der Betriebswirtschaftslehre (M.Sc./Dipl., ggf. MBA/PhD) bringst du vor allem eine große Portion Kommunikationsstärke mit. Du bist überzeugungsstark und eloquent mit einer ausgeprägten Kooperations- und Konfliktlösungsbereitschaft: Du bist eben durch und durch ein Beratungstalent, das auch im Team zusammen arbeiten kann. Dein sympathisches Auftreten wird ergänzt durch deinen Gestaltungswillen und deine kreativen Ideen. Ein gutes Selbstmanagement ergänzt deine hohe Eigenverantwortung.

Die Analyse komplexer Daten macht dir Freude. Im Umgang mit den gängigen MS-Office-Produkten bist du sehr vertraut und kannst insbesondere deine Powerpoint- sowie Excel-Kenntnisse routiniert anwenden. Bei der oft zeitkritischen Einarbeitung in neue Themenbereiche helfen dir deine schnelle Auffassungsgabe und dein Ehrgeiz. Die Flexibilität, die der Beratungsalltag erfordert, bringst du selbstredend ebenfalls mit.

Wichtig für uns ist, dass nicht nur wir mit dir wachsen möchten, sondern auch du mit uns. Du möchtest dich ständig weiterentwickeln und dich entfalten.

Mobilität ist ein Muss – denn wir möchten unsere Kunden in ihrem individuellen Umfeld betreuen. Verhandlungssichere Englischkenntnisse ergänzen deine internationale Reisebereitschaft.

Das bieten wir:

Eine interessante, eigenverantwortliche und anspruchsvolle Tätigkeit in einem internationalen Umfeld könnte schon bald deine neue Herausforderung sein. Deine intensive fachliche Einarbeitung wird durch Mentoring- und Coachingangebote ergänzt. Flexible Arbeitszeiten und ein kollegiales Miteinander sowie regelmäßige Firmenevents sind so selbstverständlich für uns wie eine leistungsgerechte Entlohnung. Komm' in unser Team, wir warten auf dich!

Du bist interessiert?

Dann freuen wir uns über deine Bewerbung bis zum 10.10.2019 über unser Online-Formular.

Auskunft erteilt:

Frau Susanne Holle, Tel.: 00001111/2222222

- a) In der oben aufgeführten Stellenanzeige werden unterschiedliche Kompetenzen von dem neuen Mitarbeiter gefordert. Aus dem Lehrbrief OB wissen Sie, was Kompetenzen sind, und wie innerhalb der zielgerichteten Personalentwicklung die berufliche Handlungskompetenz gefördert werden soll. Auch in der Personalauswahlsituation ist die berufliche Handlungskompetenz von zentraler Bedeutung. Wenden Sie Ihr im Lehrbrief OB erworbenes Wissen auf die vorliegende Stellenanzeige an und benennen Sie die vier verschiedenen (Grund-)Kompetenzen, in die die berufliche Handlungskompetenz aufgeschlüsselt werden kann (Erpenbeck/Heyse 2007, Olfert 2010). Geben Sie durch Textzitate zu jeder der vier verschiedenen (Grund-)Kompetenzen mindestens drei Beispiele für Kompetenzen, die in der vorliegenden Stellenanzeige gefordert werden.
- (Hinweis: Die richtige Zuordnung des jeweiligen Beispiels zu der passenden Kompetenzart ist hier unerlässlich!) (20 Punkte)

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

a)

Die vier verschiedenen (Grund-)Kompetenzen der beruflichen Handlungskompetenz und ihre Nennung im Fallbeispiel:

Die _____ Kompetenz:

Textbeispiel 1: _____

Textbeispiel 2: _____

Textbeispiel 3: _____

Die _____ Kompetenz:

Textbeispiel 1: _____

Textbeispiel 2: _____

Textbeispiel 3: _____

Die _____ Kompetenz:

Textbeispiel 1: _____

Textbeispiel 2: _____

Textbeispiel 3: _____

Die _____ Kompetenz:

Textbeispiel 1: _____

Textbeispiel 2: _____

Textbeispiel 3: _____

Fallstudie zu b):

