

1. Korrektur	
2. Korrektur	

FERNUNIVERSITÄT

FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

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

Matrikelnummer

Name: _____

Vorname: _____

KLAUSUR IM HAUPTSTUDIUM:

Personalführung und Organisation

MODUL 31711:

Verhalten in Organisationen

TERMIN:

18. März 2019

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 18. März 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 26 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 (24 Punkte):

Das oberste Ziel der Organizational Behavior Forschung ist die Beschreibung und Erklärung des Verhaltens von Menschen in Organisationen. Gerade auch auf der individuellen Ebene sind dabei nicht nur sichtbare Ausdrücke des Verhaltens zu berücksichtigen, sondern gleichfalls auch die tieferliegenden motivationalen Prozesse, die die Triebkräfte des Verhaltens darstellen.

- a) Motivation ist ein Begriff, der in der Alltagssprache häufig verwendet wird, doch was genau verbirgt sich hinter dem Begriff? Definieren Sie das Konstrukt kurz und prägnant in einem Satz in Anlehnung an Rheinberg/Vollmeyer (2012). Beschreiben Sie ferner mögliche Ausprägungsformen und beantworten Sie, warum es sich hier um ein hypothetisches Konstrukt handelt. (6 Punkte)

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

Definition (in Anlehnung an Rheinberg/Vollmeyer 2012):

Ausprägungsformen von Motivation:

Motivation ist ein hypothetisches Konstrukt, denn....

- b) Die jeweilige Ausprägung der Motivation hängt einerseits von persönlichen Motiven und andererseits von Merkmalen der Situation (Anreizen) ab. Die personale Basis der Motivation beschreiben u.a. McClelland und Kollegen (1989) über zwei unterschiedliche Steuerungsgrößen/-systeme. Bitte benennen Sie die beiden Steuerungssysteme der personalen Basis der Motivation und erläutern Sie diese jeweils. (6 Punkte)

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

1. Personales Steuerungssystem der Motivation :

Benennung: _____

Erläuterung: _____

2. Personales Steuerungssystem der Motivation :

Benennung: _____

Erläuterung: _____

- c) Um menschliche (Grund-)Bedürfnisse (Motive) zu klassifizieren, zu systematisieren und letztendlich begreifbar zu machen, wurden unterschiedliche theoretische Zugänge von prominenten Forschern entwickelt. Ein Ansatz, der aus einer prozessorientierten Perspektive die menschliche Motivation beschreibt, ist der Ansatz von Heckhausen (1989). In seinem Handlungsphasenmodell, das auch unter dem Namen „Rubikonmodell des Handelns“ bekannt geworden ist, differenziert er unterschiedliche Phasen als Sequenzen im Rahmen der Ausführung einer Handlung. Benennen Sie diese Phasen und erläutern Sie sie. Beachten Sie unbedingt die ablauftypische Zuordnung der Phasen. (12 Punkte)

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

Die erste Phase im Rubikonmodell des Handelns (Heckhausen 1989) heißt:

Erläuterung der ersten Phase:

Die zweite Phase im Rubikonmodell des Handelns (Heckhausen 1989) heißt:

Erläuterung der zweiten Phase:

Die dritte Phase im Rubikonmodell des Handelns (Heckhausen 1989) heißt:

Erläuterung der dritten Phase:

Die vierte Phase im Rubikonmodell des Handelns (Heckhausen 1989)
heißt:

Erläuterung der vierten Phase:

Aufgabe 2 (24 Punkte):

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

2. Konflikte in Organisationen kosten nicht nur die Nerven der Mitarbeiter, sondern gehen auch zu Lasten der Profitabilität des Unternehmens. In manchen Fällen können sie jedoch auch positive Folgen haben. Wie die Sachlage dazu bei der Zoffix GmbH ist, können wir aus dem hier aufgezeichneten Meeting des Produktinnovationsteams des Bereichs „Dekorative Kosmetik“ entnehmen. Die Zoffix GmbH ist ein Unternehmen, das Beauty-Produkte unterschiedlicher Art herstellt und vertreibt. Dabei werden auch neueste Trends in unterschiedlichen Sparten stets analysiert, um den Wettbewerbsvorsprung zu sichern und auszubauen. Das Produktinnovationsteam des Bereichs „Dekorative Kosmetik“, bestehend aus Karin, Mandy, Susy, Alexander und Max, hat stets eine gute Leistung in der frühzeitigen Erkennung von zukunftsweisenden Trends gezeigt, jedoch treten in der letzten Zeit häufiger Konflikte in dem Team auf. Dies ist auch in dem Montags-Meeting zu beobachten:

Karin: Guten Morgen zu unserem regulären MMM, dem Monday-Morning-Meeting! Wie immer besprechen wir nun die Arbeitsschritte der beiden großen Projekte, die uns diese Woche am meisten beschäftigen werden. Starten wir mit dem Projekt „Entwicklung eines hautverjüngenden Make ups“.

