

1. Korrektur	
2. Korrektur	

FERNUNIVERSITÄT

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

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

Matrikelnummer

Name: _____

Vorname: _____

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM:

Personalführung und Organisation

MODUL 31711:

Verhalten in Organisationen

TERMIN:

20. März 2017

PRÜFER:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

Aufgabe	1	2	3	4	Gesamt
Maximale Punktzahl	20	30	10	40	100
Erreichte Punktzahl					

Gesamtpunktzahl:

Note:

Datum:

Unterschrift
des Prüfers:

FernUniversität in Hagen

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Diplom-/Bachelorklausur am 20. März 2017 (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 20 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 (20 Punkte):

Unternehmen müssen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen vorbereitet und entsprechend geschult sind. Besonders relevant für eine zielgerichtete Personalentwicklung ist die Förderung der beruflichen Handlungskompetenz, die in vier verschiedene (Grund-)Kompetenzen aufgeschlüsselt werden kann.

- a) Benennen und erläutern Sie bitte drei dieser vier (Grund)Kompetenzen. Geben Sie anschließend für jede dieser drei (Grund-)Kompetenzen ein Beispiel aus der Praxis. (15 Punkte)
(Bitte schreiben Sie Ihre Antwort direkt auf die vorgesehenen Linien!)

1. Die _____-Kompetenz:_____

Beispiel:

2. Die _____-Kompetenz:_____

Beispiel:

3. Die _____-Kompetenz:_____

Beispiel:

b) Um die Personalentwicklung sowohl effektiv als auch effizient durchführen zu können, bedarf es einer systematischen Vorgehensweise. Diese kann durch den Funktionszyklus der Personalentwicklung erreicht werden, der durch sechs verschiedene Phasen gekennzeichnet ist. Eine dieser sechs Phasen ist die Zielsetzung. Die Formulierung der Ziele soll bestimmte Kriterien erfüllen und dem sogenannten SMART-Schema folgen. Benennen und erläutern Sie bitte die einzelnen Kriterien des SMART-Schemas. (5 Punkte)

o S_____:

o M_____:

o A_____:

o R_____:

o T_____:

Aufgabe 2 (30 Punkte):

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

2. Das Start-Up Homtech ist mit seinem 2-jährigen Bestehen und seinen knapp 50 Mitarbeitern ein relatives junges Unternehmen in der High-Tech-Branche. Es ist ansässig im Technologiepark und hat damit direkte Nähe zu Zulieferern, aber auch Wettbewerbern. Herr Hombarg ist geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens. Unterstellt sind ihm u.a. die noch sehr junge Angestellte Frau Eins und der Senior Manager Herr Zwei. Wir beobachten im Folgenden eine Unterhaltung zwischen Herrn Hombarg und eben diesen Mitarbeitern:

Herr Hombarg: Frau Eins, Herr Zwei, Sie glauben nicht, welche Information mir heute zuteil wurde! In meinen geheimen Recherchen habe ich mitbekommen, dass die benachbarte Fernsehfix GmbH tatsächlich einen Flachbildfernseher entwickelt haben soll, der über eine holographische Technologie verfügt. Unfassbar! Es ist doch unsere Vision die Innovationsführer im Bereich der Televisions- und Kommunikationstechnologie zu werden. Ich, als mit vielfältigen Auszeichnungen von Wissenschaftspreisen in der anwendungsorientierten Informationstechnologie bedachter, innovativer Gesamtgesellschaftler, werde mir so etwas nicht bieten lassen müssen. Zurückzustehen hinter dieser zweitklassigen Fernsehfix GmbH! Wie ist es überhaupt möglich, dass solch ein nachahmungsgetriebenes und schlecht wirtschaftendes Unternehmen wie die Fernsehfix GmbH vor uns diese Innovation auf den Markt bringen soll – falls die Informationen stimmen, Herr Zwei?! Und – warum haben wir wieder einmal noch keine genaueren Informationen zu der Sache, sehr verehrte Frau Eins?! Informationen sind essenziell in solch einem bedrohenden Szenario!