Es sind nun einige Monate vergangen. Die Strategos GmbH hatte auf ihre Stellenanzeige hin einen scheinbar passenden Mitarbeiter (Herrn Hugo) gefunden. Jedoch kann Herr Hugo die an ihn gestellten Anforderungen nicht in gewünschter Weise erfüllen. Frau Holle und Herr Fuchs unterhalten sich hierzu:

Frau Holle: Herr Fuchs, Sie haben natürlich Recht, dass Herr Hugo den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens nicht gewachsen ist. Sei es nun, dass wir zu viel gefordert haben in unserer Stellenanzeige, oder dass wir den passenden Mitarbeiter nicht gefunden haben; wir müssen jetzt die notwendigen Kompetenzen des Mitarbeiters weiterentwickeln.

Herr Fuchs: Die defizitäre Ausprägung der beruflichen Handlungskompetenz ergibt m.E. die Notwendigkeit, über eine Freisetzung des Mitarbeiters nachzudenken. Die Wettbewerbsfähigkeit der Strategos GmbH hat oberste Priorität.

Frau Holle: Gleichzeitig gilt es jedoch, den Mitarbeiterbestand zu sichern. Wenn wir Herrn Hugo entsprechend weiterqualifizieren, dient das ferner nicht nur dem Unternehmen, sondern auch dem Mitarbeiter selbst. Er behält seinen Arbeitsplatz und er erhält die Möglichkeit zur Entfaltung seiner Fähigkeiten.

Herr Fuchs: Hören Sie doch auf! Gleich argumentieren Sie noch über das Grundrecht auf Persönlichkeitsentfaltung. Oder gar den Erhalt und die Entwicklung des gesellschaftlichen Humanvermögens! Wir sind immer noch ein Unternehmen und nicht die Wohlfahrt.

b) Die Stärkung der beruflichen Handlungskompetenz ist eines der zentralen Hauptziele der Organisation. Allerdings bestehen auch in der Personalentwicklung Zielkonflikte. Hier stehen sich im Wesentlichen drei Interessensgruppen gegenüber. Die Integration der teils divergierenden Ziele der Interessensgruppen ist für die Personalentwicklung eine Herausforderung, die auch in dem Gespräch von Frau Holle und Herrn Fuchs deutlich wird. Bitte benennen Sie die drei Interessensgruppen (in Anlehnung an Stopp/Kirschten 2012) und geben Sie jeweils zwei Beispiele für die jeweiligen Ziele der Interessensgruppen, die in der oben aufgeführten Unterhaltung von Frau Holle und Herrn Fuchs genannt werden. (9 Punkte)

b) Die drei unterschiedlichen Interessensgruppen und ihre Interessen in der Zielsetzung der Personalentwicklung im Fallbeispiel:

1. Interessensgruppe: _____

Textbeispiel 1 für die Ziele dieser Interessensgruppe: _____

Textbeispiel 2 für die Ziele dieser Interessensgruppe: _____

2. Interessensgruppe: _____

Textbeispiel 1 für die Ziele dieser Interessensgruppe: _____

Textbeispiel 2 für die Ziele dieser Interessensgruppe: _____

3. Interessensgruppe: _____

Textbeispiel 1 für die Ziele dieser Interessensgruppe: _____

Textbeispiel 2 für die Ziele dieser Interessensgruppe: _____

Aufgabe 3 (12 Punkte):

Schaut man sich aktuelle Stellenanzeigen an, so wird man feststellen, dass es kaum einen Job gibt, für den nicht ein gewisses Maß an Teamfähigkeit gefordert ist. Angesichts der steigenden Bedeutung von Teamarbeit für den organisationalen Erfolg, ist dies gut nachvollziehbar. Bei aller Euphorie um die Bedeutung von Arbeitsgruppen bzw. Teams, sollten jedoch die Problemlagen und Herausforderungen für die Zusammenarbeit in und Führung von Teams nicht vernachlässigt werden. Eines der Probleme stellt Auer-Rizzi (1998) ausführlich dar. So wird das Gruppendenken (Groupthink) in den zentralen Vorbedingungen, Symptomen und Entscheidungsdefekten dargestellt. (*Anmerkung: Bitte verwenden Sie für alle Aufgabenteile ausschließlich die dafür vorgesehenen Tabellen unterhalb der Abbildung.*)

