

KLAUSUR

WiSe 2020/21 – 2. Termin

Klausur im Fach:	WIWI-B-27001-MA: Personalmanagement
Prüferin:	Prof. Dr. Julia Müller
Termin:	07.04.2021, 11:00 bis 13:10 Uhr
Bearbeitungszeit:	120 Minuten + 10 Minuten Lese- und Speicherzeit
Klausurformat:	Online Klausur in Vips, Open-Book-Format

Vom Prüfling auszufüllen:

Vor- und Nachname _____

Matrikelnummer _____

Studiengang _____

Unterschrift _____

Die Klausur besteht aus 11 Aufgaben, die alle bearbeitet werden müssen. Bei Aufgabe 1 handelt es sich um 20 Single Choice Aufgaben, die jeweils einen Punkt geben. Die Textaufgaben sind unter Aufgabe 2 bis 11 vorzufinden.

Insgesamt sind 120 Punkte erreichbar.

Die vorgesehene Bearbeitungszeit beträgt 120 Minuten, eine Minute entspricht dabei einem Punkt.

Zusätzlich zur Bearbeitungszeit erhalten Sie 10 Minuten Lese- und Speicherzeit.

Bearbeiten Sie die Aufgaben in ausformulierten Sätzen und in eigenen Worten.

Viel Erfolg!

Maximal zu erreichende Punktzahl: 120 Punkte
 Mindestpunktzahl zum Bestehen: 60 Punkte

Von der Prüferin auszufüllen:												
Aufgabe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Σ
Erreichbare Punktzahl	20	10	10	9	9	11	9	9	12	10	11	120
Erreichte Punktzahl												
Note: _____												

Aufgabe 1:**(20 Punkte)**

1. Mitbestimmung auf Unternehmensebene...

- ...ist das Recht der Arbeitnehmer, an den sie betreffenden betrieblichen Entscheidungen beteiligt zu werden.
- ...ist das Recht der Arbeitnehmer, durch den Betriebsrat an Entscheidungen der leitenden Unternehmensorgane mitzuwirken.
- ...ist das Recht der Arbeitnehmer, durch Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat an Entscheidungen der leitenden Unternehmensorgane mitzuwirken.

2. Ist die untenstehende Aussage wahr oder falsch?

„Das strategische Personalmanagement dient der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges, wird jedoch im Zuge der Digitalisierung weniger Bedeutung angerechnet.“

- wahr
- falsch

3. Die konfliktären Ziele der Personalbedarfsplanung sind:

- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, Erhöhung der Mitarbeitermotivation, Anpassungsfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Gewährleistung angemessener und gleichmäßiger Arbeitsbelastung
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, Leistungssicherung, Senkung der Mitarbeiterfluktuation, Innovationsfähigkeit, Gewährleistung angemessener und gleichmäßiger Arbeitsbelastung
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, Leistungssicherung, Anpassungsfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Gewährleistung angemessener und gleichmäßiger Arbeitsbelastung

4. Ist die untenstehende Aussage wahr oder falsch?

„Das wichtigste Ziel der Personalbedarfsplanung ist die Leistungssicherung.“

- wahr
- falsch

5. Taylor-Russel-Tafeln sind...

- ...ein zuverlässiger Gewissenhaftigkeitstest.
- ...bedeutsam für die Bestimmung der Validität eines Personalauswahlverfahrens.
- ...bedeutsam für die Bestimmung der Trefferquote eines Personalauswahlverfahrens.
- ...ein Aufgabentypus eines Assessment-Centers.

6. Assessment-Center...

- ...dienen primär zur Identifikation von Entwicklungspotenzialen der Mitarbeiter im Unternehmen.
- ...sind laut Schmidt & Hunter (1998) valider als strukturierte Einstellungsinterviews.
- ...werden von Kulturen mit höherer Unsicherheitsakzeptanz häufiger durchgeführt.

7. Unter KAPOVAZ versteht man...

- ...die Bestimmung des Arbeitsbeginns und -endes durch die Mitarbeiter.
- ...die Festlegung des Monats-/Jahreskontingents an Arbeitsstunden durch den Arbeitgeber.
- ...die Verkürzung der täglichen/wöchentlichen/monatlichen Arbeitszeit.
- ...funktionale Arbeitsteilung.