Frau Eins: Oh, das sind ja schreckliche Neuigkeiten. Das tut mir Leid, dass wir das in den gewünschten, verdeckten Ermittlungen innerhalb der Fernsehfix GmbH nicht herausgefunden haben. Ich habe da wohl nicht aufgepasst – wie so oft. Es tut mir Leid, bitte seien Sie nicht verärgert, ich werde sofort wieder die geheimen Ermittlungen aufnehmen, wenn Sie das wünschen. Ich habe manchmal wohl nicht die entsprechenden Fähigkeiten. Ich kann nicht das, was ich eigentlich möchte. Aber ich werde mich bemühen.

Herr Zwei: Diese Instabilität der Umfeldbedingungen sorgt bei uns für eine Ungewissheit

im Planungshorizont zur Verfügung stehender finanzieller Mittel. Dadurch konnten wir wahrscheinlich nicht ausreichend in die F&E investieren. Es ist katastrophal, welche Bedingungen wir haben und was der Wettbewerber macht. Wir müssen dies zu verhindern versuchen, sofort, mit allen Mitteln! Monetärer Erfolg kommt nicht vom Nichtstun. Ich werde also persönlich alles daran setzen, den Erfolg aktiv voran zu treiben.

Herr Homburg: Da gebe ich Ihnen Recht. Wir müssen Sie vernichten. Ich, genau ich, werde Sie dahin führen, den Erfolg, der der Homtech gebührt, zu erfahren!

- a) Moralisch fragwürdiges Verhalten und Mängel im Verhalten in Organisationen (Manager-/Führungsethik) sind ein Themenbereich, der zunehmend auch in der Organizational Behavior Forschung Beachtung erfährt. Das „toxische Dreieck“ von Padilla/Hogan/Kaiser (2007) bietet einen Ansatzpunkt, das destruktive Verhalten von Führenden nicht nur zu beschreiben, sondern sucht dieses auch zu erklären. In der Rahmenkonzeption gehen die Forscher davon aus, dass unethisches Führungsverhalten durch ein Zusammenspiel von drei Faktoren gekennzeichnet ist.
- i) Bitte benennen Sie zunächst die Kriterien mit denen Padilla/Hogan/Kaiser (2007) die drei Faktoren näher definieren. Beachten Sie, dass einer der Faktoren in zwei Faktoren zu zerlegen ist. (6 Punkte)
 - ii) Zeigen Sie anschließend mit Hilfe von mind. 3 Textbeispielen pro Kategorie auf, dass die geschilderte Situation unethischem Führungsverhalten im Sinne der drei charakteristischen Faktoren nach Padilla/Hogan/Kaiser (2007) entspricht. Ordnen Sie die Geführten gemäß der Kategorisierung von Geführten nach Padilla/Hogan/Kaiser (2007) ein. (16 Punkte)

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

i)

Destruktive Führer:

Beeinflussbare Geführte:

Begünstigende Umwelt:

ii)

Destruktiver Führer – Textbeispiele: (mind. 3 Textbsp.)

Beeinflussbare Geführte:

Frau Eins ist _____

Textbeispiele zur Zuordnung von Frau Eins: (mind. 3 Textbeispiele)

Herr Zwei ist _____

Textbeispiele zur Zuordnung von Herrn Zwei: (mind. 3 Textbeispiele)

Begünstigende Umwelt – Textbeispiele: (mind. 3 Textbsp.)

Ganz anders als bei Homtech scheint sich Führung in der Fernsehfix GmbH zu realisieren. Wir beobachten ein Gespräch von einem Mitarbeiter der Fernsehfix GmbH, Herrn Moralix, mit Frau Zuhörer:

Herr Moralix: Also Frau Zuhörer, ich bin wirklich sehr zufrieden mit meiner Arbeit bei der Fernsehfix GmbH, denn nicht nur die Aufgaben sind interessant, nein, viel wichtiger: Mein Vorgesetzter verhält sich tugendhaft. Er scheint nach seinen Überzeugungen zu handeln, anstatt nur seine eigene Position zu optimieren. Auch das Organisationsziel ist nicht wichtiger als die Menschen, die in der Organisation leben und arbeiten. Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit – wenn das eine Führungskraft zu geben vermag, ist die Arbeit viel leichter!

