

Probeklausur

Organisation und Innovationsmanagement

Universität: Technische Universität Berlin
Kurs/Modul: Organisation und Innovationsmanagement
Bearbeitungszeit: 90 Minuten
Erstellungsdatum: September 6, 2025



Zielorientierte Lerninhalte, kostenlos!
Entdecke zugeschnittene Materialien für deine Kurse:

<https://study.AllWeCanLearn.com>

Organisation und Innovationsmanagement

Aufgabe 1.

- (a) Beschreiben Sie, warum Organisationen als sozio-technische Systeme verstanden werden und welche Rolle menschliches Verhalten dabei spielt.
- (b) Welche Ziele sollte eine Organisation typischerweise verfolgen? Nennen Sie drei zentrale Kategorien.
- (c) Welche Elemente umfasst die Aufbau- und Ablauforganisation? Erläutern Sie kurz den Unterschied.
- (d) Diskutieren Sie die Rolle von Führung und Motivation im Personalmanagement. Welche Führungsstile sind in Organisationen relevant?
- (e) Welche Aspekte der Mitbestimmung beeinflussen die Gestaltung von Organisationen? Geben Sie zwei Beispiele.

Aufgabe 2.

- (a) Beschreiben Sie den Zusammenhang zwischen Aufbauorganisation und Ablauforganisation in einem Unternehmen. Geben Sie kurz ein einfaches Beispiel.
- (b) Nennen Sie typische Aufgaben des Personalmanagements und erläutern Sie deren Bedeutung für Effizienz und Innovation.
- (c) Welche Formen der Mitbestimmung existieren in Unternehmen? Skizzieren Sie Vor- und Nachteile jeder Form.
- (d) Nennen Sie zwei Merkmale einer innovationsfreundlichen Organisationskultur und begründen Sie deren Relevanz für die Innovationsleistung.

Aufgabe 3.

- (a) Erläutern Sie drei zentrale Treiber von Innovation in Organisationen und geben Sie je ein kurzes Beispiel.
- (b) Innovationen lassen sich in Typen unterscheiden. Nennen Sie drei Typen, beschreiben Sie deren Charakteristika und ordnen Sie Beispiele zu.
- (c) Diskutieren Sie, wie formale und informale Organisationsaspekte die Entstehung und Umsetzung von Innovationen beeinflussen.
- (d) Welche Maßnahmen fördern eine innovationsförderliche Organisationskultur und das Management von Innovationsteams?

Aufgabe 4.

- (a) Stellen Sie sich eine Fallbeschreibung vor: Ein mittelständisches Unternehmen plant eine Produktneuerung. Skizzieren Sie eine Vorgehensweise zur Beurteilung der bestehenden Innovationsfähigkeit und der notwendigen Organisationsanpassungen.
- (b) Entwickeln Sie eine einfache Bewertungsmatrix mit drei Kriterien und drei Abstufungen, um Innovationsfähigkeit zu messen.
- (c) Beschreiben Sie die Rolle des Schnittstellenmanagements in einem typischen Innovationsprojekt.
- (d) Welche drei Kennzahlen würden Sie zur Erfolgsmessung von Innovationsvorhaben vorschlagen? Begründen Sie kurz die Wahl.

Lösungen

Lösung zu Aufgabe 1.

(a) Eine Organisation ist als sozio-technisches System zu verstehen, weil sie aus zwei miteinander verwobenen Subsystemen besteht: dem technischen Subsystem (Infrastruktur, Arbeitsmittel, Informations- und Kommunikationstechnologie, Prozesse) und dem sozialen Subsystem (Menschen, Rollen, Normen, Kultur, Werte). Diese Subsysteme bedingen und beeinflussen einander: menschliches Verhalten, Motivation, Kommunikation und Führung gestalten Prozesse, während Technik, Systeme und Strukturen das Verhalten der Akteure ermöglichen oder begrenzen. Veränderungen in einem Subsystem ziehen daher Anpassungen im anderen nach sich. Dadurch ergibt sich eine dynamische, lernfähige Einheit statt einer rein mechanistischen Maschine. Organisationen handeln somit als Lern- und Anpassungseinheiten innerhalb eines komplexen sozial-ökonomischen Umfelds.

(b) Typische Zielkategorien, die Organisationen verfolgen sollten, sind:

- Ökonomische Leistungsziele: Rentabilität, Produktivität, Kostenkontrolle, Preis-/Marktposition.
- Soziale/ethische Ziele: Mitarbeiterzufriedenheit, Chancengleichheit, Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung.
- Lern- bzw. Innovationsziele: Anpassungsfähigkeit, Wissensaufbau, Kompetenzerweiterung, Aufbau einer innovationsfähigen Kultur.

