

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

Bearbeitungszeit: 90 Minuten.

Aufgabe 1.

- (a) Beschreiben Sie den Zweck von Organisation in Unternehmen und erläutern Sie, welche Rolle Organisation in der Verbindung von Struktur, Prozessen und menschlichem Verhalten spielt.
- (b) Unterscheiden Sie Aufbauorganisation und Ablauforganisation. Geben Sie je ein typisches Beispiel an und erläutern Sie deren Interaktion.
- (c) Personalmanagement: Nennen Sie zentrale Aufgabenfelder und erläutern Sie, wie Personalführung die Leistungsfähigkeit einer Organisation beeinflusst.
- (d) Führungsstile und Entscheidungsprozesse: Diskutieren Sie zwei Führungsstile und deren Auswirkungen auf Team-Entscheidungen.

Aufgabe 2.

- (a) Motivations-Theorien und deren Anwendung im Personalmanagement: Nennen Sie zwei relevante Theorien und erläutern Sie deren Implikationen für Anreizsysteme.
- (b) Anreizsysteme: Beschreiben Sie monetäre und nicht-monetäre Anreize und diskutieren Sie, wie sie Motivation und Leistung beeinflussen.
- (c) Leistungsbeurteilung und Feedback: Skizzieren Sie einen Prozess zur Leistungsbeurteilung und erklären Sie, wie Feedback die Arbeitsleistung beeinflusst.
- (d) Mitbestimmung und Partizipation: Erläutern Sie die Rolle von Mitbestimmung in Organisationen und deren Einfluss auf Innovationsfähigkeit.

Aufgabe 3.

- (a) Treiber von Innovationen: Diskutieren Sie interne und externe Treiber von Innovationen in Unternehmen und deren Wechselwirkungen.
- (b) Innovationsgrad und Typen: Definieren Sie den Begriffsrahmen von Neuigkeitsgrad und Varianz bei Innovationen und unterscheiden Sie Typen (z. B. inkrementell vs. radikal).
- (c) Prozessmodell des Innovationsmanagements: Skizzieren Sie einen typischen Prozess von Ideenfindung bis Markteinführung und benennen Sie wesentliche Phasen.
- (d) Schnittstellenmanagement: Beschreiben Sie die Bedeutung von Schnittstellen in Innovationsvorhaben und nennen Sie Beispiele für erfolgreiche Koordination.

Aufgabe 4.

- (a) Innovationskultur: Definieren Sie Merkmale einer innovationsfreundlichen Organisationskultur und erklären Sie deren Einfluss auf Lern- und Experimentierverhalten.
- (b) Management von Innovationsteams: Diskutieren Sie zentrale Herausforderungen beim Führen von interdisziplinären Teams und schlagen Sie Lösungsansätze vor.
- (c) Praktische Umsetzung: Skizzieren Sie ein kurzes, strukturiertes Vorgehen zur Einführung eines seriösen Spiel-Ansatzes (serious game) zur Innovationsförderung in einem Seminar-Block.
- (d) Barrieren und Erfolgsfaktoren: Nennen Sie drei typische Barrieren für Innovation und drei Erfolgsfaktoren, die deren Überwindung unterstützen.

Lösungen

Bearbeitungszeit: 90 Minuten.

Aufgabe 1.

(a) Lösung: Zweck der Organisation in Unternehmen ist es, die knappen Ressourcen effizient zu bündeln, Aufgaben so zu verteilen und zu koordinieren, dass strategische Ziele erreicht werden. Organisation bildet damit die Verbindung von Struktur (Aufbauorganisation), Prozessen (Ablauforganisation) und menschlichem Verhalten. Zentrale Rollen der Organisation sind: - Koordination und Kontrolle der Wertschöpfung, - Festlegung von Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Regeln, - Schaffung von Lern- und Anpassungspotenzial, - Gestaltung von Anreiz- und Kommunikationsstrukturen, die Motivation und Zusammenarbeit fördern. Organisation erscheint damit als sozio-technisches System, in dem materielle und personelle Elemente, Informationsflüsse und Entscheidungslogiken gegenseitig bedingen. Eine gute Organisation sorgt dafür, dass Ziele klar formuliert, Ressourcen effizient genutzt, Entscheidungen zeitnah getroffen und Lernprozesse ermöglicht werden.