8. Ist die untenstehende Aussage wahr oder falsch?

„Zu den Nachteilen von Telearbeit gehört die geringere Berücksichtigung von individuellen Mitarbeiterbedürfnissen.“

- wahr
- falsch

9. Verkäufer in einem Plattenladen verkaufen ohne Verkaufstraining im Mittel 15 Platten pro Woche, die Standardabweichung liegt bei 4 Platten. Verkäufer mit Verkaufstraining verkaufen im Mittel 19 Platten pro Woche. Wie groß ist die Effektstärke d des Verkaufstrainings?

- 0,6
- 2
- 1
- 0,6

10. Zur Evaluation eines Qualitätsverbesserungstrainings in einem Unternehmen, welches Schrauben produziert, wird die Zahl der unbrauchbaren produzierten Schrauben vor und nach dem Qualitätsverbesserungstrainings herangezogen. Welcher Ebene der Trainingsevaluation nach Kirkpatrick (1976) ist eine derartige Evaluation zuzuordnen?

- Lernerfolgskontrolle/Lernen
- Zufriedenheitskontrolle/Reaktionen
- Impactkontrolle/Ergebnisse der Organisation
- Transfererfolgskontrolle/Verhalten

11. Welche Feedbackregel wurde hier ignoriert: „Du hast gelegentlich sehr lange und verschachtelte Sätze verwendet, insbesondere als du bezüglich der gesunkenen Arbeitsleistung des Gesprächspartners nachgefragt hast. Du solltest versuchen, kürzere und einfachere Sätze zu verwenden. Du hast dafür aber super Blickkontakt beim Stellen der Fragen gehalten!“

- Kritik in Verbindung mit konstruktiven Alternativvorschlägen
- Situationsspezifisches Feedback
- Ich-Perspektive
- Rückmelden positiver Verhaltensbeobachtung

12. Die Aussage „Deine Stimme war sehr laut.“ ist ein Feedback auf welcher Beobachtungsebene?

- Verbal
- Nonverbal
- Paraverbal
- Akustisch

13. Die anforderungsabhängige Entgeltendifferenzierung hat zum Nachteil, dass...

- ...die Bezugnahme auf Umsatz, Rohertrag und Nettoertrag einer Unternehmung problematisch ist.
- ...sie an Akkord- bzw. Stückentlohnung gebunden ist.
- ...die Arbeitsbewertung subjektiv erfolgt.

14. Ist die untenstehende Aussage wahr oder falsch?

„Die Strategiekonformität ist insbesondere bei der Gestaltung von Anreizsystemen für Führungskräfte zentral.“

- wahr
- falsch

15. Der Hauptgrund für bezahlte Überstunden bei Mitarbeitern, welche mehr als 48 Stunden pro Woche arbeiten, ist, dass diese Mitarbeiter ...

- ihre Arbeit genießen.
- das Geld brauchen.
- ihre Arbeit erledigt bekommen wollen.
- ihre Kollegen mit der Arbeit nicht im Stich lassen wollen.

16. Ist die untenstehende Aussage wahr oder falsch?

„Beim Job Sharing kann der Arbeitnehmer im Gegensatz zur Arbeit in Teilzeit innerhalb bestimmter Grenzen über seinen Tagesablauf frei verfügen.“

- wahr
- falsch

17. Unternehmen sind durch besondere Denkmuster, Wertesysteme, Normen und Verhaltensweisen geprägt. Wie sind Verbote im Kontext der Unternehmenskultur zu kategorisieren?

- meist unbewusste, nicht sichtbare Basis-Annahmen
- interpretationsbedürftige Elemente eines Symbolsystems
- teilweise sichtbare Normen und Standards

18. Ist die untenstehende Aussage wahr oder falsch?

„Hochschulmarketing und der Einsatz von Mitarbeitern als Headhunter sind mögliche Methoden und Kanäle für die Implementierung eines Employer-Branding Paketes.“

- wahr
- falsch

19. Der Mitarbeiter Lebenszyklus...

- ...besteht aus sieben Phasen.
- ...liefert Ansätze für die HR-Analyse.
- ...muss von Mitarbeitern abgeschlossen werden.
- ...beschreibt den Zyklus der Motivationsstadien der Mitarbeiter über die Lebensspanne.