Diese drei Kategorien spiegeln wieder, dass Organisationen nicht nur Gewinn maximieren, sondern auch soziale Legitimation sichern und kontinuierlich neue Fähigkeiten entwickeln müssen.

(c) Elemente der Aufbau- und Ablauforganisation und der Unterschied:

- Aufbauorganisation: Struktur der Organisation – hierarchische Ebenen, Abteilungen, Stellen, Verantwortlichkeiten und Berichtswege.
- Ablauforganisation (Prozessorganisation): Abläufe, Prozessketten, Arbeitsfolgen, Regeln, Informationsflüsse und Koordinationsmechanismen.

Unterschied: Die Aufbauorganisation bestimmt die statische Struktur der Organisation (wer ist wer, wer berichtet wem), während die Ablauforganisation beschreibt, wie die Arbeit in Prozessen fließt (wie Aufgaben von A nach B wandern, welche Schritte erforderlich sind). Beide Subsysteme müssen aufeinander abgestimmt sein, damit Strukturen sinnvolle und effiziente Abläufe ermöglichen.

(d) Rolle von Führung und Motivation im Personalmanagement; relevante Führungsstile:

- Führung: Schafft Rahmenbedingungen, klärt Ziele, ermöglicht Ressourcen, fördert Lernprozesse und Koordination; beeinflusst Motivation, Leistung und Zusammenarbeit.
- Motivationstheorien (Auswahl):
 - Zwei-Faktoren-Theorie (Hygiene- und Motivatoren) – Zufriedenheit hängt von Motivatoren (Anerkennung, Verantwortung) ab, Unzufriedenheit oft durch Hygienefaktoren.
 - Selbstbestimmungstheorie – Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit fördern intrinsische Motivation.
- Führungsstile (relevante Formen):

- Transformational/visionär – inspiriert, fördert Lernen, differentiell motivierend.
- Transaktional – klarer Austausch von Leistung gegen Belohnung, klare Ziele.
- Situativ/partizipativ – Anpassung des Stils an Situation und Mitarbeitende; Einbeziehung der Belegschaft in Entscheidungen.

Im Personalmanagement sollten Führungsstile gewählt und angepasst werden, um Motivation, Bindung und Leistungsfähigkeit zu erhöhen – insbesondere durch partizipative Entscheidungen, Empowerment und klare Zielorientierung.

(e) Aspekte der Mitbestimmung und zwei Beispiele:

- Betriebsräte (Arbeits- und Sozialmitbestimmung) – Mitgestaltung von Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Gesundheitsschutz; Vorteile: erhöhte Akzeptanz, bessere Arbeitsbedingungen; Nachteile: potenziell längere Entscheidungswege.
- Mitbestimmung auf Unternehmensebene (Aufsichtsrat) – Paritätische Vertretung der Arbeitnehmer in der Unternehmensführung; Vorteile: wechselseitige Legitimation, Risikodiversifikation; Nachteile: potenziell komplexe Governance-Strukturen.
- Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge – kodifizieren Vereinbarungen zu Arbeitsbedingungen, Vergütung, Arbeitszeit; Vorteile: Stabilität, Planbarkeit; Nachteile: geringere Flexibilität, Verhandlungsbedarf.

Diese Formen ermöglichen eine systematische Einbindung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse und tragen zu legitimatorischer Akzeptanz sowie nachhaltiger Organisationsentwicklung bei.

Lösung zu Aufgabe 2.

(a) Aufbau- vs. Ablauforganisation: Aufbauorganisation legt die organisatorische Struktur fest (z. B. Abteilungen, Hierarchien, Stellen), während Ablauforganisation die konkreten Abläufe und Prozesse beschreibt (z. B. Reihung der Tätigkeiten, Prozessregeln, Informationsflüsse). Das Zusammenspiel bedeutet, dass die gewählte Aufbauorganisation die Effektivität der Ablauforganisation ermöglicht oder behindert. Beispiel: In einer Produktionsfirma bestimmt die Aufbauorganisation z. B. eine Produktionsabteilung als eigenständige Einheit; die Ablauforganisation regelt, wie Bestellungen durch die Wertschöpfungskette fließen (Auftrag -> Planung -> Fertigung -> Lieferung).