Frau Zuhörer: Das klingt natürlich sehr löblich. Aber meinen Sie nicht, Herr Moralix, dass sich Ihr Vorgesetzter auch zu Abweichungen von seinen Grundüberzeugungen bewegen ließe, wenn ansonsten die Opportunitätskosten zu hoch wären? Jeder ist doch irgendwo käuflich, selbst wenn er nicht direkt sein Fähnchen in den Wind hängt.

Herr Moralix: Nein, das glaube ich nicht. Mein Vorgesetzter hält wirklich an seinen Grundüberzeugungen fest – auch dann, wenn das Richtige und Gerechte für ihn mit einem hohen Preis verbunden ist. Er ist auch keineswegs bestechlich. Stattdessen gibt es nur positives zu berichten: er handelt stets sozialverträglich und gerecht. Selbst wenn es einmal Differenzen gibt, ist er gesprächsbereit und zeigt sich offen gegenüber anderen Meinungen.

Frau Zuhörer: Es scheint sich dann wirklich um einen guten Führer zu handeln.

- b) Der Mitarbeiter der Fernsehfix GmbH beschreibt in dem Fallbeispiel einen guten Führer gemäß des moralischen Dreiecks von Kuhn/Weibler (2012). D.h. Herrn Moralix Vorgesetzter verfügt über eine ausgeprägte persönliche Integrität. Zeigen Sie dies mit Hilfe Ihres Wissens über die vier zentral-positiven Ausprägungen von Integrität nach Pollmann (2005) auf. Benennen Sie hierzu zunächst die Dimensionen und führen Sie anschließend mindestens ein Textbeispiel an. (8 Punkte)

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

Die Integrität des Vorgesetzten von Herrn Moralix zeigt sich anhand folgender vier Dimensionen:

- _____:

Textbeispiel: _____

- _____:

Textbeispiel: _____

- _____:

Textbeispiel: _____

- _____:

Textbeispiel: _____

Aufgabe 3 (10 Punkte):

Vielfältige positive Effekte lassen sich für den Einsatz von Teams und insbesondere Hochleistungsteams wissenschaftlich nachweisen. Letztere können mit Hilfe von geeigneten Maßnahmen entwickelt werden. Notwendig ist es dafür, ein Bewusstsein dafür zu gewinnen, welche Eigenschaften ein effizientes Team aufweist.

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

- a) Katzenbach/Smith (1993) definieren anhand der Dimensionen „Effektivität des Teams“ und „Leistungskraft des Teams“ unterschiedliche Stationen auf dem Weg zum Hochleistungsteam. Bitte benennen Sie die zwei fehlenden Begriffe der Teamleistungskurve. (4 Punkte)

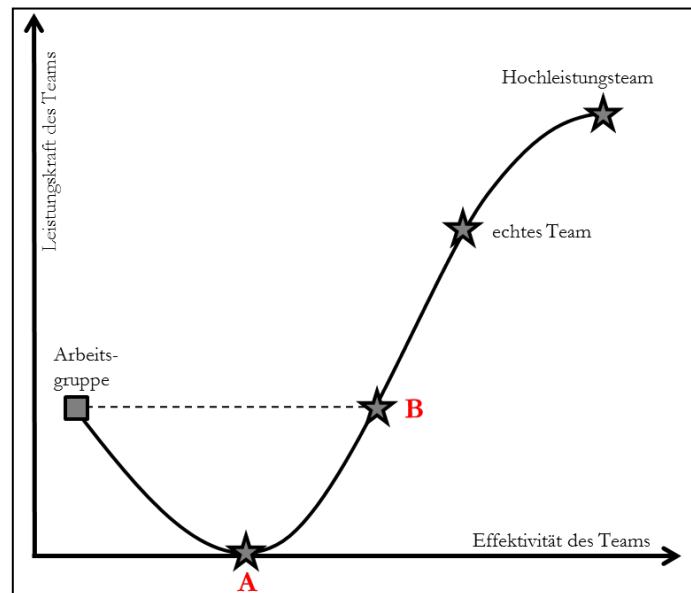


Abbildung 1: Teamleistungskurve (eigene Darstellung in Anlehnung an Katzenbach/Smith 1993, S. 118)