20. Das Footstep-Management Konzept...

- ...setzt eine bestimmte Firmengröße voraus.
- ...kann bereits in kleinsten Unternehmungen durchgeführt werden.
- ...ist durch einen festen Zeitraum für die Durchführung begrenzt.

Aufgabe 2:**(10 Punkte)**

- a) Definieren Sie den Begriff der Scientist-Practitioner-Gap. Erläutern Sie außerdem kurz die Begriffe *Knowing-Gap* und *Knowing-Doing-Gap*.
(3 Punkte)
- b) Schätzen Sie ein, ob es sich bei der Scientist-Practitioner-Gap um eine *Knowing-Gap* oder *Knowing-Doing-Gap* handelt und begründen Sie Ihre Entscheidung. In welchem Bereich des Personalmanagements ist diese besonders deutlich zu sehen?
(4 Punkte)
- c) Wie kann die Scientist-Practitioner-Gap überwunden werden? Erklären Sie kurz die verschiedenen Lösungsansätze.
(3 Punkte)

Aufgabe 3:**(10 Punkte)**

Die Müller GmbH ist ein Hersteller für Kosmetikprodukte. Derzeit beschäftigt das Unternehmen in der Abteilung „Fertigung und Produktion“ fünf Mitarbeiter in Vollzeit. Die monatliche Bruttoarbeitszeit jedes Mitarbeiters der Abteilung beträgt 150 Stunden. Frau Singer, die Leiterin der Abteilung, äußert in letzter Zeit vermehrt Bedenken bezüglich der Mitarbeiteranzahl ihrer Abteilung. Sie ist der Meinung, dass die anfallenden Aufgaben durch die derzeit fünf Mitarbeiter nicht ausreichend erledigt werden können. Aus diesem Grund führt sie eine Aufgaben- und Zeitstudie mit folgendem Ergebnis für durchschnittliche Bearbeitungszeiten und Häufigkeiten durch:

Tätigkeit	Zeit	Häufigkeit pro Monat
1	10 Minuten	500
2	150 Minuten	130
3	200 Minuten	20
4	20 Minuten	200
5	6,7 Minuten	300

Weiterhin liegen Frau Singer folgende Informationen vor:

- $f_{NAZ} = 1,3$
- $f_{EZ} = 1,12$
- $f_{AQ} = 1,1$
- $t_v = 90$ Stunden

Anhand dieser Informationen möchte Frau Singer den Personalbedarf ihrer Abteilung bestimmen.

Hinweis: Zumindest **Aufgabenteil b)** ist von Ihnen **handschriftlich** zu bearbeiten und soll im Anschluss **digitalisiert** auf **Vips hochgeladen** werden. Aufgabenteile a), c) und d) können sowohl handschriftlich als auch „online“ beantwortet werden.

- a) Welche Methode verwendet Frau Singer zur Bestimmung des Personalbedarfes und wie ist diese zu kategorisieren?

(1 Punkt)

- b) Es ergibt sich entsprechend aus der Methode:

$$\sum_{i=1}^n (m_i * t_i) = \frac{10 * 500 + (...) + 6,7 * 300}{60} = 575,17 \text{ Stunden}$$

$$f_{NV} = f_{NAZ} * f_{EZ} * f_{AQ} = 1,3 * 1,12 * 1,1 = 1,60$$

$$f_{TV} = \frac{5 * 150}{575,17} = 1,30$$

Berechnen Sie den Personalbedarf anhand der Ihnen aus der Vorlesung bekannten Formel. Bitte geben Sie Ihren Rechenweg an. Lassen sich die Befürchtungen von Frau Singer bestätigen? Welche mögliche Personal-Maßnahme ergibt sich basierend auf Ihrem Ergebnis für die Abteilung?

(4 Punkte)

- c) Herr Meier, Leiter der Marketing-Abteilung, äußert sich wie folgt zu dem errechneten Personalbedarf der Abteilung von Frau Singer:

„Die vorliegende Berechnung des Personalbedarfs erscheint mir besonders kompliziert. Meiner Meinung nach könnte man den notwendigen Verteilzeitfaktor auch einfach weglassen“.