(b) Lösung: Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation - Aufbauorganisation: statische, ordnende Struktur des Unternehmens. Typisches Beispiel: Funktionale Organisation (Fachabteilungen wie Finanzen, Marketing, Produktion) oder Divisionale Organisation (produkt- oder regionalspezifische Sparten). Interventionspunkt ist hier die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Weisungsrechten. - Ablauforganisation: dynamische Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen. Typisches Beispiel: End-to-End-Prozess „Auftragserfüllung“ (Kunde → Auftrag → Freigaben → Produktion → Versand → Rechnung). Interaktion: Die Aufbauorganisation liefert die Rollen und Linien (wer entscheidet, wer verantwortlich ist); Ablauforganisation definiert die Abfolge von Tätigkeiten, Informationsflüsse und Schnittstellen. Eine enge Abstimmung von beiden Ebenen ist notwendig, damit Prozesse effizient ablaufen und Zuständigkeiten eindeutig bleiben.

(c) Lösung: Personalmanagement – zentrale Aufgabenfelder und Einfluss auf Leistungsfähigkeit - Zentrale Aufgabenfelder: - Personalplanung und -beschaffung (Bedarfsanalyse, Rekrutierung, Auswahl), - Personalentwicklung (Weiterbildung, Nachfolgeplanung, Talentmanagement), - Personalführung (Motivation, Führung, Kommunikation, Teamentwicklung), - Leistungsbeurteilung (Beurteilungssysteme, Zielvereinbarungen, Entwicklungsgespräche), - Entlohnung und Anreizsysteme (Löhne, Boni, Prämien, Benefits, variable Vergütung), - Mitbestimmung (Betriebsrat, Betriebsynchronisation, Arbeitsbeziehungen). - Einfluss der Personalführung auf Leistungsfähigkeit: - Leistungsfähigkeit ergibt sich aus dem AMO-Modell: Ability (Fähigkeiten), Motivation (Motivation), Opportunity (Zugang zu Aufgaben und Ressourcen). - Führungsverhalten beeinflusst Motivation (z. B. klare Ziele, Feedback, Wertschätzung), Fähigkeit durch Entwicklungsmöglichkeiten und Coaching sowie Opportunity durch strukturierte Aufgaben, Empowerment und sinnstiftende Aufgaben. - Praktische Auswirkungen: transparente Zielvereinbarungen, faire Beurteilung, individuelle Entwicklungsperspektiven, inklusive Kommunikation, psychologische Sicherheit.

(d) Lösung: Führungsstile und Entscheidungsprozesse - Zwei Führungsstile: - Transformationaler Führungsstil: Inspiriert, motiviert und fördert eine gemeinsame Vision; ermutigt zu eigenständigem Denken, beteiligt Mitarbeitende an Entscheidungen und stärkt das Engagement des Teams. Auswirkungen: höhere Team-Motivation, Kreativität und Bereitschaft zu Veränderung; potenziell langsamer in Routineentscheidungen, wenn viele Stimmen einzubeziehen sind. - Partizipativer/Transformationaler Hybrid oder auch Transaktionaler Stil: Klare Zielvor-

gaben, eindeutige Belohnungen bei Zielerreichung; schnellere, effiziente Entscheidungen in routinemäßigen Situationen; mögliche Einschränkung der Kreativität, wenn Formale Belohnungen zu stark dominieren. - Entscheidungsprozesse: Zentralisierung vs. Dezentralisierung - Zentralisierung: Schnellere Entscheidungen, größere Konsistenz, geringeres Konfliktpotenzial, aber geringere Mitarbeiterbeteiligung und Innovationspotential. - Dezentralisierung/Partizipation: Höhere Akzeptanz, breite Informationsbasis, stärkere Innovationskraft, aber längere Entscheidungswege. - Auswirkungen auf Team-Entscheidungen: Transformational/partizipativ führt tendenziell zu besserem Buy-in und Kreativität, kann Entscheidungsprozesse verlängern; transaktional/autoritäre Ansätze ermöglichen klare, schnelle Entscheidungen, gefährden aber Lern- und Innovationsfähigkeit, wenn Feedback und Input vernachlässigt werden.

Aufgabe 2.