Matrixfeld	Begriff
A	
B	

- b) Wichtig für den Teamentwicklungsprozess ist es sodann erst einmal zu wissen, welche Eigenschaften ein Team aufweisen sollte, damit es als effizient gilt. Analog zu den fünf Spitzen eines Sterns definiert Harris (2011) fünf essenzielle Charakteristika von Hochleistungsteams. Bitte geben Sie die Bezeichnung für die zwei fehlenden Begriffe an. Erläutern Sie außerdem die Begriffe Shared and Meaningful Purpose sowie Common and Collaborative Approach kurz mit einem Stichpunkt/Satz. (6 Punkte)

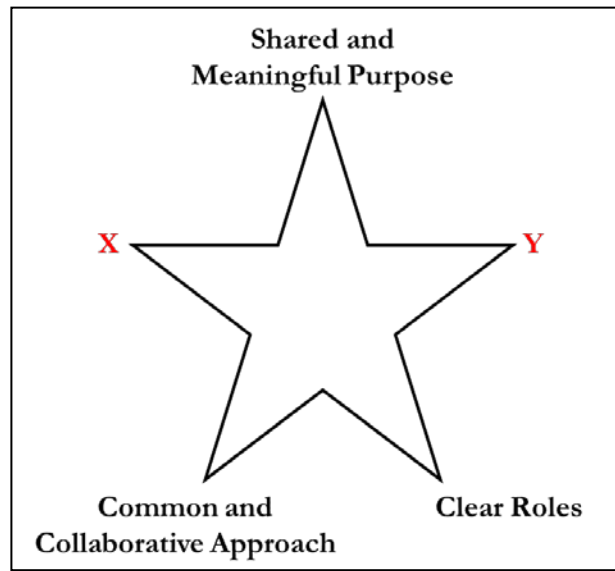


Abbildung 2: STAR Team-Konzept (eigene Darstellung in Anlehnung an Harris 2011, S. 3)

Matrixfeld	Begriff
X	
Y	

Matrixfeld	Erläuterung
Shared and Meaningful Purpose	<hr/> <hr/>
Common and Collaborative Approach	<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)

Der institutionelle Isomorphismus....	richtig	falsch
a) ...meint die Angleichung der Organisationen primär in Bezug auf Ihr Werteverständnis.		
b) ... beschreibt einen Zustand, der nur durch heterogene Stakeholder evoziert werden kann.		
c) ... ist durch die technische Umwelt begründet.		
d) ...resultiert zum Teil auch daraus, dass institutionalisierte Mythen der Umwelt unreflektiert und routinemäßig adaptiert werden sowie infolgedessen gesellschaftliche Legitimität erhalten.		

2)

Die Organisationsentwicklung...	richtig	falsch
a) ... beschreibt einen überschaubaren, überraschungsfreien und daher planbaren Prozess.		
b) ...lässt sich gem. Levy/Merry (1986) in vier Phasen einteilen (Krise, Transformation, Transition, Stabilisierung). Die Evaluation ergänzt diese Phasen.		
c) ... beinhaltet gem. Senkel/Tress (1987) vier Komponenten (Objektkomponente, Subjektkomponente, Problemkomponente, Prozesskomponente).		
d) ... beachtet die Dynamik von Lernprozessen nicht in ausreichendem Maße.		