Mandy: Gerne, Karin! Da bin ich dann wohl gefragt. Wie wir besprochen hatten, war ich in der letzten Woche auf der Beauty-Messe in Oklahoma. Informationen bringe ich allerdings nicht viele mit. Dazu hätten mir einige Fragen von euch gefehlt. Ich kann ja nicht gezielt Informationen liefern, wenn ich keine genaue Fragestellung aus den unterschiedlichen Bereichen unseres Teams habe. So habe ich nur allgemeine Informationen zu dem neuen Make up, das unsere Konkurrenz, die Schweizer XYZ GmbH, entwickelt zu haben scheint. Diese Informationen sind natürlich recht oberflächlich.

Max: Aber das ist doch gar nicht schlimm. Meiner Meinung nach sind die allgemeinen Informationen viel wichtiger, um erstmal einen Überblick über das neue Produkt, das von der Schweizer XYZ GmbH angeblich entwickelt wurde, zu bekommen. Das hätte ich ohnehin als Aufgabe für diesen Messebesuch gesehen.

Susy: Das sehe ich aber anders! Es wäre sehr wichtig gewesen, wenn wir direkt erfahren

hätten, wie die Produktzusammensetzung ist. Da hätte man Anteile der Antioxidantien, des Q10 etc. erfragen müssen und nicht nur die allgemeinen Produktversprechen!

Alex: Das entspricht ganz meiner Meinung. Ich hätte mir zum Beispiel tiefere Informationen dazu gewünscht, wie die Zielgruppe des hautverjüngenden Makeups aussieht und über welche Kanäle das Marketing diese zu erreichen versucht. Meiner Meinung nach hättest du uns nochmal, bevor du zur Messe gehst, ansprechen können, welche Informationen wir jeweils für unsere Arbeit benötigen.

Mandy: Diese Vorwürfe empfinde ich als äußerst unangebracht. Ihr wusstet, dass ich nach Oklahoma fahre, da hatten wir vor Wochen schon drüber gesprochen. Susy, gerade du solltest übrigens mit deinen Anforderungen an andere vorsichtig sein. Du mit deiner Halbtagsstelle, du bist ja sowieso nie da, wenn es brenzlich wird und Entscheidungen getroffen werden. Bleib doch besser deiner allfürsorglichen Rolle als Mutter treu, als dass du dich hier aufspielst, wer welche Aufgaben erledigen bzw. Informationen einholen soll. Du kriegst meiner Meinung nach die Familie und deinen Job hier ja sowieso nicht vereinbart. Und ich persönlich finde dazu noch diese scheinheilige Fürsorglichkeit, die du überall spielst, äußerst unangenehm. Und Alex, nachdem du letztes Jahr unsere Kampagne für den Permanent-Mascara ruiniert hast, würde ich an deiner Stelle frühzeitiger reagieren und Informationsbedarfe rechtzeitig ankündigen. Aber du verhältst dich einfach weiter passiv und bist, wenn du mich fragst, einfach träge.

Susy: Unverschämtheit!

Alex: Auf welcher Ebene kommunizierst du bitte mit uns? Das ist doch alles kein Grund, um persönlich beleidigend zu werden!

Max: Bitte Mandy, beruhige dich. Das war kein Angriff gegen dich.

Susy: Das sehe ich auch so! Und dann so ausfallend zu werden ist eine absolute Unverschämtheit!

Karin: Susy, du hast Recht. Wir können doch nicht unsere Kollegen menschlich verurteilen. Ich weiß, Mandy, dass das daraus resultiert, dass du dich persönlich angegriffen fühlst. Vielleicht sind hieran vorangehende Konflikte ursächlich beteiligt. Ich habe darüber hinaus bereits bemerkt, dass du dich in den Meetings oft übergangen gefühlt hast.