(b) Typische Aufgaben des Personalmanagements und deren Bedeutung:

- Personalbedarfsermittlung und -rekrutierung – Sicherstellung, dass Fachkräfte mit passenden Kompetenzen vorhanden sind; Bedeutung: Effizienz (Kostenkontrolle, Vermeidung von Leerlauf) und Innovationsfähigkeit (neue Kompetenzen).
- Personalentwicklung/Weiterbildung – Aufbau von Fähigkeiten, Lernkulturen fördern; Bedeutung: langfristige Leistungsfähigkeit und Innovationspotenzial.
- Leistungsbeurteilung, Zielabstimmung und Anreizsysteme – Transparente Leistungsführung, Motivation, Zusammenarbeit; Bedeutung: Leistungskompensation, Anreizstrukturen, Lernorientierung.

- Talent- und Nachfolgeplanung – Sicherung von Fach- und Führungskräften; Bedeutung: Stabilität und Innovationskapazität.
- Arbeits- und Gesundheitsmanagement – Gesundheitsschutz, Arbeitsbedingungen; Bedeutung: Effizienz, Reduktion von Ausfällen.

Durch eine verknüpfte Personalführung werden Routineprozesse effizient gestaltet und Innovationskapazitäten aufgebaut.

(c) Formen der Mitbestimmung (Skizzierung von Vor- und Nachteilen):

- Betriebsrat (Betriebs- bzw. Abteilungsrat) – Vor: bessere Arbeitsbedingungen, höhere Akzeptanz, Mitgestaltung von Arbeitszeit, Gesundheitsschutz; Nach: Verlangsamung von Entscheidungen, zusätzlicher Koordinationsbedarf.
- Mitbestimmung auf Unternehmensebene (Aufsichtsrat, paritätisch oder durch Gewerkschaften) – Vor: breitere Interessen, bessere Risiko- und Transparenz, legitimatorische Freiräume; Nach: potenziell zähere Entscheidungsprozesse, Kosten der Mitbestimmung.
- Tarifverträge/Betriebsvereinbarungen – Vor: Rechtssicherheit, Standardisierung, geringe Konfliktpotenziale; Nach: geringere Flexibilität, längere Verhandlungsphasen.

(d) Zwei Merkmale einer innovationsfreundlichen Organisationskultur und deren Relevanz:

- Psychologische Sicherheit und Lernerorientierung – Mitarbeitende wagen Ideen, geben Feedback, lernen aus Fehlern; Relevanz: erhöhte ideenbasierte Vielfalt und iterative Weiterentwicklung.
- Offene, kollaborative Kultur mit interdisziplinären Teams – Barrieren aus Funktionssilos werden abgebaut; Relevanz: schnellere Wissensintegration, cross-funktionale Lösungsansätze, höhere Innovationsrate.

Weitere Merkmale wie zeitliche Freiräume für Experimente, klare Unterstützungsstrukturen des Managements und transparente Metriken ergänzen diese Grundlage.

Lösung zu Aufgabe 3.

(a) Drei zentrale Treiber von Innovation in Organisationen:

- Markt- bzw. Kundenbedürfnisse (Nachfrage-Push): Identifikation von unerfüllten Bedürfnissen, Kundensegmente, Feedback-Loops; Beispiel: Anpassung eines Produkts an neue Nutzerpräferenzen aufgrund von Kundenfeedback.
- Technologischer Fortschritt (Technologie-Push): Verfügbarkeit neuer Technologien ermöglicht neue Lösungen; Beispiel: Einsatz von KI-gestützten Analysen zur Produktoptimierung.
- Organisatorische Fähigkeiten und Netzwerke (Kollaboration, Ressourcenallokation): Lernkultur, Teams, Partnerschaften, Ressourcenallokation ermöglichen Experimentieren; Beispiel: Open-Innovation-Netzwerke, interne Ideenwettbewerbe.

(b) Drei Typen von Innovationen:

- Produkt-/Dienstleistungsinnovationen – Neue oder signifikant verbesserte Produkte/Services; Beispiel: Einführung eines neuen Smartphone-Modells mit fortgeschrittenen KI-Funktionen.
- Prozessinnovationen – Neue oder optimierte Produktions- bzw. Arbeitsprozesse; Beispiel: Automatisierte Montage mit Robotik, Lean-Methoden.
- Geschäftsmodellinnovationen – Neue Art der Wertschöpfung und Erlösmodell; Beispiel: Abonnementbasiertes Nutzungsmodell statt Einmalverkauf.