- a) Bitte benennen Sie die fehlenden Felder des hier dargestellten Groupthink-Modells von Janis (1982) (nach Auer-Rizzi, 1998) in Anlehnung an den entsprechenden Lehrbrief OB. (6 Punkte)

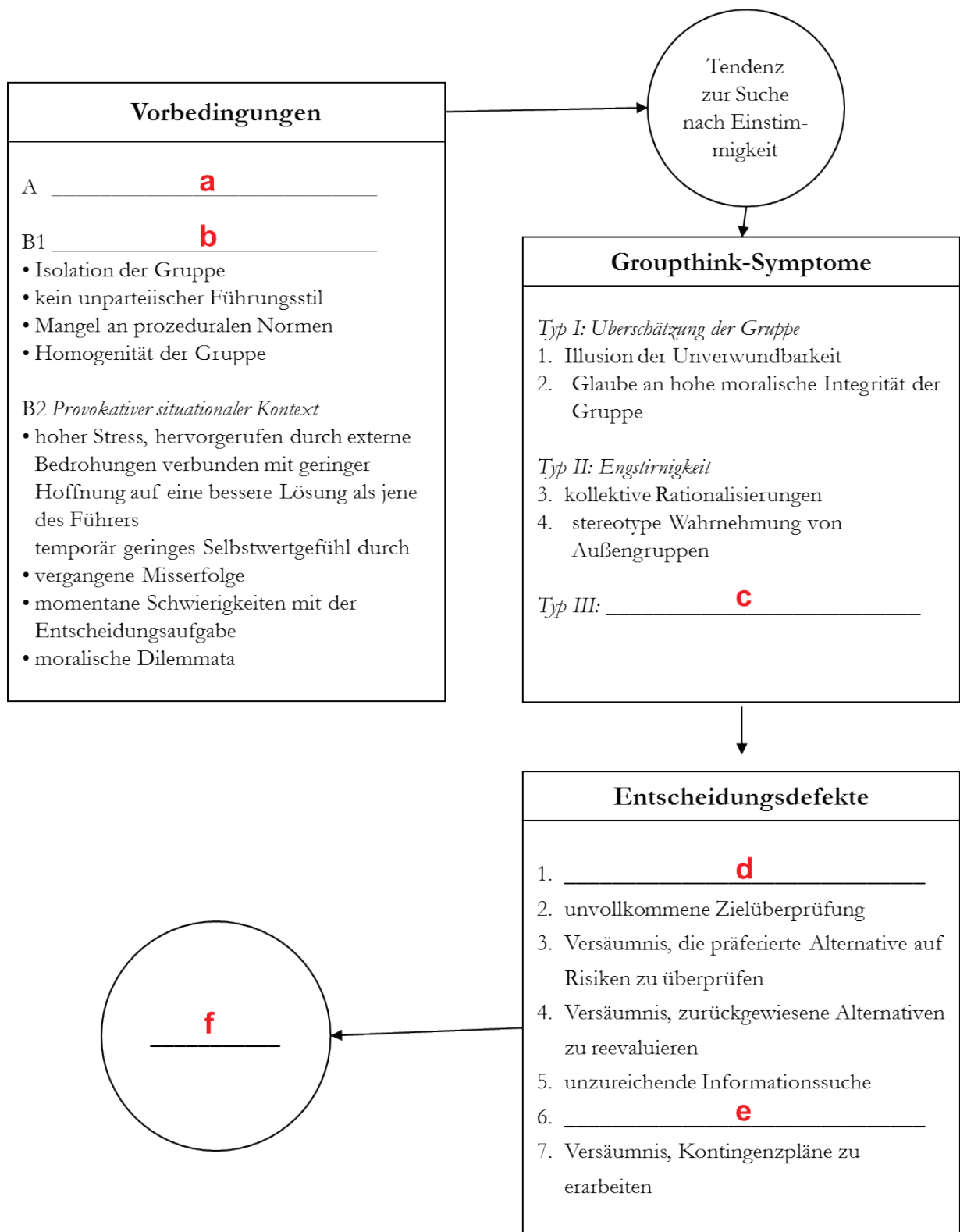


Abbildung 1: Das Groupthink-Modell (vgl. Janis 1982, S. 244; nach Auer-Rizzi 1998, S. 191; modifiziert)