Dadurch ist bei dir vielleicht ein gewisser Widerwillen entstanden. Die proaktive Kooperation innerhalb des Teams verläuft sodann nicht mehr ganz so, wie es wünschenswert wäre – von allen Seiten. Wir sollten uns bemühen, besser zusammenzuarbeiten. Dass sich jeder im Team wohl fühlt, ist für mich sehr wichtig. Vielleicht ist es einerseits sinnvoll, auf die Partizipation aller Mitglieder besser zu achten und jeden gebührend zu berücksichtigen. Andererseits dürfen diese persönlichen Beleidigungen nicht vorkommen. Hier muss evtl. eine Aussprache stattfinden, um persönliche Konflikte zu beseitigen. Nur dann kann die Beziehung zwischen euch auch entspannt werden und letztendlich der Gruppenerfolg überhaupt ermöglicht werden. Wir hatten uns hierzu auch Kommunikationsregeln auferlegt. Da ich diejenige bin, die sich primär für die Kontrolle dessen einsetzen wollte, muss ich hier intervenieren.

Mandy: Karin, deine Beobachtungen stimmen. Ich fühle mich leider oft übergangen. Außerdem denke ich, dass ich oft in letzter Sekunde viele Entscheidungen treffen muss, die ich gar nicht treffen möchte. Deswegen werde ich dann etwas ungehalten und kommuniziere nicht gemäß unserer Konfliktvorschriften. Dies ist gerade dann der Fall, wenn ich merke, dass die Verantwortung von anderen nicht so sehr getragen wird. Dann ist die Zusammenarbeit an anderer Stelle auch nicht mehr so gut. Tut mir Leid, Susy und Alex. Wir müssten unterschiedliche Bedürfnisse und gerade Überforderungssituationen mehr miteinander besprechen. Nur so können wir nachhaltig unsere guten Beziehungen erhalten und langfristig auch unsere Teamstruktur wahren.

Susy: Danke für die Entschuldigung, Mandy. Und ein kleines Stück weit stimmt es ja sogar auch, dass ich oft merke, dass eine Unvereinbarkeit meiner Rollenanforderungen vorliegt, da meine Aufgaben hier meiner Meinung nach zu umfassend für meine 50%-Beschäftigung sind. Ich weiß oft gar nicht, wie ich die Aufgaben schaffen soll. Ich muss ja auch immer pünktlich gehen, um meine Tochter aus der Kita abzuholen.

Max: Die persönliche Entschuldigung von Mandy und die Kommunikation der individuell wahrgenommenen Überlastung bzw. Unvereinbarkeiten ist von euch beiden, Mandy und Susy, ein guter Anfang. Manchmal ist es ja auch notwendig, dass wir Kommunikation als ein Ventil nutzen, auch wenn dann die resultierenden Situationen nicht immer angenehm werden. Wichtig ist aber, dass wir unsere Kommunikationsregeln, als die selbst obliegenden Konfliktvorschriften, einhalten. Damit kann die Stabilität unseres Miteinanders gewahrt bleiben.

Karin: Damit ist fast alles gesagt. Das einzige, was ich hinzufügen möchte, ist, dass wir das, was heute passiert ist, produktiv für die Zukunft nutzen sollten. D.h., dass wenn bspw. Messebesuche oder andere Möglichkeiten der Informationsbeschaffung gegeben sind, frühzeitig Informationen von den Bereichen eingeholt werden und die Bereiche bzw. die jeweiligen Ansprechpartner sich proaktiv darum bemühen, ihre Informationsbedürfnisse zu kommunizieren. Das MMM ist ein geeigneter Ort, um diese Thematiken anzusprechen.

- a) In dem oben aufgeführten Monday-Morning-Meeting der Zoffix GmbH können Sie zwei grundlegende Arten der Konflikte in Arbeitsgruppen beobachten. Benennen Sie die zwei Arten der Konflikte in ihrer Differenzierung nach dem Konfliktgegenstand in Anlehnung an Jehn/Bendersky (2003). Belegen Sie mit Hilfe jeweils eines Textzitates, warum es sich hier um die jeweilige Art des Konfliktes handelt. (4 Punkte)
- b) Neben den schädlichen Wirkungen, die Konflikte in Organisationen haben können, benennt Bark (2012) im Wesentlichen fünf positive Funktionen von Konflikten, die auch in diesem Fallbeispiel anklingen. Geben Sie in Anlehnung an Ihre Kenntnisse der Lehrbriefe an, welche fünf Funktionen Bark (2012) differenziert; d.h. benennen Sie die Funktion und erläutern Sie diese anschließend. Zeigen Sie ferner anhand von Textzitate auf, dass im Monday-Morning-Meeting der Zoffix GmbH all diese positiven Funktionen benannt werden. (20 Punkte)

