
JUSTUS-LIEBIG-



UNIVERSITÄT
GIESSEN

Vorlesung
“Personalmanagement”
Briefing III

Martin Lacroix

- Generelle Hinweise oder wieso Klaus für Sie wichtig ist
- Fragetypen
 - Single-Choice
 - Wissensfragen
 - Fallstudie (Transfer)

Generelle Hinweise zur Klausur – Klaus Scanklausur

Matrikelnummer

Bitte schreiben Sie unter diesen Text Ihre Sitzplatznummer und kreuzen Sie im rechten Bereich Ihre Matrikelnummer an (erste Ziffer = oberste Zeile).

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MASTER-Klausur zur Vorlesung "Internationales Personalmanagement (PM II)" WS 13/14 - 26.02.2014

Die Klausur besteht aus 2 Aufgabenblöcken. Alle Aufgabenblöcke sind vollständig zu bearbeiten. An den einzelnen Aufgaben ist vermerkt, wie viele Punkte Sie jeweils erwerben können.

Lesen Sie die Fragen sorgfältig durch, bevor Sie sie beantworten. Die gesamte Bearbeitungszeit beträgt 90 Minuten. Es ist nur das von den Aufsichtsführenden ausgegebene Papier zu verwenden.

Bitte vermerken Sie gemäß der Anweisung Ihre Sitzplatznummer oben im Feld und kreuzen Sie Ihre Matrikelnummer leserlich an.

Diese Prüfung wird maschinell ausgewertet. Markieren Sie bitte bei den Multiple-Choice-Fragen Ihre Antwort(en) in der folgenden Weise: .

Wenn Sie eine Antwort korrigieren möchten, füllen Sie bitte die falsch markierte Antwort vollständig aus, ungefähr so: .

VIEL ERFOLG!!!

Aufgabenblock 1: Single Choice

Kreuzen Sie die richtige Antwortoption an.

Es gibt pro Aufgabe 5 Antwortoptionen, wobei nur 1 Antwort pro Aufgabe richtig ist.

Punkte pro Aufgabe

- Korrekte Angabe: zwei Punkte
- Inkorrekte Angabe: null Punkte
- Keine Angabe: null Punkte
- Insgesamt für jede Aufgabe: null bis zwei Punkte

Maximal können in diesem Aufgabenblock 46 Punkte erzielt werden. Die minimale Punktzahl beträgt 0 Punkte.

1. Bei den Rahmenbedingungen des SIHRMs ist folgender inner-organisationaler Faktor zu verzeichnen: (2 Punkte)

- Erfahrungen im Management von Auslandsgesellschaften
- Branchenmerkmale
- Wettbewerbsfähigkeit
- Effizienz
- Inter-organisationale Netzwerke

2. Erwartungs-Wert-Theorie: Menschen treffen Entscheidungen aufgrund von Informationen, die ihnen zugänglich sind und die sie in überaus _____ Weise zueinander in Beziehung setzen und verarbeiten. (2 Punkte)

- irrationaler
- emotionaler
- gefühlsbetonter
- rationaler
- vernunftwidriger

3. Interim Management - Nennen Sie einen Nachteil für Interim Manager: (2 Punkte)

- Flexibilität
- Gute Bezahlung
- Abwechslungsreiche Aufgaben
- Bonifikation oder Urlaubs-/Krankengeld
- Unsicherheit des Einsatzortes

4. Nennen Sie einen Vorteil für Teams: (2 Punkte)

- niedrigere Arbeitsmotivation
- erhöhter Koordinationsaufwand
- Rückgang von Motivation und Leistung
- Reduktion der Entscheidungsqualität durch Gruppendruck
- Führen zur Betrachtung neuer Ideen und damit zu Innovationen

5. Ein Problem bei der Repatriierung aus Sicht des Mitarbeiters kann nicht sein: (2 Punkte)

- Belastung durch Veränderungen des persönlichen Lebensumfeldes
- Qualifikationen und Potenzial des Rückkehrers nutzen
- selbstverständlich gewordene Privilegien werden nicht mehr gewährt
- teilweise Verlust des Bekannten- und Freundeskreises
- besondere Position im Gastland und entsprechender Status bleiben im Heimatland nicht erhalten

6. Die Stellenbesetzung unabhängig von der Nationalität der Mitarbeiter und eine weltweite Integration der Unternehmensstrategie sind Merkmale der _____ Phase des Modells nach Perlmutter. (2 Punkte)

- Regiozentrischen
- Ethnozentrischen
- Polyzentrischen
- Physiozentrischen
- Geozentrischen

Generelle Hinweise zur Klausur - Ausfüllanleitung

Matrikelnummer

Bitte schreiben Sie unter diesen Text Ihre Sitzplatznummer und kreuzen Sie im rechten Bereich Ihre Matrikelnummer an (erste Ziffer = oberste Zeile).