Feld	Begriff
a	<hr/> <hr/>
b	<hr/> <hr/>
c	<hr/> <hr/>
d	<hr/> <hr/>
e	<hr/> <hr/>
f	<hr/> <hr/>

- b) Um den Problemlagen zu begegnen, die mit dem Groupthink-Phänomen verbunden sind, entwickelte Janis (1982) einen 10-Punkte-Katalog zur effektiveren Entscheidungsfindung bei der Teamarbeit. Er konzentrierte sich dabei auf führungspraktische Vorschläge. Ergänzen Sie die fehlenden Vorschläge des 10-Punkte-Katalogs durch Ihr Wissen aus an dem entsprechenden Lehrbrief OB. (6 Punkte)

- Aufklärung über die Gefahren des Gruppendenkens
- Zurückhaltung des Vorgesetzten in eigenen Stellungnahmen
- _____ **g** _____
- _____ **h** _____
- Gelegentliche Bildung von Untergruppen zur konkurrierenden Bearbeitung eines wichtigen Teilproblems
- Sorgfältige Analyse der Möglichkeiten und Absichten eines eventuellen Konkurrenten oder Gegners
- _____ **i** _____
- Einbeziehen externer Beobachter und Kritiker
- Einholung von Meinungen vertrauenswürdiger Kollegen durch Gruppenmitglieder
- Einsetzen einer parallel am selben Problem arbeitenden Gruppe

Abbildung 2: 10-Punkte-Katalog zur Vermeidung von Gruppendenken nach Janis (1982; zitiert nach v. Rosenstiel 1995, S. 326)

Feld	Begriff/Beschreibung
g	<hr/> <hr/>
h	<hr/> <hr/>
i	<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)

Wenn wir uns mit dem Verhalten und Erleben in Organisationen beschäftigen, sollten wir auch einen Hauptaugenmerk auf die entstehenden Spannungen im sozialen Gefüge richten, sind doch Konflikte gar unvermeidbare Begleitphänomene, wenn Menschen zusammenarbeiten.	richtig	falsch
a) Deskriptive Ansätze versuchen Konflikte systematisch zu unterscheiden. In Anlehnung an Van de Vliert und Jansen (2012) lassen sich Konflikte über zwei unterschiedliche Modi beschreiben: Die Kooperation und den Wettbewerb. Beide lassen sich in zwei Optionen aufschlüsseln. Der Modus Kooperation ist unterteilt in die Konfrontation sowie das Verhandeln. Der Modus Wettbewerb ist unterteilt in das Kämpfen und die Anpassung.		
b) Erklärende Ansätze widmen sich einerseits den Entstehungsdimensionen von Konflikten. Fürstenberg (1964) segmentiert diese anhand von drei Dimensionen: Dem Entstehungssektor, dem beeinflussten Sektor der Sozialstruktur und dem Wirtschaftssektor.		
c) Erklärende Ansätze widmen sich andererseits den Verlaufsdimensionen von Konflikten. Glasl (2004) legt hier ein prominentes Modell vor, das die Eigendynamik eines Konfliktes über 9 Eskalationsstufen beschreibt. Die Stufen der zweiten Hauptphase, der sogenannten „win-lose“-Phase, erklären, wie es zu öffentlichen und direkten (Gesichts)angriffen kommt, wie sodann gar Drohstrategien verwendet werden und wie (begrenzte) Vernichtungsschläge nur noch zu Lösungen führen könnten, die für eine der beiden Konfliktparteien gewinnbringend sind.		
d) Präskriptive Ansätze versuchen die Konzepte und Strategien zur Konfliktvermeidung zu entwickeln. Dies setzt Prozesse der Lokomotion und Kohäsion voraus. Die Lokomotion ist die Erhöhung der sozialen Selbstwirksamkeitserwartung der Gruppenmitglieder sowie fokal ihrer Identifikation mit der Gruppe. Kohäsion meint den Gruppenzusammenhalt.		