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

a)
Differenzierung der Konflikte in Arbeitsgruppen nach Konfliktgegenstand (in Anlehnung an Jehn/Bendersky 2003) und ihre Entsprechung im Fallbeispiel:

1. Konfliktart: _____

Textbeleg: _____

2. Konfliktart: _____

Textbeleg: _____

b)

Die fünf positiven Funktionen von Konflikten in Anlehnung an Bark (2012) und ihre Indikation im Fallbeispiel:

1. Positive Funktion von Konflikten: _____

Beschreibung der Funktion: _____

Textbeleg: _____

2. Positive Funktion von Konflikten: _____

Beschreibung der Funktion: _____

Textbeleg: _____

3. Positive Funktion von Konflikten: _____

Beschreibung der Funktion: _____

Textbeleg: _____

4. Positive Funktion von Konflikten: _____

Beschreibung der Funktion: _____

Textbeleg: _____

5. Positive Funktion von Konflikten: _____

Beschreibung der Funktion: _____

Textbeleg: _____

Aufgabe 3 (12 Punkte):

Eng verknüpft mit den sich zunehmend schneller wandelnden Rahmenbedingungen von Organisationen ist das Phänomen des organisationalen Lernens, denn organisationaler Wandel findet auch und gerade über Lernprozesse statt. So ist es naheliegend, dass Lernvorgänge in und von Organisationen große Aufmerksamkeit erfahren und aktuell unverändert diskutiert und erforscht werden. Im Laufe der Zeit haben sich ferner viele unterschiedliche Ansätze zur Erklärung und Systematisierung des organisationalen Lernens entwickelt.

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

- a) Bitte benennen Sie die zwei fehlenden Felder des hier dargestellten Entscheidungs- bzw. Lernzyklus nach March/Olsen (1979) in Anlehnung an den Lehrbrief OB IV. (4 Punkte)

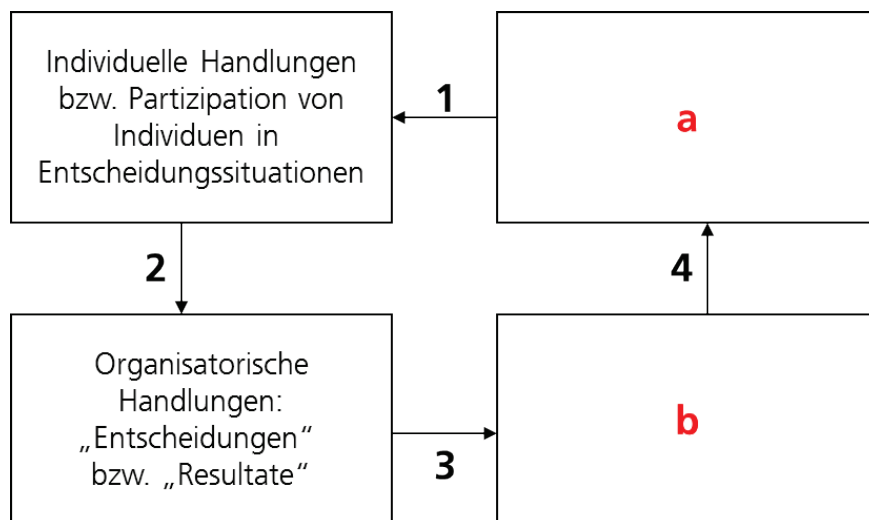


Abbildung 1: Der geschlossene organisationale Entscheidungs- bzw. Lernzyklus (in Anlehnung an March/Olsen 1979, S. 13)

Feld	Begriff/Beschreibung
a	<hr/> <hr/> <hr/>
b	<hr/> <hr/> <hr/>

b) Der organisationale Lernzyklus nach dem Kultur-Ansatz von Argyris und Schön wird in der nachfolgenden Abbildung in Anlehnung an Argyris (1999) dargestellt. Bitte benennen Sie die fehlenden Felder. (4 Punkte)