(a) Lösung: Motivations-Theorien und deren Anwendung - Erwartungstheorie (Vroom): Motivation = Erwartung $\times$ Instrumentalität $\times$ Valenz. Sieht Motivation als Entscheidungsgröße, die aus dem Erwartungsergebnis (Glaube, dass Anstrengung zu Leistung führt), der Instrumentalität (Glaube, dass Leistung zu Belohnung führt) und der Valenz (Wert der Belohnung für den Individuum) resultiert. Praktische Implikationen: - Klare Verknüpfung von Anstrengung, Leistung und Belohnung herstellen. - Transparente Leistungsziele und nachvollziehbare Belohnungssysteme definieren. - Erwartungshaltungen und Belohnungen regelmäßig überprüfen, um Diskrepanzen zu vermeiden. - Selbstbestimmungstheorie (SDT): Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit (Relatedness) fördern intrinsische Motivation. Auswirkungen auf Personalmanagement: - Aufgaben so gestalten, dass Mitarbeitende Autonomie erleben (Gestaltungsfreiheit, selbstbestimmte Wahlmöglichkeiten). - Chancen zur Kompetenzentwicklung bieten (Feedback, sichere Lernumgebung, angemessene Herausforderung). - Soziale Eingebundenheit fördern (Teamarbeit, unterstützende Führung, wertschätzende Kommunikation). - Folgerung: Nicht nur extrinsische Anreize, sondern auch intrinsische Motivation berücksichtigen; Gestaltung von Arbeitsaufgaben, die Sinn stiften und Lernmöglichkeiten liefern.

(b) Lösung: Anreizsysteme – monetär und nicht-monetär - Monetäre Anreize: - Grundgehalt, Leistungsbonuse, Prämien, Aktienoptionen, langfristige Incentives. - Effekt: direkte Leistungsbindung, schnelle Übersetzbarkeit von Leistung in Belohnung; potenzielles Risiko von Short-termism bzw. falschen Leistungsindikatoren. - Nicht-monetäre Anreize: - Anerkennung, karriere- und bildungsbezogene Entwicklungschancen, sinnstiftende Aufgaben, flexiblere Arbeitszeiten, autonome Gestaltung von Arbeitsprozessen, Feedbackkultur. - Effekt: langfristige Motivation, höhere Arbeitszufriedenheit, Bindung; wichtig, dass nicht-monetäre Anreize glaubwürdig und sichtbar sind. - Allgemeine Hinweise: - Balance monetärer und nicht-monetärer Anreize, Fairness und Transparenz, Passung zur Unternehmenskultur. - Vermeidung von negativer Nebenwirkung (Crowding-out: intrinsische Motivation durch extrinsische Belohnungen kann sinken, wenn extrinsische Anreize überbetont werden).

(c) Lösung: Leistungsbeurteilung und Feedback - Prozessskizze: 1) Zielvereinbarungen (SMART/Ziele, KPI) zu Beginn eines Zeitraums; klare Erwartungshaltung. 2) Kontinuierliches, zeitnahes Feedback (regelmäßige kurze Feedback-Schleifen statt rein jährlicher Beurteilung). 3) Leistungsbeurteilung (formal) mit klaren Kriterien, ggf. 360-Grad-Feedback (Vorgesetzte, Kolleg:innen, ggf. Kund:innen). 4) Entwicklungsgespräche und individuelles Entwicklungsprogramm (Weiterbildung, Coaching). 5) Dokumentation, Review und Follow-up der Zielerreichung. - Einfluss von Feedback: - Feedback erhöht Transparenz, ermöglicht Lern- und Anpassungsprozesse, stärkt Lernkultur, unterstützt Verhaltensanpassungen und Leistungsverbesserung. - Wichtige Gestaltungsprinzipien: zeitnah, konkret, konstruktiv, konkrete Handlungsaufforderungen; Schaffung psychologischer Sicherheit.

(d) Lösung: Mitbestimmung und Partizipation - Rolle: In vielen Organisationsformen (insb. Deutschland) stärken Gremien wie Betriebsräte bzw. Mitbestimmung die Mitwirkung der Belegschaft an zentralen Entscheidungen; fördern Transparenz, Gerechtigkeit und Akzeptanz von Innovationen. - Einfluss auf Innovationsfähigkeit: - Vorteile: breitere Wissensbasis, frühzeitige Identifikation von Risiken, bessere Akzeptanz von Veränderungsprozessen, gute Verankerung in der Organisation. - Risiken: potenziell längere Entscheidungswege, Koordinationsaufwand, mögliche Konflikte zwischen Stakeholdern. - Fazit: Mitbestimmung wirkt lern- und innovationsfördernd, wenn Strukturen existieren, die Beteiligung sinnvoll ermöglichen (z. B. klare

Milestones, zeitliche Fristen und verbindliche Kommunikationswege).