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
—	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
—	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
—	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
—	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
—	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
—	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
—	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
—	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MASTER-Klausur zur Vorlesung "Internationales Personalmanagement (PM II)" WS 13/14 - 26.02.2014

Die Klausur besteht aus 2 Aufgabenblöcken. Alle Aufgabenblöcke sind vollständig zu bearbeiten. An den einzelnen Aufgaben ist vermerkt, wie viele Punkte Sie jeweils erwerben können.

Lesen Sie die Fragen sorgfältig durch, bevor Sie sie beantworten. Die gesamte Bearbeitungszeit beträgt 90 Minuten. Es ist nur das von den Aufsichtsführenden ausgegebene Papier zu verwenden.

Bitte vermerken Sie gemäß der Anweisung Ihre Sitzplatznummer oben im Feld und kreuzen Sie Ihre Matrikelnummer leserlich an.

Diese Prüfung wird maschinell ausgewertet. Markieren Sie bitte bei den Multiple-Choice-Fragen Ihre Antwort(en) in der folgenden Weise: X .

Wenn Sie eine Antwort korrigieren möchten, füllen Sie bitte die falsch markierte Antwort vollständig aus, ungefähr so: ●X .

VIEL ERFOLG!!!

Generelle Hinweise zur Klausur - Struktur

Geschlossene Fragen:

Teil 1: Single Choice – 40 Punkte

Offene Fragen:

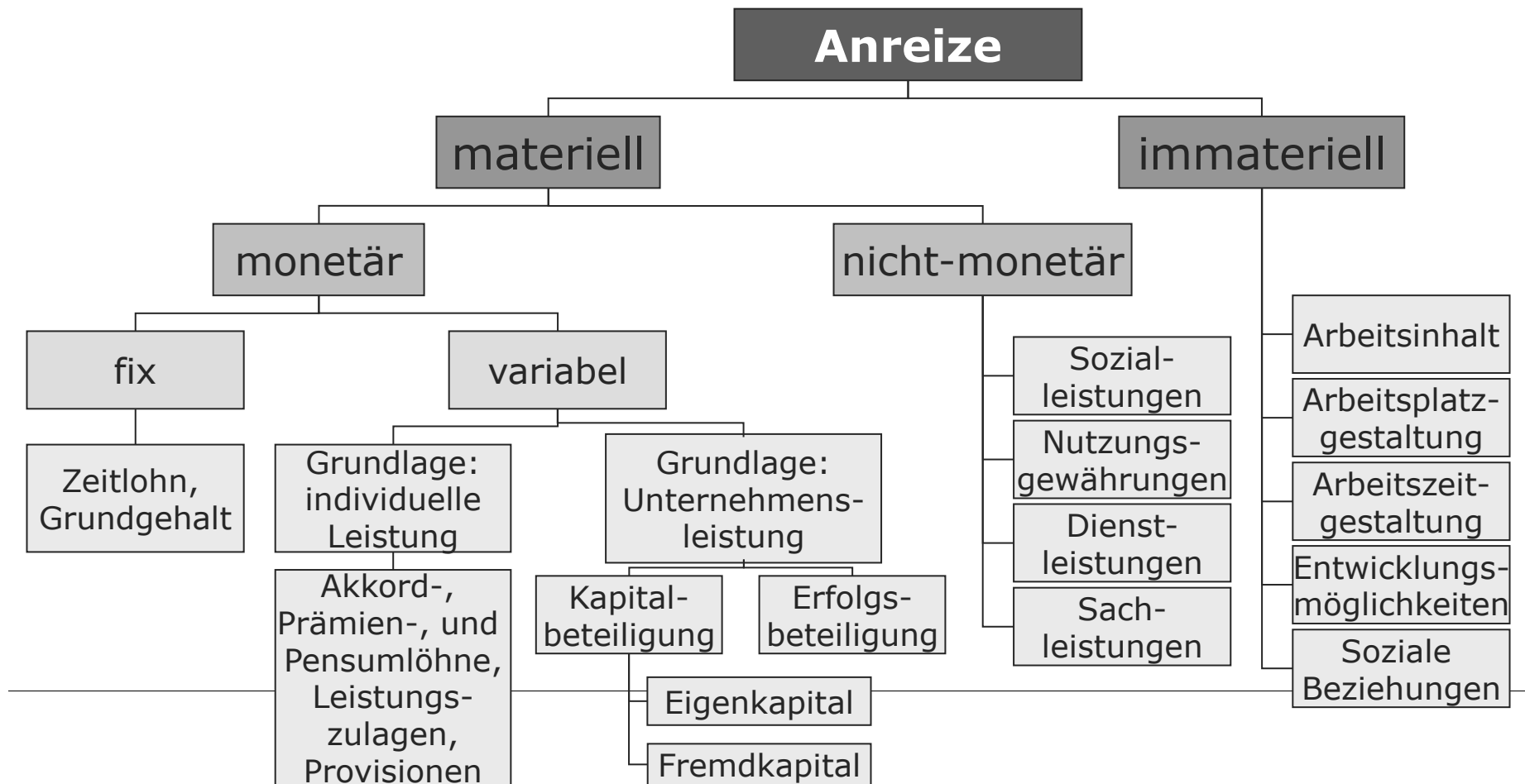
Teil 2: Wissensfrage – 25 Punkte

Teil 3: Fallsudie (Transfer) – 25 Punkte

3. Welche der genannten Komponenten gehört zu den nicht-monetären materiellen Anreizen der Personalvergütung?

- Arbeitszeitgestaltung
- Erfolgsbeteiligung
- Nutzungsgewährungen
- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitsinhalt

Komponenten der Personalvergütung



Fragetypen – Single-Choice

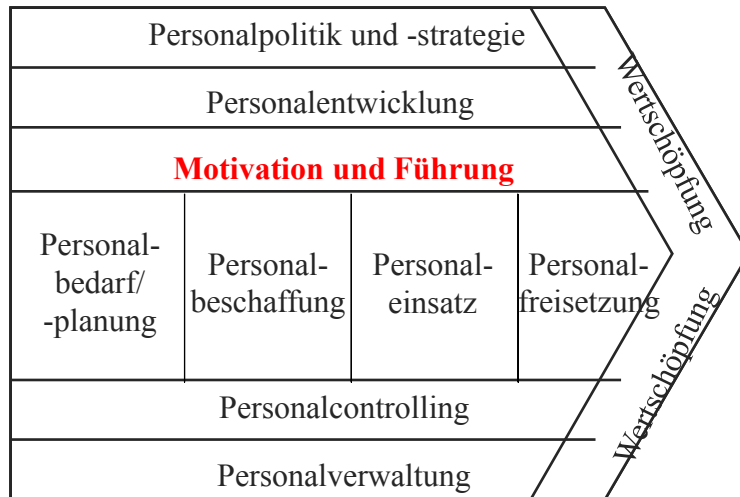
3. Welche der genannten Komponenten gehört zu den nicht-monetären materiellen Anreizen der Personalvergütung?

- Arbeitszeitgestaltung
- Erfolgsbeteiligung
- Nutzungsgewährungen
- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitsinhalt

9. Im Rahmen des Personalcontrollings werden Kennzahlen eingesetzt. Mit welcher der aufgeführten Kennzahlen lässt sich die Motivation von Mitarbeitern zumindest indirekt messen?

- Bewerber pro Stelle
- Überstundenquote
- Fluktuation
- Kosten je Freisetzung
- Ausbildungsquote

Kennzahlen: Motivation und Führung (z.B.)



- Fluktuation
- Fluktuationskosten
- Absentismus
- Lohnformenstruktur
- Lohngruppenstruktur
- Erfolgsbeteiligung je MA
- Altersvorsorgeanspruch je MA
- Aufwand für freiwillige betriebliche Sozialleistungen je MA
- Mitarbeiterzufriedenheit

Fragetypen – Single-Choice

9. Im Rahmen des Personalcontrollings werden Kennzahlen eingesetzt. Mit welcher der aufgeführten Kennzahlen lässt sich die Motivation von Mitarbeitern zumindest indirekt messen?