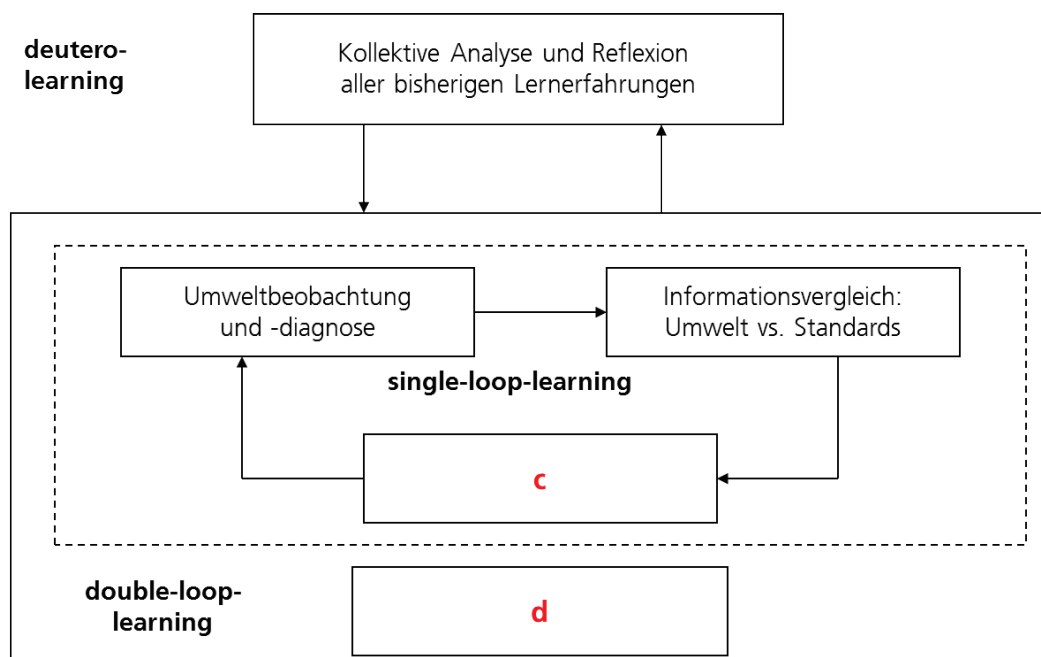


Abbildung 2: Organisationaler Lernzyklus (vgl. Vahs 2012, S. 463 in Anlehnung an Argyris 1999, S. 68)

Feld	Begriff/Beschreibung
c	<hr/> <hr/> <hr/>
d	<hr/> <hr/> <hr/>

c) Nachfolgend sehen Sie eine Tabelle, die Sie aus dem Lehrbrief OB IV kennen. Hier werden unterschiedliche Lernansätze miteinander verglichen. Bitte benennen Sie die fehlenden Felder. (4 Punkte)

Autoren ----- Position	March/Olsen	Argyris/Schön	Daft/Huber	Senge
organisationales Lernen	Erfahrungsgesteuerte Anpassung an die Umwelt	Änderung der Handlungsmuster	Organisationsweite Informationsverarbeitung	Kontinuierliche Steigerung der Handlungskapazität
wird ausgelöst durch	Erfahrung von Misserfolg	Wahrgenommenes Fehlverhalten	e	Streben, Anspruchsniveau (aspiration)
verfestigt sich zu/bewirkt	Organisationale Routinen	Handlungstheorien (theories in use)	Erweitertes Verhaltensspektrum	Praxis der fünf Disziplinen (insbes. systemisches Denken)
verläuft über folgende Prozesse	Versuch und Irrtum	Single-loop-, double-loop- und deutero-learning	Informationsakquisition und -verteilung, Entwicklung von Interpretationsregeln	f

Tabelle 1: Vergleich der Grundauffassungen des organisationalen Lernens (vgl. OB IV)

Feld	Begriff/Beschreibung
e	<hr/> <hr/> <hr/>
f	<hr/> <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)