(c) Formale und informale Organisationsaspekte und deren Einfluss:

- Formale Aspekte: Organigramme, Regelwerke, Budgets, Genehmigungsprozesse – tragen Stabilität, Koordination und Rechenschaftspflicht bei, können aber Innovationen bremsen, wenn sie zu starr sind.
- Informale Aspekte: Normen, Netzwerke, informelle Kommunikationswege, Kultur, soziale Beziehungen – fördern schnellen Wissensaustausch, Vertrauensbildung, Flexibilität; gleichzeitig Risiko von Silobildung, Ungleichwahrnehmungen.
- Einfluss auf Innovation: Ein ausgewogenes Verhältnis von formalen Strukturen und informellen Netzwerken erleichtert Lernprozesse, schnelle Anpassungen und risikoorientierte Experimente; Ambidextrie (gleichzeitiges Exploitation und Exploration) wird so begünstigt.

(d) Maßnahmen für eine innovationsförderliche Kultur und das Management von Innovationsteams:

- Schaffung psychologischer Sicherheit – Fehler werden als Lernchance gesehen; geforderte Offenheit und respektvolle Kommunikation.
- Zeit- und Ressourcenräumen für Exploration – Freiräume (z. B. „Time for Innovation“ oder Budget für Experimente).
- Interdisziplinäre, cross-funktionale Teams – Vielfalt von Perspektiven, schnelle Integration von Wissen.
- Lernorientierte Ziele und transparente Metriken – Fokus auf Prozesslernen, nicht nur auf Endergebnis.
- Unterstützung durch Führung – Coaching, klare Ziele, Ressourcen, empowerment.

Zusätzlich: flache Entscheidungswege, iterative Entwicklungsprozesse (z. B. Agile-Ansätze), sowie Incentives, die Lern- und Kooperationsbereitschaft belohnen.

Lösung zu Aufgabe 4.

(a) Vorgehensweise zur Beurteilung der bestehenden Innovationsfähigkeit und der erforderlichen Organisationsanpassungen:

1. Situationsanalyse: Umwelt-, Markt- und Wettbewerbsanalyse; gegenwärtige Innovationsleistung und -initiativen.

2. Diagnose der Innovationsfähigkeit (Dimensionen): Strategie Governance, Prozesse Tools, Kultur People, Partner- und Wissensnetzwerke.
3. Gap-Analyse: Abgleich aktueller Fähigkeiten und Strukturen mit Zielzuständen (z. B. ambidexterity, offene Innovationspraxis).
4. Zielbild/Target Operating Model (TOM): neue Struktur (z. B. Innovations-Unit), Governance (Stage-Gate-Prozesse), Kultur (psychologische Sicherheit).
5. Implementierungsplan: Priorisierte Maßnahmen, Zeitplan, Verantwortlichkeiten, Ressourcenbedarf.
6. Change Management: Kommunikationsplan, Schulungen, Incentives, Umgang mit Widerständen.
7. Monitoring Anpassung: Kennzahlen, regelmäßige Reviews, iterative Anpassungen.

(b) Bewertungsmatrix mit drei Kriterien und drei Abstufungen:

Kriterium	1 (Gering)	2 (Mittel)	3 (Hoch)
Strategische Ausrichtung auf Innovation	1	2	3
Ressourcen	1	2	3
Prozesse	1	2	3

Interpretation: Die Gesamtnote ergibt sich aus der Summe der drei Kriterien; höhere Werte deuten auf eine stärkere Innovationsfähigkeit hin.

(c) Rolle des Schnittstellenmanagements in einem typischen Innovationsprojekt:

- Koordination zwischen Funktionsbereichen (FE, Produktion, Marketing, Vertrieb, IT) und externe Partner.
- Festlegung von Verantwortlichkeiten (RACI), Festlegung von Schnittstellensteckbriefen, Klärung von Abhängigkeiten.
- Sicherstellung des Informationsflusses, Dokumentation von Entscheidungen, Risikomanagement bei Schnittstellenproblemen.
- Reduktion von Reibungsverlusten durch klare Kommunikationsregeln und regelmäßige Abstimmungen.

(d) Drei Kennzahlen zur Erfolgsmessung von Innovationsvorhaben (mit Begründung):

- Time-to-Market (TTM) – Zeit von Ideenentstehung bis Markteinführung; Begründung: Geschwindigkeit ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, besonders bei sich schnell wandelnden Märkten.
- Umsatzanteil aus neuen Produkten/Dienstleistungen – Anteil des Umsatzes, der aus Innovationen der letzten x Jahre stammt; Begründung: misst tatsächliche Markterfolg und wirtschaftliche Auswirkungen von Innovationen.
- Erledigungsquote von Meilensteinen im Zeitplan – Anteil der wichtiger Meilensteine, die termingerecht erreicht werden; Begründung: gibt Aufschluss über Effizienz der Projektdurchführung und Risikomanagement in Projekten.