- Bewerber pro Stelle
- Überstundenquote
- Fluktuation
- Kosten je Freisetzung
- Ausbildungsquote

Aufgabe : Zielsetzungstheorie (25 Punkte)

Erläutern Sie die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham ausführlich. Verdeutlichen Sie, welche Rolle Feedback spielt und wie ebendieses ausgestaltet werden sollte. Beschreiben Sie mögliche Nebenwirkungen in knapper Form.

Aufgabe : Zielsetzungstheorie (25 Punkte)

Erläutern Sie die **Zielsetzungstheorie** von Locke & Latham **ausführlich**.
Verdeutlichen Sie, welche **Rolle Feedback** spielt und wie ebendieses **ausgestaltet** werden sollte. Beschreiben Sie mögliche Nebenwirkungen in **knapper** Form.

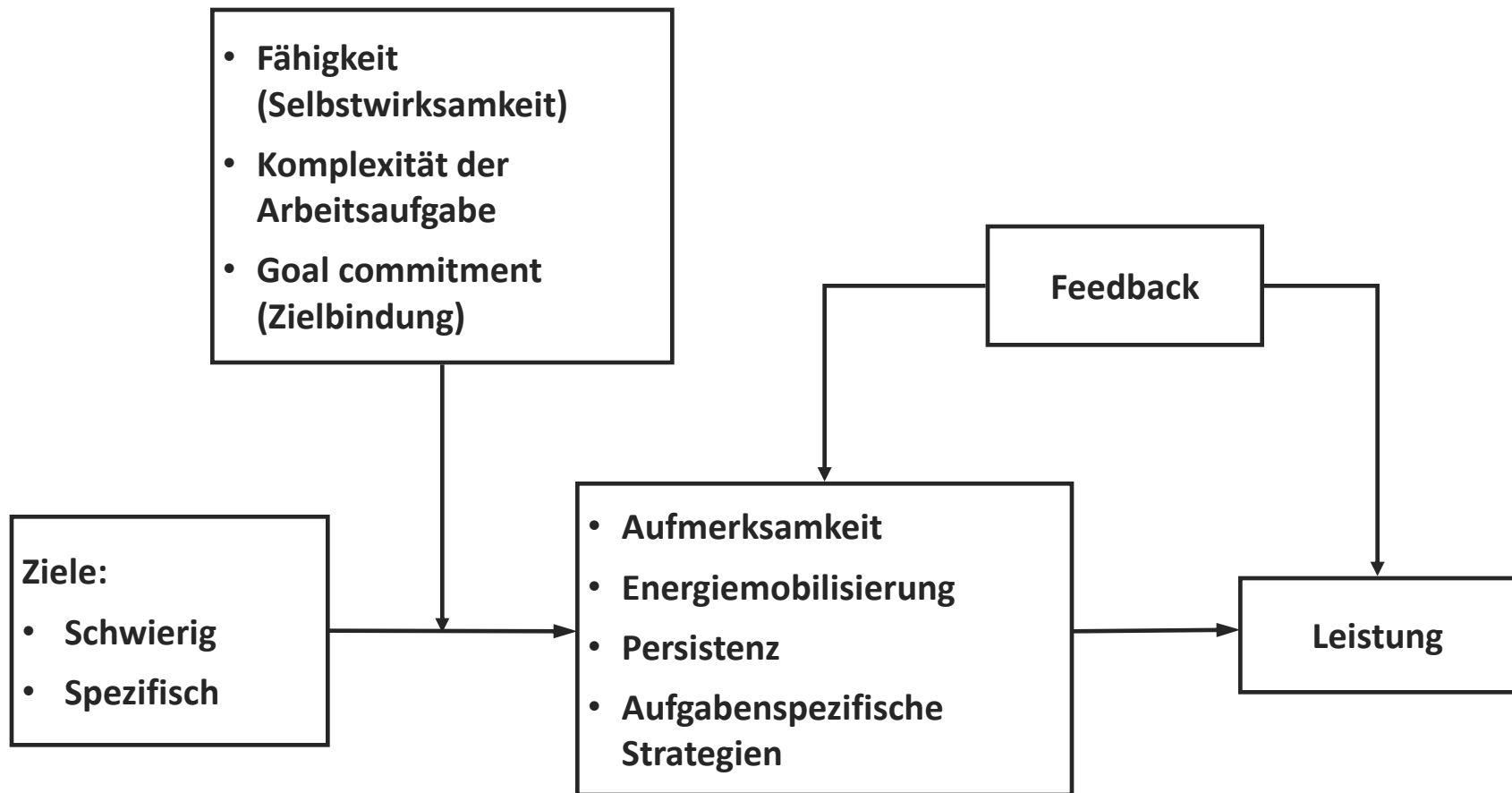
Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990)