Aufgabe 3.

(a) Lösung: Treiber von Innovationen – interne und externe - Interne Treiber: Forschungs- und Entwicklungskapazitäten, technische Kompetenzen, Lernkultur, flexible Strukturen, Talent und Leadership, Ressourcenallokation für Innovationsprojekte, effektives Wissensmanagement und Koordination. - Externe Treiber: Markt- und Kundenbedarf, Konkurrenzsituation, technologische Entwicklungen, Regulierung, Ökosystem-Partner, Zugang zu neuen Ressourcen (Offene Innovation, Kooperationen). - Wechselwirkungen: Interne Stärken ermöglichen das Aufgreifen externer Impulse; externe Anstöße inspirieren interne Lern- und Anpassungsprozesse; Offene Innovation nutzt beide Seiten, um neues Wissen zu externalisieren und intern zu verankern.

(b) Lösung: Innovationsgrad und Typen - Begriffsrahmen: - Neuigkeitsgrad (Novelty): wie neu ist die Idee relativ zur Organisation oder zum Markt (neuheitsspezifisch vs. branchenweit). - Varianz (Variety/Variation): Grad der Veränderung in Produkt, Prozess, Geschäftsmodell; je höher, desto radikaler. - Typen: - Inkrementell vs. radikal: Inkrementell (kleine Verbesserungen, geringes Risiko) vs. radikal (neue Technologien, neue Geschäftsmodelle, hohes Risiko, hohe Rendite). - Typen nach Objekt: Produktinnovationen, Prozessinnovationen, Organisations-/Strukturinnovationen, Geschäftsmodellinnovationen. - Einfluss auf Erfolg: Inkrementelle Innovationen sind oft risikoärmer und schneller, radikale Innovationen können Markttreiber setzen, benötigen jedoch mehr Ressourcen, Managementunterstützung und Lernbereitschaft.

(c) Lösung: Prozessmodell des Innovationsmanagements - Typischer Prozess von Ideenfindung bis Markteinführung: 1) Ideenfindung und Opportunity-Generierung 2) Ideen-Screening und Auswahl (Portfolio-Entscheidung) 3) Konzeptentwicklung (Sprint/Concept Development) 4) Business Case und Ressourcenplanung 5) Produkt-/Prozessentwicklung (Entwicklung, Prototyping) 6) Testen, Validierung (Pilot, Feldtest) 7) Markteinführung (Launch) 8) Diffusion, Iteration und Scale-up - Wesentliche Phasen: Ideation, Screening, Konzept-/Business-Case-Phase, Entwicklung, Validierung, Markteinführung, Adoption/Diffusion; Gate-/Stage-Gate-Mechanismen helfen, Risikobewertung und Ressourcenallokation zu steuern.

(d) Lösung: Schnittstellenmanagement - Bedeutung von Schnittstellen: Koordination zwischen Disziplinen (FE, Marketing, Produktion, Vertrieb, Rechtsabteilung) ist kritisch für gelungenes Innovationsvorhaben. - Beispiele erfolgreicher Koordination: - Regelmäßige interdisziplinäre Reviews mit klaren Entscheidungsrechten. - Boundary Objects (z. B. gemeinsame Spezifikationen, Prototypen) zur Verständigung über Grenzbereiche. - Festgelegte Rollen (z. B. Produktmanager, Systemarchitekt) und RACI-Matrix zur Klarstellung von Verantwortung. - Einsatz von Cross-Functional Teams und verlässlichen Kommunikationskanälen (Meetings, gemeinsame Tools). - Frühzeitige Einbindung von Stakeholdern aus Vertrieb und Kundennähe, um Kundenbedarf zu verifizieren.

Aufgabe 4.