Diskutieren Sie die Aussage im Hinblick auf die Notwendigkeit des notwendigen Verteilzeitfaktors. Liegt Herr Meier mit seiner Aussage richtig? Erläutern Sie außerdem kurz, was unter dem notwendigen Verteilzeitfaktor verstanden wird.

(3 Punkte)

- d) Frau Singer beschließt, dass alle Mitarbeiter zusätzlich an einer Produktschulung teilnehmen sollen. Der Zeitbedarf für nicht regelmäßig anfallende Tätigkeiten (t_v) erhöht sich dadurch von den bisherigen 90 Stunden auf 140 Stunden. Erhöht sich dadurch auch der Personalbedarf? Geben Sie außerdem ein weiteres Beispiel für eine weitere nicht regelmäßig anfallende Tätigkeit der Müller GmbH.

Hinweis: Eine Berechnung des Personalbedarfes ist nicht nötig!

(2 Punkte)

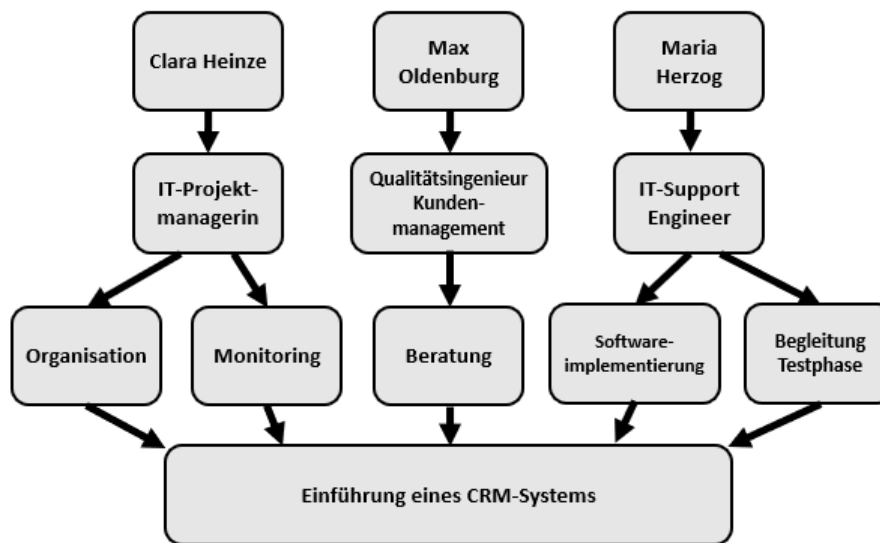
Aufgabe 4:**(9 Punkte)**

- a) Stellen Sie sich vor, Sie sind Leiter der HR-Abteilung einer Top Consulting Firma und müssen nun eine Trainee-Stelle in der Marketing-Abteilung besetzen. Für die Bewerberauswahl möchten Sie ein Assessment Center veranstalten. Geben Sie eine kurze Definition dieses Verfahrens und nehmen Sie kritisch dazu Stellung, ob ein Assessment Center in diesem Fall eine gute Wahl ist. Beziehen Sie sich dazu auch auf die zentralen Ergebnisse von Schmidt & Hunter (1998).

(4 Punkte)

- b) Die (Kriteriums-/prognostische) Validität ist ein bedeutsames Gütekriterium für Personalauswahl-Verfahren. Erläutern Sie die Begriffe Grundquote und Selektionsquote und erklären Sie deren Einfluss auf die Bedeutsamkeit der (Kriteriums-/prognostischen) Validität von Personalauswahl-Verfahren.

(5 Punkte)

Aufgabe 5:**(9 Punkte)**

- a) Welche Form der Stellenbildung liegt der obigen Übersicht zugrunde? Erklären Sie die Form der Stellenbildung und diskutieren Sie dessen Bedeutung für Organisationen.

(7 Punkte)

- b) Benennen und beschreiben Sie kurz eine weitere Form der Stellenbildung.