„...the single most dominant theory in the field, with over a thousand articles and reviews published ... in a little over 30 years.“ (Mitchell & Daniels, 2003, S. 231)

Kernaussagen

1. Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele
 2. Präzise, spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemeine, vage Ziele (wie: „geben Sie Ihr Bestes“)
- Diese Aussagen wurden in mehreren hundert empirischen Studien bestätigt! (Schmidt & Kleinbeck, 2004)

Zielsetzungstheorie: Übersicht



- **Aufmerksamkeit:** Ziele bestimmen die Richtung des Handelns durch die Steuerung der Aufmerksamkeit
- **Energiemobilisierung:** Anstrengung wird der Schwierigkeit der Aufgabe angepasst
- **Persistenz:** Ziele können die Ausdauer erhöhen, mit der an ihrer Realisierung gearbeitet wird
- **Aufgabenspezifische Strategien:** Ziele verursachen zielspezifische Problemlösungsstrategien
 - Bei einfachen Zielen: Anwendung gelernter Pläne und Strategien
 - Bei komplexen Zielen: Entwicklung neuer Pläne und Strategien

Zielbindung (Goal-Commitment)

- Persönliches Interesse an der Zielerreichung
- Verstärkt den Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung
- Kann durch Partizipation (z.B. Zielvereinbarung, Begründung) erhöht werden

Selbstwirksamkeit (self-efficacy)

- Aufgabenspezifisches Selbstvertrauen
- Erhöht Bindung an herausfordernde Ziele
- (siehe auch Erwartungs-Valenz Theorien)

Komplexität der Arbeitsaufgabe

- Vielzahl, Verschiedenheit und Schwierigkeit der Handlungsschritte
- Zur Qualifikation passende Komplexität erhöht Wirkung von Zielen

- Feedback über Zielfortschritte verstärkt die Wirkung schwieriger und spezifischer Ziele auf die Leistung
- Art der Rückmeldung ist entscheidend für ihre Effektivität (Feedback wird subjektiv interpretiert!)

Grundlagen des Feedbacks:

- Rückmeldungen sollten spezifisch und konstruktiv sein
- Nicht nur Ergebnis-, sondern auch Prozessrückmeldung
- Gefühl der Selbstwirksamkeit stärken
- Regelmäßiges informelles Feedback ist wirksamer als betrieblich festgelegte Formen der Rückmeldung

Zielsetzungstheorie: Goals gone wild?

Debatte über „Nebenwirkungen“ von Zielsetzungen

Zu spezifische Ziele

- Eingeschränkte Perspektive
- „Scheuklappen“
- Fokus auf kurzfristige Zielerreichung
- Stress

Zu ambitionierte Ziele

- Übertriebene Risikoneigung
- Unethisches Verhalten
- Fokus nur auf Zielerreichung, nicht auf Lernen

→ Zielsetzungen müssen sorgfältig implementiert werden!



WARNING

Goals may cause systematic problems in organizations due to narrowed focus, unethical behavior, increased risk taking, decreased cooperation, and decreased intrinsic motivation.

Use care when applying goals in your organization.

Aufgabe: Selbstbestimmungstheorie (25 Punkte)

Gehen Sie von folgender Situation aus:

Seit Ihrem Hochschulabschluss arbeiten Sie in einem Beratungsunternehmen, das sich auf das Themengebiet Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert hat. In einem aktuellen Projekt beraten Sie eine Leiterin eines großen Architekturbüros. In einem Gespräch klagt diese über den Wettbewerbs- und Leistungsdruck, den Sie insb. auf den internationalen Märkten spürt. Als ein Manko hat Sie fehlende Motivation bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern identifiziert. Durch die Einführung leistungsorientierter Vergütungsanteile möchte Sie das Motivationsniveau bei den Kreativen des Büros steigern.