Die Organizational Behavior Forschung versteht sich als systematische Untersuchung des Verhaltens von Menschen in Organisationen unter Berücksichtigung individueller, gruppenbezogener und organisationaler Prozesse. Sie ist indes ein multidisziplinäres Konglomerat diverser Disziplinen.	richtig	falsch
a) Im Hinblick auf die verschiedenen Forschungsfelder des Organizational Behavior ist es erforderlich, den Beitrag der Sozialpsychologie als einer Spezialdisziplin der Psychologie für das Organizational Behavior in gesonderter Weise zu berücksichtigen. Die Sozialpsychologie ist als die „Wissenschaft vom Menschen“ sehr nützlich, da sie insbesondere die Bedeutung und Konstituierung interkultureller Differenzen/Gemeinsamkeiten verstehbar macht.		
b) Die Psychologie als Grundlagendisziplin formt die Ausrichtung der Organizational Behavior Forschung durch ihre zumeist streng empirische Fachorientierung.		
c) Auch die Mathematik sowie die Statistik sind ein notwendiger Bestandteil der empirisch ausgerichteten Forschungsdisziplin des Organizational Behavior.		
d) Um das organisationale Verhalten zu studieren, sind ebenfalls die Erkenntnisse der Ökonomie und Politikwissenschaft einzubeziehen.		

2)

Um wichtige Aspekte organisationalen Geschehens zu verstehen und tiefere Einblicke in das Verhalten in und von Organisationen zu gewinnen, ist die Beobachtung, Beschreibung sowie Untersuchung von Gruppen bzw. Teams zwingend notwendig.	richtig	falsch

a) (Arbeits-)Gruppen bzw. Teams lassen sich anhand verschiedener Merkmalsdimensionen beschreiben. Eine oft vorgenommene Differenzierung bei der Deskription der Dauerhaftigkeit der Zusammensetzung, sieht die Unterscheidung von offenen und geschlossenen Gruppen vor. Offene Gruppen sind dabei qualifizierte Arbeitsgruppen, die im Grunde zeitlich unbefristet bestehen.		
b) Auch die Arten der Gruppenarbeit unterscheiden sich bedeutsam voneinander. Antoni (1994) differenziert verschiedene Strukturformen entlang der Dimensionen Autonomie und Valenz. Insbesondere ordnet er das traditionelle Fließband, den Qualitätszirkel, die Projektgruppen und die teilautonomen Arbeitsgruppen entlang eines Entwicklungspfades in dieses sich entlang der zwei Dimensionen aufspannende Diagramm ein.		
c) Gruppeneffekte können zahlreiche positive Auswirkungen auf die Organisation haben. So kann z.B. dadurch, dass Gruppen tendenziell zu einem Abbau von Bürokratie und Hierarchie führen, indirekt durch Gruppenarbeit dazu beigetragen werden, die Entscheidungsqualität und den notwendigen Wissensaustausch für die Innovation in Organisationen zu fördern.		
d) Neben den positiven Gruppeneffekten bestehen auch mögliche negativ wirkende sozialpsychologische Effekte. Beispielsweise provoziert der Trittbrettfahrer-Effekt einen sog. „sucker-effect“.		

3)

Eine bemerkenswerte Intensivierung der Führungsforschung ist insbesondere in dem Bereich des sog. Bad Leadership bzw. Destructive Leadership zu verzeichnen.	richtig	falsch
a) Die norwegische Forschergruppe um Stale Einarsen definiert den Begriff des Destructive Leadership grundlegend als „the systematic and repeated behavior by a leader, supervisor or manager that violates the legitimative interest of the organization by undermining and/or sabotaging the organizational’s goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-beeing or job satisfaction of his/her subordinates“ (Einarsen/Aasland/Skogstad 2007, S. 207).		
b) Zur differenzierten Beschreibung destruktiver bzw. unethischer Führung entwickeln Einarsen et al. (2007) ein Modell, das zwei grundlegende Zieldimensionen der Führung unterscheidet, nämlich organisationsorientierte und zielorientierte Verhaltensweisen, die ihrerseits jeweils positiv oder negativ ausgerichtet sein können.		

c) Auf Basis der zwei Zieldimensionen der ethischen Führung leiten Einarsen et al. (2007) vier grundlegende Varianten des Führungsverhaltens ab. Später ergänzen Aasland et al. (2010) eine fünfte Variante. Damit lauten die fünf Varianten des (un)ethischen Führungsverhaltens nach Aasland et al. (2010) wie folgt: Tyrannisches Führungsverhalten, Entgleistes Führungsverhalten, Unterstützend-loyales Führungsverhalten, Laissez-faire Führungsverhalten, Konstruktives Führungsverhalten.		
d) In einer empirischen Studie im norwegischen Raum zeigen Aasland et al. (2010) auf, dass ihr konzeptioneller Zugriff die Vielfalt des destruktiven Führungsverhaltens gut beschreibt. Auch wenn das konstruktive Führungsverhalten in der Summe eindeutig dominiert, ist es jedoch vor allem das laissez-faire Führungsverhalten, was die beobachtete Häufigkeit anführt.		