(a) Lösung: Innovationskultur - Merkmale einer innovationsfreundlichen Organisationskultur:

- Psychologische Sicherheit: Mitarbeitende trauen sich, Fehler zuzugeben und Ideen zu äußern.
- Lernorientierung: Fehler werden als Lernchance gesehen, Wissensaustausch wird belohnt.
- Autonomie und Experimentierfreude: Freiräume zur Erprobung neuer Ansätze; erlaubte Risikobereitschaft im Rahmen definierter Grenzen.
- Offenheit, Transparenz und kollaboratives Klima: Mehrsprachigkeit, Wissensaustausch, kollaborative Problemlösungen.
- Sinnstiftung und Werteorientierung: Innovative Initiativen stehen im Einklang mit den Werten des Unternehmens.
- Einfluss auf Lern- und Experimentierverhalten: Eine solche Kultur fördert kontinuierliches Lernen, schnelleres Ausprobieren von Ideen, bessere Anpassungsfähigkeit gegenüber Unsicherheit und eine höhere Bereitschaft, neue Wege zu gehen.

(b) Lösung: Management von Innovationsteams - Zentrale Herausforderungen:

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Unterschiedliche Fachsprachen, Prioritäten und Arbeitsweisen.
- Wissensintegration und Koordination: Konsistente Ziele, klare Schnittstellen, Integration von Feedback.
- Konflikte und Machtgefühle: Unterschiedliche Perspektiven können zu Reibung führen.
- Ressourcen- und Timeline-Druck: Zeit- und Budgetrestriktionen, die Innovationsprozesse beeinflussen.
- Lösungsansätze: - Klare Zielvereinbarungen, gemeinsame Vision und regelmäßiges Alignment.
- Gemeinsame Sprache schaffen, Boundary Objects verwenden, Team-Contracts erstellen.
- Einsatz agiler Methoden, regelmäßige Iterationen, kurze Sprints, schnelle Prototypen.
- Rollenrotation, Cross-Training, Pairing von Fachbereichen, Trennung von Domänen- und Integrationsaufgaben.
- Moderation, Konfliktmanagement und eine unterstützende Führungskultur.

(c) Lösung: Praktische Umsetzung – Einführung eines Serious-Game-Ansatzes - Kurzes, strukturiertes Vorgehen:

- 1) Zielsetzung klären: Lernziele, gewünschte Kompetenzen (z. B. Teamarbeit, Entscheidungsprozesse, Innovationsfähigkeit).
- 2) Zielgruppe definieren: Seminar-Teilnehmer, MentorInnen, ggf. externe Stakeholder.
- 3) Szenario-Design: Realistisches, relevantes Szenario aus dem Modulbereich (z. B. Produktentwicklung oder Innovationsprojekt) mit klaren Aufgaben.
- 4) Spielmaterialien und Rahmenbedingungen: Spielkarten, Rollen, Leitlinien, ggf. digitale Tools, Zeitvorgaben.
- 5) Durchführungsplan: Ablauf, Moderation, Regeln, Timing, Pausen.
- 6) Moderation und Debriefing: Reflexion über Entscheidungen, Alternativen, Ursachen-Risiko-Ketten, Transfer in den Praxisbezug.
- 7) Evaluation und Transfer: Messbare Lernziele prüfen, Transfer in weitere Seminarbausteine verankern.

- Hinweise zur Umsetzung: Integration in den Block, klare Evaluation der Lernergebnisse, Anbindung an Begleitmaterialien (Flipped-Classroom), Feedback-Schleifen mit Peer-Feedback.

(d) Lösung: Barrieren und Erfolgsfaktoren - Drei typische Barrieren:

- Mangelnde Unterstützung durch das Management (fehlende Ressourcen, fehlende Priorisierung).
- Widerstand gegen Veränderung und Angst vor Scheitern.
- Silodenken und unklare Schnittstellen, die Koordination erschweren.

- Drei Erfolgsfaktoren:

- Klare strategische Verankerung und sichtbare Unterstützung des Lern- und Innovationsprozesses durch Führung.
- Strukturierte Einbindung relevanter Stakeholder, offene Kommunikation, transparente Ziele.
- Gesunde Lernkultur mit messbaren Zielen, Feedback-Loops und geeigneten Metriken zur Erfolgsmessung.

- Zusätzlich: passende Ressourcenbereitstellung, zeitliche Freiräume und ein geeignetes Governance-Setup, das Lernen priorisiert.