Als Spezialist/in teilen Sie diese Meinung nicht uneingeschränkt. Erklären Sie knapp, was unter Motivation zu verstehen ist. Erläutern Sie anhand der Selbstbestimmungstheorie ausführlich, weshalb die Einführung einer variablen Vergütung nicht unbedingt zu einem höheren Motivationsniveau führen muss. Geben Sie Ihrer Klientin entsprechende Handlungsempfehlungen.

Aufgabe: Selbstbestimmungstheorie (25 Punkte)

Gehen Sie von folgender Situation aus:

Seit Ihrem Hochschulabschluss arbeiten Sie in einem Beratungsunternehmen, das sich auf das Themengebiet Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert hat. In einem aktuellen Projekt beraten Sie eine **Leiterin eines großen Architekturbüros**. In einem Gespräch klagt diese über den Wettbewerbs- und Leistungsdruck, den Sie insb. auf den internationalen Märkten spürt. Als ein Manko hat Sie **fehlende Motivation** bei **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** identifiziert. Durch **die Einführung leistungsorientierter Vergütungsanteile** möchte Sie das **Motivationsniveau bei den Kreativen des Büros steigern**.


Als Spezialist/in **teilen** Sie diese Meinung **nicht uneingeschränkt**. Erklären Sie **knapp**, was unter **Motivation** zu verstehen ist. Erläutern Sie anhand der **Selbstbestimmungstheorie ausführlich**, weshalb die Einführung einer variablen Vergütung **nicht** unbedingt zu einem höheren Motivationsniveau führen muss. Geben Sie Ihrer Klientin entsprechende **Handlungsempfehlungen**.

Motivation ist...

- eine Reihe psychischer Prozesse,
- die ihren Ursprung sowohl innerhalb als auch außerhalb einer Person haben,
- um Verhalten einzuleiten und dessen Form, Richtung, Stärke und Dauer zu bestimmen.

Definition des
Begriffs Motivation

Bezug zu
Selbstbestimmungs-
theorie



Grundbedürfnisse des Menschen:

1. Autonomie bzw. Selbstbestimmtheit
2. Kompetenz bzw. Wirksamkeit
3. soziale Eingebundenheit bzw. Zugehörigkeit

Erläuterung der
Theorie

Zentrale Aussage der Theorie:

- Handlungen, die eine Befriedigung dieser Bedürfnisse gewährleisten, ermöglichen die Entwicklung einer zunehmend selbst bestimmten (intrinsischen) Motivation

Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan

Intrinsische Motivation:

Verhalten wird auf innere Bedürfnisse zurückgeführt

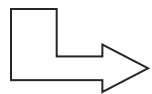
Extrinsische Motivation:

Verhalten wird auf situative Faktoren zurückgeführt

Variable Vergütung

→ Ein Wandel von internen Ursachen zu externen Ursachen resultiert in einem Sinken der intrinsischen Motivation (Kontinuum)

Korrumpierungseffekt:



Extrinsische Anreize können intrinsische Motivation verringern!

Meta-Analyse von Deci et al., 1999

Gefahr!

→ Externe Belohnungen können die intrinsische Motivation senken

→ Der Effekt trat **nicht** auf, wenn Belohnungen... **Alternative Belohnung**

- ... unabhängig von einer spezifischen Leistung gegeben wurden (z.B. Festgehalt statt Leistungsbonus)
- ... nicht erwartet wurden (z.B. spontane Anerkennung)
- ... in „Autonomie-unterstützendem Klima“ gegeben wurden (z.B. positives Feedback, Möglichkeiten der Partizipation)

Bei falscher Anwendung können Belohnungen die intrinsische Motivation senken (Deci et al., 1999)!

Handlungs-
empfehlungen

- Ein autonomieunterstützendes Umfeld hat viele positive Konsequenzen (positives Feedback, Partizipation)
- Kontrolle nicht über die „Notwendigkeit“ erhöhen; Belohnungen und Feedback eher informierend/unterstützend als kontrollierend gestalten
- Spontane, unerwartete Belohnungen können sehr effektiv sein

Weitere Fragen zur Klausur

Viel Glück und gutes Gelingen!!!