4)

Organisationales Lernen ist ein dynamischer Prozess, der von individuellen und kollektiven Lernträgern vollzogen wird. Bitte bewerten Sie vor diesem Hintergrund die folgenden Aussagen.	richtig	falsch
a.) Individuelles Lernen ist eine notwendige Voraussetzung für organisationales Lernen.		
b.) Eine kollektive Lernform wird der Notwendigkeit einer reflexiven Veränderung von organisationalen Lerngewohnheiten nicht hinreichend gerecht.		
c.) Ein kollektives Lernen muss sich an den individuellen Motiven, Bedürfnissen, Erfahrungen und Werthaltungen orientieren, sowie primär individuell affektive Orientierungen und Regeln wie Standards berücksichtigen.		
d.) Während auf der Ebene der Organisation eine Institutionalisierung des Gelernten (z.B. über Routinen, Regeln) erfolgt, ist die Gruppenebene zuvor durch gemeinsames Interpretieren und die Integration des Gelernten (bspw. über Geschichten und Interaktion) gekennzeichnet.		

5.)

Die bewusste Erhöhung interner Vielfalt in Unternehmen kann eine werttreibende Funktion einnehmen. Allerdings können noch nicht alle Organisationen ein hohes Ausmaß von Diversitätsbewusstsein und -kompetenzen aufweisen. Dementsprechend sind unterschiedliche Organisationsformen mit je spezifischen Eigenschaften (in Anlehnung an Cox 1991, 1993) zu differenzieren.	richtig	falsch

a.) In einer monokulturellen Organisation sind Vorurteile und Diskriminierungen gegenüber Minderheiten nicht gängig, aber teils dennoch vorhanden.		
b.) Eine pluralistische Organisation ist durch die Identifikation aller Mitglieder mit der Organisation – unabhängig ihrer kulturellen Zugehörigkeit – gekennzeichnet.		
c.) Eine heterogene Mitarbeiterstruktur, in der Vielfalt von jedem Mitglied in ihrem Wert nicht nur respektiert und anerkannt, sondern geachtet und geschätzt wird, ist das Ziel der pluralistischen Organisationsform.		
d.) Das Ausmaß an Intergruppenkonflikten ist in einer monokulturellen Organisation hoch.		

6)

Organisationales Commitment ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für jede Organisation.	richtig	falsch
a) Ethymologisch leitet sich der Begriff Commitment aus dem Lateinischen ab und bedeutet so viel wie „zustande bringen“ oder „anvertrauen“.		
b) Für die Herausbildung von organisationalem Commitment sind nach Mowday, Porter und Steers (1992) drei grundlegende Voraussetzungen notwendig: Die Identifikation mit den Normen und Werten der Organisation, die Anstrengungsbereitschaft sowie die geringe Fluktuationsneigung.		
c) Das Commitment ist ein wichtiger Erklärungsfaktor für die Fluktuation, die Arbeitsmotivation, aber auch die Arbeitsleistung und die Arbeitsmotivation.		
d) Für das Commitment spielen individuelle, überdauernde Determinanten eine große Rolle.		

7)

Ein zentraler Ansatz zur Erklärung organisationalen Verhaltens ist der Versuch, organisationales Geschehen mikropolitisch zu begreifen.	richtig	falsch
a) Aus mikropolitischer Sicht stellen Organisationen politische Arenen dar. Unter dem Politik-Begriff wird dabei ganz grundlegend jegliche Art und Weise der Herausbildung von generellen Regeln in einem organisationalen Prozess verstanden.		

b) Die theoretische Grundlage für das Verständnis von Organisationen als politische Arenen ist das handlungstheoretische Paradigma.		
c) An dem Ansatz zu kritisieren ist, dass zentrale Bestimmungsfaktoren der Mikropolitik als relativ statisch angenommen werden.		
d) Für die Organizational Behavior Forschung erweisen sich insbesondere die diversen mikropolitischen Taktiken als wichtige Erkenntnisquelle für ein besseres Verständnis organisationalen Verhaltens. Adressaten mikropolitischer Taktiken sind hier die Anderen (bzw. die weiteren Organisationsmitglieder wie Kollegen, Vorgesetzte etc.).		