2)

Zu den Grundlagenkenntnissen des Organizational Behavior gehört es, nicht nur verschiedene Organisationsverständnisse zu kennen, sondern auch deren kritische Aspekte diskutieren zu können.	richtig	falsch
a) Das Verständnis von Organisationen als Aufgabenerfüllungssysteme gemäß des Tayloristischen Ansatzes wurde fundamental für seine Inhumanität aufgrund der Überforderung der Mitarbeiter durch zu große Entscheidungsspielräume kritisiert.		
b) Das Verständnis von Organisationen als Soziale Systeme gemäß des Human Relation Ansatzes wurde oft für seine mangelnde Berücksichtigung der (formalen) Organisationsstruktur kritisiert.		
c) Das Verständnis von Organisationen als politische Arenen (Mikropolitische Ansätze) wird u.a. durch ihre mangelnde Berücksichtigung der individuellen Interessenslagen kritisiert.		
d) Das Verständnis von Organisationen als Entscheidungsproblem gemäß des Entscheidungstheoretischen Ansatzes wird häufig im Hinblick auf das Ausbleiben der Betrachtung und Beschreibung realiter existierender Entscheidungsverhaltens bemängelt.		

3)

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?	richtig	falsch
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.		

4)

Abhängig von dem Blickwinkel des Forschungsgegenstandes, lässt sich die Organizational Behavior Forschung in eine makroperspektivische, mesoperspektivische und mikroperpektivische Betrachtungsweise unterteilen.	richtig	falsch
a.) Die Einsicht, dass die Volkswirtschaftslehre nur einen Teil der Organizational Behavior Forschung darstellen kann, ist aufgrund der weitgehenden Vernachlässigung der Erforschung der individuellen Dimensionen des Verhaltens bzw. des hohen Abstraktionsniveaus der Ansätze nachzuvollziehen. Diese deutliche Begrenztheit auf die Makrobetrachtungsebene hat dazu geführt, das Feld der Volkswirtschaftslehre aus der Perspektive der Organizational Behavior Forschung mit dem Terminus Makro Organizational Behavior zu bezeichnen.		
b.) In Anlehnung an Staw (1984) dient der Begriff Mikro Organizational Behavior dazu, die vorwiegend im Rahmen der Psychologie durchgeführten Studien und entwickelten Theorien hinsichtlich der Einstellungen und Verhaltensweisen der einzelnen Individuen in Organisationen zu bezeichnen.		
c.) Der Versuch, die Mikro- und Makroebene im Rahmen der organisationalen Verhaltensforschung zu integrieren und auf einen gemeinsamen thematischen Schwerpunkt innerhalb der Forschung zu beziehen, wird manchmal auch als Meta Organizational Behavior Forschung bezeichnet.		
d.) Wenn von der Mesoebene des Organizational Behavior gesprochen wird, ist hiermit zumeist die Organisation als Beobachtungsentität gemeint.		

5.)

Zusammenarbeit und Kooperation in und zwischen Arbeitsgruppen und Teams sind wesentliche Momente des organisationalen Alltags. Doch gerade hier werden besondere Anforderungen an die Führung evident.	richtig	falsch
a.) Ein gruppenbezogener Aufgabenbereich der Führung besteht in der Erhöhung der Gruppenwirksamkeit. Unter Gruppenwirksamkeit wird die individuelle Überzeugung der Gruppenmitglieder von den Fähigkeiten und Kompetenzen der Gruppe als Ganzes bei der Allokation, Koordination und Integration ihrer Ressourcen zwecks individualisierter Bedürfnisbefriedigung verstanden (vgl. Zhang/Tsui/Wang 2011, S. 855; siehe u.a. auch Bandura 1982, Zaccharo/Blair/Peterson/Zazanis 1995, S. 309).		
b.) Teamführung ist gemäß des neueren heroischen Verständnisses von Führung, in Anlehnung an Uhl-Bien (2006), ein Prozess, aus		