(2 Punkte)

Aufgabe 6:**(11 Punkte)**

In der folgenden Aufgabe geht es um Kosten-Nutzen-Analysen von Trainings. Sie möchten eine Kosten-Nutzen-Analyse nach dem Brogden-Cronbach-Gleser-Model (BCG-Model) für ein Verkaufstraining für Buchverkäufer im Premiumsegment durchführen.

Hinweis: Zumindest **Aufgabenteile b), d) und e)** sind von Ihnen **handschriftlich** zu bearbeiten und sollen im Anschluss **digitalisiert** auf **Vips hochgeladen** werden. Aufgabenteil a) und c) können sowohl handschriftlich als auch „online“ bearbeitet werden.

- a) Teil des BCG-Modells ist SDy (Standardabweichung der Job Performance in Geldeinheiten als Skalierungsfaktor). Nennen Sie drei Methoden zur Bestimmung von SDy . Begründen Sie kurz, welche der drei Methoden Sie im Allgemeinen für am genauesten halten.

(2 Punkte)

- b) Das Jahresgehalt der Buchverkäufer liegt bei 50.000€. Berechnen Sie aus dieser Information eine Schätzung für SDy . Geben Sie den Rechenweg an.

(1 Punkt)

- c) Teil des BCG-Modells ist d (Effektstärke des Trainings). Nennen und beschreiben Sie kurz zwei Methoden zur Bestimmung von d für die Kosten-Nutzen-Analyse. Begründen Sie kurz, welche der beiden Methoden Sie im Allgemeinen für genauer halten.

(2,5 Punkte)

- d) Führen Sie nun die Kosten-Nutzen-Analyse für das Verkaufstraining für Buchverkäufer durch, d.h. berechnen Sie den ökonomischen Nutzen des Trainings in Geldeinheiten (U). Sie haben 100 Buchverkäufer angestellt, 50 davon erhalten das Training. Das Training findet an 10 Werktagen jeweils nach Feierabend statt und kostet 10.000€ pro Trainingsteilnehmer. Die positiven Trainingseffekte halten 5 Jahre an, sinken allerdings mit der Zeit graduell. Für die Effektstärke d dürfen Sie von 0,6 ausgehen. Für SDy nutzen Sie den von Ihnen in Aufgabenteil c) berechneten Wert. Geben Sie den Rechenweg an. Halten Sie die Durchführung des Trainings für sinnvoll?

(4,5 Punkte)

- e) Unter welchem Geldbetrag müssen die Kosten des Trainings pro Trainingsteilnehmer liegen, damit gerade noch so ein positiver ökonomischer Nutzen des Trainings generiert wird?

(1 Punkt)

Aufgabe 7:**(9 Punkte)**

Sie sind Personalreferentin bei der Call-Support-GmbH, welche ein Call-Center betreibt, dessen Haupttätigkeiten darin liegen, für Kunden verschiedener Unternehmen einen technischen Support zu gewährleisten. Sie sollen ein Mitarbeitergespräch mit Herrn Wolf führen, dessen Arbeitsleistung laut seiner Teamleiterin über die letzten Wochen und Monate deutlich gesunken sei.

- a) Geben Sie ein konkretes Beispiel für eine „Überleitungs-/Übergangsfrage“, die Sie Herrn Wolf stellen könnten.

(1 Punkt)

- b) Sie haben einen hastigen ersten Entwurf für einen Gesprächsleitfaden für Ihr Gespräch mit Herrn Wolf erstellt, den Sie jetzt nochmal korrigieren und überarbeiten möchten. Benennen Sie zu jeder der folgenden Fragen das Hauptproblem (*Tipp: Es ist für jede Frage ein anderes!*) und formulieren Sie die Frage anschließend neu.

- i. Wie hat sich Ihre intrinsische Motivation über die letzten Wochen verändert?
- ii. Was gefällt Ihnen in den letzten Wochen gut an Ihrer Arbeit im Team und was gefällt Ihnen in den letzten Wochen weniger gut an Ihrer Arbeit im Team?
- iii. Liegt Ihre verringerte Arbeitsleistung in den letzten Wochen denn womöglich daran, dass Sie Ihre Teamleiterin für absolut inkompetent halten?
- iv. Haben Sie in den letzten Wochen nicht keine Kunden mehr kontaktiert?