8)

Persönlichkeitseigenschaften sind nicht nur für das Verhalten innerhalb der Organisation relevant. Bereits in der Personalauswahl kommt ihnen eine hohe Bedeutung zu. Hier gibt es ganz unterschiedliche Verfahren.	richtig	falsch
a.) Nach Schuler/Höft (2006) lassen sich im Allgemeinen drei diagnostische Zugänge bei der Personalauswahl unterscheiden. Dies sind die biographie-, emotions- und konstruktorientierten Verfahren.		
b.) Persönlichkeitstests im engeren Sinne sind neben Leistungstests (z.B. Intelligenztests, Konzentrationstests) den konstruktorientierten Verfahren zuzurechnen.		
c.) Für die bestmögliche Auswahl sollten Personalauswahlverfahren genau wie sonstige Messverfahren objektiv, valide und reliabel sein. Von einem objektiven Messverfahren spricht man dann, wenn seine Ergebnisse unabhängig von der Person des Messenden sind. Validität steht für Messgenauigkeit. Reliabilität weist ein Verfahren dann auf, wenn es die Facetten eines Konstruktes misst, was es zu messen vorgibt, und eng mit der zu erklärenden Zielgröße korreliert.		
d.) Bei vielen Ansätzen zur Erhebung von Persönlichkeitseigenschaften im Rahmen der Personalauswahlsituation bleibt unberücksichtigt, dass sich manche Persönlichkeitsdispositionen im Rahmen der Arbeitserfahrungen verändern können.		

9)

Was motiviert Menschen überhaupt dazu, zu arbeiten? Zur Frage der Arbeitsmotivation gibt es unterschiedliche Ansichten, Modelle und (empirische) Forschungsmethoden wie -arbeiten.	richtig	falsch
a) Bereits 1920 beschrieb Kurt Lewin in seinen Ausführungen zur Arbeitsmotivation die zwei Gesichter der Arbeit. Das erste Gesicht beschreibt er über die Mühe, die mit der Arbeit verbunden sei (Kraftaufwand). Das zweite Gesicht sieht er in der Last, die damit einhergehe (Belastung).		
b) Semmer/Udris (2007) nähern sich aus einer anderen Perspektive dem Thema Arbeitsmotivation. Sie definieren in diesem Zusammenhang vier psychosoziale Funktionen der Erwerbsarbeit: Aktivität und Kompetenz, soziale Anerkennung, Kooperation und Kontakt, persönliche Identität.		
c) Bis zum heutigen Tag ist es der motivationspsychologischen Forschung nicht gelungen, einheitliche Antworten auf die Frage nach der Art und Zahl der menschlichen Motive vorzulegen. So definiert bspw. Freud zwei grundlegende Triebe als Ursachen menschlichen Verhaltens, während u.a. McDougall (1908) zunächst 12, später dann 18 Motive als Beweggründe des Handelns ausmachte. Wieder andere Ansätze begründen prominente Forscher wie Maslow (1954) und Herzberg und Kollegen (1959).		
d) Motivation – und damit auch Arbeitsmotivation – zu erfassen ist grundsätzlich sehr schwierig. U.a. Murray entwickelte jedoch bereits 1938 mit dem sogenannten „Thematischen Apperzeptionstest“ eine Möglichkeit, die von ihm postulierten 20 verschiedenen Bedürfnisse als Basis der individuellen Motivation zu messen.		

10)

Die Organisation wird im Zuge der Diskussion um institutionalistische Organisationsverständnisse als gesellschaftliches Gebilde angesehen.	richtig	falsch
a) Gemäß der Logik institutionalistischer Organisationsansätze werden institutionalisierte Mythen von der Organisation mehr oder weniger stark unreflektiert adoptiert.		
b) Grundsätzlich gehen diese Ansätze von einer im Zeitverlauf sich angleichenden Struktur von Organisationen aus.		
c) Die elektronische Datenverarbeitung kann in der heutigen Zeit als Institution angesehen werden.		

d) Kritiker des institutionalistischen Organisationsverständnisses führen immer wieder an, dass die Mitglieder der Organisation gemäß dieses Verständnisses als einzelne Entitäten mit einem zu autark angenommenen Handlungsspielraum im Hinblick auf die Bestimmungsmacht der Institutionalisierung angesehen werden.		
---	--	--