3)

Das Organizational Behavior ist ein multidisziplinäres Konglomerat verschiedener Forschungsdisziplinen.	richtig	falsch
a) Forschungsfelder des Organizational Behaviors sind u.a. die Psychologie, die Soziologie, die Anthropologie und die Ökonomie.		
b) Beispielsweise können die Bedeutung von Macht für die Organisation, die Art und Weise sowie die Funktion von Kommunikation der Organisationsmitglieder, oder auch das Verhalten von Gruppen in ihrer Gesamtheit mit Hilfe von Forschungsbeiträgen der Soziologie erklärt werden.		
c) In Anlehnung an Furnham 2005 ist es durch die Integration der Informationswissenschaften als Forschungsfeld des Organizational Behavior möglich, strukturelle Auswirkungen von Konflikten auf globaler Ebene zu analysieren.		
d) Die Sozialpsychologie als Forschungsfeld des Organizational Behavior verbindet zum Teil die Miko-, Meso- und Makroebene miteinander.		

4)

Der integrativ-systemische Ansatz von Senge (2006, 2011) ist ein Konzept des organisationalen Lernens. Folgende Aussagen sind charakteristisch für dieses Modell:	richtig	falsch
a) Der integrativ-systemische Ansatz beschreibt wie durch Integration von Mechanismen der kognitiven Informationsverarbeitung Lernen in Organisationen realisiert wird.		
b) Gemäß dem integrativ-systemischen Ansatz benötigen Organisationen sowohl ein logistisches System zur Datenverarbeitung, als auch ein interpretatives System zur Ermöglichung von angemessenen Wahrnehmungs- und Verstehensprozessen.		
c) Reaktivität, die in eine Proaktivität transformiert wird, gilt als ein Lernhindernis, das es zu überwinden gilt.		
d) Unter anderem ist der Umgang mit AbwehrROUTINEN eine der Voraussetzungen für organisationales Lernen in dem Ansatz von Senge (2006, 2011).		

5)

Warum ist Führung in Gruppen überhaupt notwendig?	richtig	falsch
a) Gruppen ohne Führung erzielen zumeist schlechtere Leistungen.		
b) Das Gebot der Kapitalvermehrung in marktwirtschaftlich ausgerichteten Wirtschaftssystemen erfordert die permanente Sicherung der Prozess- und Produktqualität durch Führung, sofern keine äquivalenten Substitute vorliegen.		
c) Entscheidungen müssen auch in Arbeitsgruppen getroffen werden. Nur durch unternehmenshierarchisch ermächtigte Führende kann diese in letzter Instanz getroffen werden.		
d) Die Entstehung von Bereichsegoismen wird begrenzt.		

6)

Die empirische Persönlichkeitspsychologie fasst Theorien, die inhaltlich ähnlich ausgerichtet sind, zu Kategorien bzw. Familien zusammen.	richtig	falsch
a) Asendorpf/Neyer (2012) unterscheiden fünf theoretische Paradigmen: das psychoanalytische, behavioristische, evolutionspsychologische Paradigma sowie das Informationsverarbeitungs- und Eigenschaftsparadigma.		
b) Die in a) genannten Persönlichkeitstheorien/-paradigmen knüpfen an unterschiedlichen philosophischen bzw. weltanschaulichen Menschenbildern an.		
c) Das Eigenschaftsparadigma hat seinen Ursprung in der naiven Alltagspsychologie. Hieraus entwickelte sich das sog. Big Five Modell.		
d) Kognitionen und Emotionen werden im (frühen) Behaviorismus aus der Betrachtung ausgeschlossen.		

7)

Commitment ist neben Arbeitszufriedenheit ein in hohem Maße leistungsrelevanter Faktor.	richtig	falsch
a) Meyer/Allen (1991) unterscheiden folgende drei Formen des Commitment: affektives, kalkulatorisches, präskriptives Commitment.		

b) Commitment ist zwar ein entscheidender Erklärungsfaktor für die Arbeitsleistung, kann aber Arbeitsmotivation nicht miterklären.		
c) Präskriptives Commitment meint das Verpflichtungsempfinden des Mitarbeiters, der Organisation treu zu bleiben.		
d) Die Entstehung von Commitment lässt sich u.a. auf das Vorhandensein persönlicher Präferenzen zurückführen.		