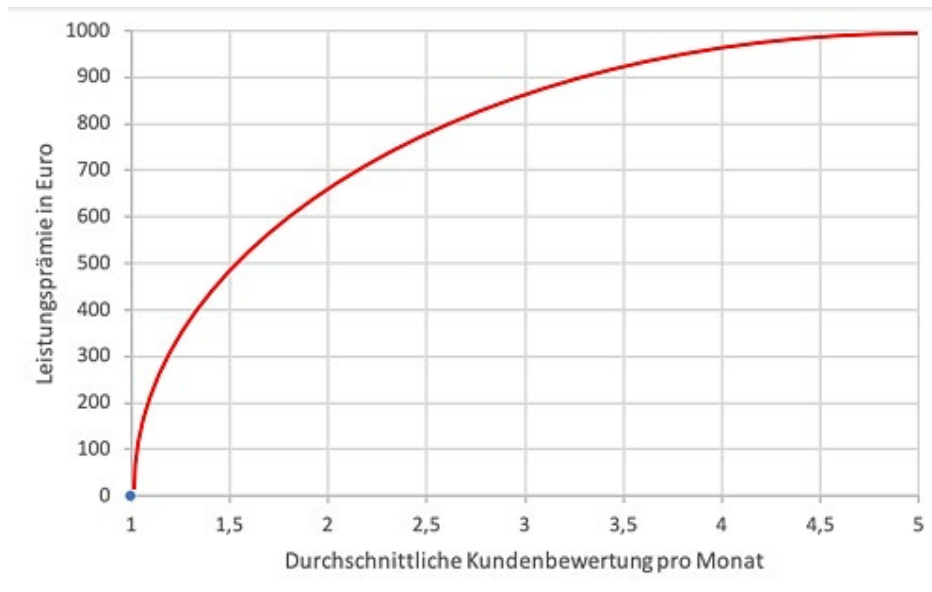
(8 Punkte)

Aufgabe 8:**(9 Punkte)**

a) Welche Verlaufsformen von Entgeltlinien gibt es?

(2 Punkte)

b) Um welche Verlaufsform der Entgeltlinie handelt es sich bei dem folgenden Beispiel der Sneakerlazarett GmbH & Co KG? Erläutern Sie mögliche Absichten, die hinter einer solchen Form der erfolgsabhängigen Entlohnung stehen könnten. Die Entlohnung ist hier abhängig von den durchschnittlichen Kundenbewertungen im Monat.



(3 Punkte)

c) Skizzieren Sie verbal den Verlauf einer S-förmigen Entgeltlinie. Wann kann dieser sinnvoll sein? Erläutern Sie dies zusätzlich anhand eines selbst gewählten Beispiels.

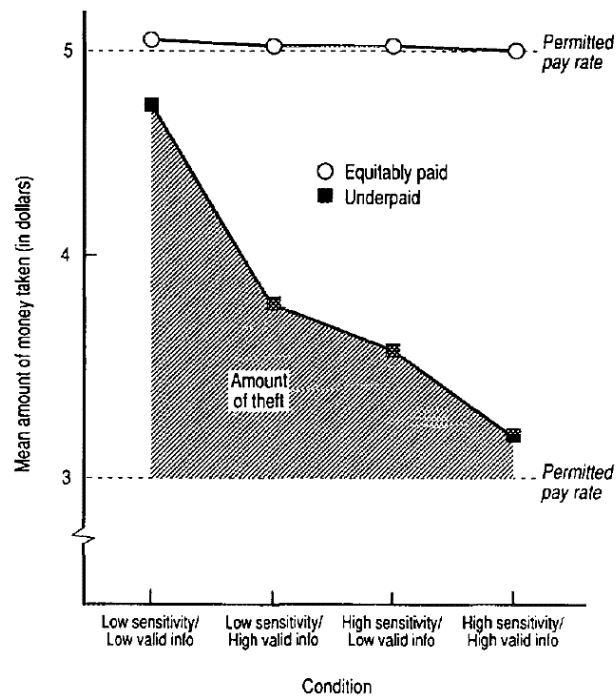
(4 Punkte)

Aufgabe 9:**(12 Punkte)**

In der Übung haben Sie zwei Studien von Greenberg (1990, 1993) kennengelernt.