dem eine emergente Koordination zur Erreichung der Gruppenziele sowie eine damit verbundene soziale Struktur- und Ordnungsbildung hervorgehen. Im Mittelpunkt stehen damit die Interaktions- und Beziehungsprozesse, die wiederum durch das Organisationsgeschehen mitgeprägt sind.		
c.) Das gruppenorientierte Verständnis von Führung nach Kaufeld/Schulte (2012) basiert auf den Grundannahmen der sozialen Identitätstheorie der Führung. Unter der sozialen Identität der Gruppe versteht Hogg (2001, S. 186, in Anlehnung an Tajfel 1972, S. 292): „[...] the individual's knowledge that he belongs to certain social groups together with some emotional and value significance to him of this group membership“.		
d.) Gruppen, in den ein autoritärer Führungsstil dominiert, zeichnen sich im Allgemeinen durch eine niedrigere kollektive Wirksamkeit aus.		

6)

Die Organisationstransformation ist ein zentraler Ansatz zur Erklärung von organisationalem Wandel.	richtig	falsch
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.		

7)

Wofür wird die Organisationstransformation kritisiert? Für ...	richtig	falsch
a) ... das Überschätzen der Machbarkeit von geplanten Änderungen und Unterschätzen unbeabsichtigter Folgen.		
b) ... ein eingeschränktes Verständnis von Wandel (Wandel als		

Sonderfall und planbarer, kontinuierlicher Prozess).		
c) ... die ethisch problematische Veränderung der Werte und Überzeugungen der Organisationsmitglieder.		
d) ... mangelnde definitorische Abgrenzung zu organisationalem Lernen.		

8)

Ein Verständnis von Organisationen wird u.a. durch den entscheidungstheoretischen Ansatz begründet. Wie kann dieser beschrieben werden?	richtig	falsch
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)

Betrachtet man Führung auf der dyadischen Ebene, kann man sich die Führungsbeziehung auch als ein wechselseitiges Geben und Nehmen zwischen Führendem und Geführtem vorstellen.	richtig	falsch
a.) Die austauschtheoretische Fundierung des im Einleitungstexts Beschriebenen, ist Grundgedanke der Dyadentheorie nach Graen (1976).		
b.) In der frühen Form der Dyadentheorie stand die vertikale Ausdifferenzierung von Austauschbeziehungen zwischen Geführtem und Führendem im Vordergrund.		

c.) Im Laufe der Zeit veränderte sich der Blickwinkel der Dyadentheorie. Demgemäß firmiert die neue Strömung primär unter dem Namen der „Between-Member-Exchange“-Theorie (BMX).		
d.) Eine Limitation der Aussagekraft der Dyadentheorie besteht darin, dass Teamarbeit nicht in allen Facetten vorhersehbar ist, vernachlässigt die Theorie doch weitgehend den Einfluss von Gruppendynamiken auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführtem.		

10)

Organisationen gelten als lernende Gebilde. Lernvorgänge in und von Organisationen haben dementsprechend viel Aufmerksamkeit in der Forschung erhalten. Ein Ansatz, der organisationales Lernen integrativ-systemisch betrachtet und erklärt, wurde von Peter Senge (2006, 2011) begründet.	richtig	falsch
a) Senge (2006, S. 11) geht in seinem Ansatz davon aus, dass erst durch bestimmte motivationale Kräfte und entwicklungsfördernde Rahmenbedingungen in der Ausbildung und im Berufsalltag Menschen zum Lernen bewegt werden.		
b) Gemäß Senge (2006, S. 6) bestimmt eine lernfähige Organisation ihre Probleme komplex, vernetzt ihre Lösungsansätze und trachtet danach, die „highest aspiration“ zu realisieren.		
c) Senge unterscheidet zwei Lernformen: Das „adaptive learning“ und das „generative learning“. Das „generative learning“ meint eine Form des Lernens mit der durch eine Bewusstwerdung der aktuellen Lernhindernisse das Erleben einer neuen Weltsicht einhergeht.		
d) Die Reaktivierung, Förderung und Weiterentwicklung der Lernfähigkeit einer Organisation ist nach Senge von der Beherrschung folgender fünf Fähigkeiten („Disziplinen“) bestimmt (vgl. Senge 2011, S. 17ff., S. 151ff.): Personal Mastery, Umgang mit mentalen Modellen, Entwicklung gemeinsamer Visionen, Modifikation des Bezugsrahmens, Systemdenken.		