8)

Unterschiedliche wissenschaftliche Versuche, organisationales Geschehen zu begreifen, mündeten in verschiedenen Organisationstheorien und Organisationsverständnissen.	richtig	falsch
a) Mittels der Einordnung in eine Makro-, Meso- und Mikro-Betrachtung kann man die unterschiedlichen Blickwinkel der Organisationsforschung verdichtet betrachten. Die Mikro- und Meso-Ebene unterscheiden sich darin, dass (auf der Meso-Ebene) vergleichbare Subgruppen unterschiedlicher Organisationen hinsichtlich ihrer Ziele und Handlungsunterschiede betrachtet werden, während die Mikro-Ebene individuelle Akteure fokussiert.		
b) Das Verständnis von Organisation als Herrschaftssystem ist mittlerweile der historisch älteste Ansatz zur Erklärung organisationalen Geschehens. Herrschaft wird dabei über Gehorsam erklärt. Dieser basiert laut dem Begründer des Bürokratie-Ansatzes auf labilen und stabilen Grundlagen.		
c) Der Bürokratie-Ansatz leistet schon sehr früh einen wichtigen Beitrag zur späteren Forschungsdisziplin des Organizational Behavior, da hier erstmalig Anerkennung von differierenden individuellen Affekten und Präferenzen in den Fokus rücken und somit die Erklärung des Verhaltens von Individuen als Ziel dieser Organisationstheorie auch die Ausrichtung des modernen Organizational Behavior stärken.		
d) Bei dem Verständnis von Organisation als Aufgabenerfüllungssystem, als dessen Hauptvertreter Max Weber gilt, ist u. a. die strikte Arbeitsteilung eines der fundamentalen Organisationsprinzipien.		

9)

Erholung spielt in der wissenschaftlichen Betrachtung oft eine untergeordnete Rolle, obwohl sie gerade in Bezug zu psychischen Beanspruchungen der Arbeit sehr wichtig ist.	richtig	falsch
a) In dem Themengebiet Erholung liegt der Fokus vor allem darauf, wie den Beanspruchungen, die ein Mitarbeiter durch seine Arbeit erfährt, positiv begegnet werden kann. Beanspruchungen sind dabei allgemein als individuelle Reaktion des Organismus auf eine Belastung definiert.		
b) Das Anstrengungs-Erholungs-Modells (vgl. Meijman/Mulder 1998) unterscheidet sich dadurch von der Theorie der Ressourcenerhaltung (vgl. Hobfoll 1989, 2001), dass das Ausmaß der empfunden physischen und psychischen Belastung u.a. auch von persönlichen Charakteristika abhängt (hier z.B. physische und psychische Voraussetzungen als Gradmesser der Widerstandsfähigkeit).		
c) In dem Anstrengungs-Erholungs-Modells (vgl. Meijman/Mulder 1998) ist die Erholung ein passiver Prozess.		
d) Erholung setzt nicht zwingend Beanspruchung voraus. Erholung kann unabhängig davon stattfinden.		

10)

Diversität in Unternehmen wird mehr und mehr geschätzt. Ein geeignetes Diversity Management muss dabei eine erfolgreiche Umsetzung abgeleiteter Maßnahmen beinhalten.	richtig	falsch
a) Um die Potenziale der Diversität zu nutzen, wird in vielen Unternehmen das Ziel einer Transformation zur multikulturell-offenen Organisation verfolgt.		
b) Der Pluralismus ist ein Charakteristikum der idealtypischen multikulturellen Organisation.		
c) Eine multikulturell-offene Organisation soll ablehnend gegenüber Vorurteilen und Diskriminierungen sein. Das Konzept folgt daher den Grundüberlegungen des Resistenzansatzes (vgl. Schulz 2009).		
d) Der Unterschied organisationaler Identifikation zwischen Majorität und Minderheiten ist in pluralistischen Organisationsformen als mittelmäßig bis groß einzustufen.		