- a) Erläutern Sie kurz, welche übergeordnete Fragstellung in diesen zwei Studien untersucht werden sollte. Berücksichtigen Sie dabei jeweils die abhängige Variable der Studien.

(2 Punkte)



- b) Erklären Sie nun genauer die Rahmenbedingungen sowie das Vorgehen von Greenberg in der zweiten Studie von 1993. Beschreiben Sie hierzu auch, was in der Grafik oben abgebildet ist und erklären Sie dabei die Ergebnisse der Studie. *Hinweis: Beachten Sie insbesondere die Achsenbeschriftung.*

(5,5 Punkte)

- c) In Greenbergs Studien haben sich unterschiedliche Gründe für kontraproduktives Verhalten gezeigt. Ordnen Sie diese Gründe Theorien im Personalmanagement zu und erklären Sie kurz die Zuordnung.

(4,5 Punkte)

Aufgabe 10:**(10 Punkte)**

- a) Die Mitarbeiter einer Organisation werden maßgeblich durch die Organisationskultur geprägt. Die Organisationskultur der Kreuzer GmbH zeichnet sich durch klare Vorstellungen darüber aus, was erwünscht ist und was nicht, sowie wie Ereignisse zu deuten und Situationen zu strukturieren sind. Das Handeln vieler Mitarbeiter wird bei der Kreuzer GmbH von Orientierungsmustern und Werten geleitet. Welche zwei Merkmale starker Kulturen werden in dem Beispiel beschrieben? Ordnen Sie diese Passagen aus dem Beispiel zu. Erläutern Sie zudem zwei Wirkungen starker Kulturen.

(3 Punkte)

- b) Ein entscheidender Faktor, der sich zwischen den Generationen eines Unternehmens unterscheidet, sind die Werte der Generation in Bezug auf die Arbeit. Was lässt sich über den Wandel der Werte der Generationen X und Y im Vergleich zur Generation der Boomers sagen?

(5 Punkte)

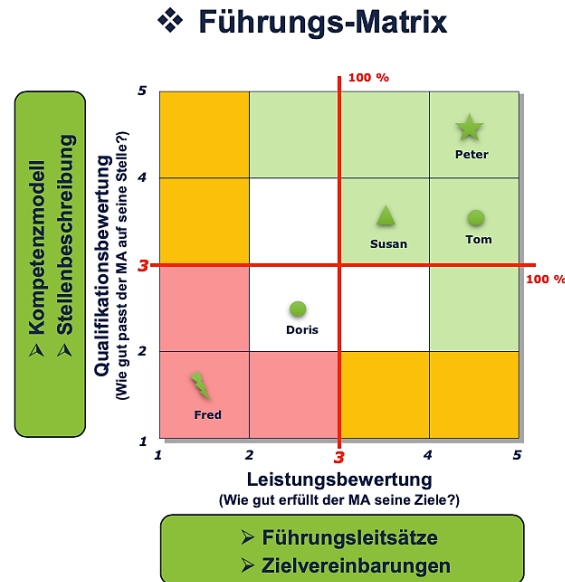
- c) Welche Implikationen ergeben sich für Unternehmen bezüglich der Rekrutierung, Motivation und Bindung der Mitarbeiter Generationen X und Y?

(2 Punkte)

Aufgabe 11:**(11 Punkte)**

- a) Nennen und erläutern Sie die drei Schritte des Footstep-Konzepts von Herrn Dr. Schmechta.

(4,5 Punkte)



- b) Oben abgebildet ist eine Führungsmatrix, die Ihnen aus dem Praxisvortrag bereits bekannt ist. Beschreiben Sie die beiden Mitarbeiter Fred und Peter. Welche Maßnahme sollte das Unternehmen jeweils für die beiden Mitarbeiter basierend auf der Führungsmatrix durchführen?

(5 Punkte)

- c) Wie kommt die Bezeichnung Footstep-Management zustande und ist diese Bezeichnung Ihrer Meinung nach passend? Nehmen Sie kurz Stellung.

(1,5 Punkte)