



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH

IWW-Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Modul XXXII: Digitalisierung, Agilität und organisationaler Wandel

Lösungshinweise zur 1. Musterklausur

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdruckes, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des IWW – Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Dies gilt auch für jede Form der Kommunikation zwischen den Studierenden des IWW.

Lösung zur Musterklausur 1 zum Modul XXXII Digitalisierung, Agilität und organisationaler Wandel

Aufgabe 1:

Punkte 80

Entscheiden Sie, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind. Falsche Antworten führen nicht zu Punktabzug.

richtig falsch

	richtig	falsch
1. Organisationaler Wandel verhindert Verkrustungen und ist daher als positiv zu beurteilen.		x
2. Der Anstoß zum organisationalen Wandel kommt immer von außen.		x
3. Nur objektive Ursachen lösen in Unternehmen organisationalen Wandel aus.		x
4. Unterschiedliche individuelle Denk- und Interpretationsschemata können zu Unterschieden im organisationalen Wandel führen.	x	
5. Weil Organisationen träge sind, muss man sie regelmäßig verändern.		x
6. Managementmoden können die Fähigkeiten der Mitarbeiter und der Organisation zur Bewältigung des Wandels stärken und sind daher in jedem Fall zu begrüßen.		x
7. In deterministischer Sicht werden organisationale Veränderungen durch die Umwelt oder interne Rahmenbedingungen bestimmt.	x	
8. Organisationaler Konservatismus bringt das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Kontinuität, Identität und Sicherheit zum Ausdruck.	x	
9. Organisationale Trägheit führt dazu, dass notwendiger Wandel von den Entscheidungsträgern nicht akzeptiert wird.	x	
10. Mitarbeiter haben bei Veränderungen vielfältige Ängste, die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes ist nur eine davon.	x	
11. Unzufriedenheit mit der Art, wie die Veränderungen durchgeführt werden sollen, kann zu Widerstand führen.	x	
12. Vertraute Denkmuster und Interpretationsschemata können eine adäquate Wahrnehmung von Problemen und die richtige Einschätzung von Lösungsalternativen verhindern.	x	
13. An erfolgreichen Lösungen wird häufig zu lange festgehalten, ohne deren Eignung für neue Problemstellungen ernsthaft zu hinterfragen.	x	
14. Mit Pfadabhängigkeit bezeichnet man einen nicht unwahrscheinlichen Zusammenhang zwischen Ereignissen und dem historischen Entwicklungsverlauf einer Organisation.		x
15. Hemmnisse eines organisationalen Wandels liegen immer in einer Organisation.		x
16. Kapitalgeber können organisationalen Wandel hemmen.	x	
17. Organisationaler Konservatismus kann den Veränderungsdruck erhöhen.	x	
18. Das Change-Management geht davon aus, dass Wandel häufig auftritt und systematisch gestaltet werden kann.	x	
19. Wertschöpfungsprozesse rechnet man zur Tiefenstruktur einer Organisation.		x
20. Aus der Umsetzung von Strategien, Strukturen und Systemen ergeben sich Rückwirkungen auf Routinen, Fähigkeiten, Machtbeziehungen und die Organisationskultur.	x	

Aufgabe 2:**Punkte 20**

Skizzieren Sie zwei extreme Zukunftsentwicklungen in Folge der Digitalisierung in der Industrie.

Hier nur Stichworte, keine vollständig formulierte Lösung!

Positive Entwicklung

- Beschäftigungsgewinne, höherwertige Tätigkeiten, vielfältige Handlungsspielräume für tendenziell alle Beschäftigtengruppen
- IT-Kompetenzen, Medienkompetenzen und Prozessverantwortung, kreative und soziale Fähigkeiten, abstraktes Denken und Kommunikation, emotionale Intelligenz sowie Verhandlungs- und Vermittlungskompetenz gefordert
- weitreichende Dezentralisierung, Integration von Planung, Ausführung und Kontrolle; flexibel integrierte Arbeitsformen, Vernetzung
- Selbstorganisation, Projektorganisation und überbetriebliche Netzwerkbeziehungen
- verbesserte Vereinbarkeit beruflicher und privater Situation.
- fachkräfteorientierte Technikauslegung, z. B. interaktive Mensch-Roboter-Systeme oder lernförderliche Assistenzsysteme

Negative Entwicklung

- weitreichende Substitution von Arbeit, massiver Verlust von Arbeitsplätzen (auch qualifizierte Tätigkeiten)
- Zerlegung komplexer Tätigkeiten, tiefgreifende Dequalifizierung, vorwiegend ausführende Tätigkeiten
- differenzierte Hierarchie- und Kontrollstrukturen, zentrale Steuerungsfunktionen bei CPS
- prekäre Arbeitszeiten, geringe Entgelte, hohe Arbeitsbelastungen
- zentral gesteuerte Entscheidungen/Hierarchie
- Arbeit fremdbestimmt, geringe Entscheidungs- und Handlungsspielräume, teilweise entstehen einfache Tätigkeit

Aufgabe 3:**Punkte 20**

Beschreiben Sie knapp die Kreisstruktur der Soziokratie.

- Kreise sind teilautonome, selbstorganisierte Einheiten mit gemeinsamen Ziel.
- Sie überlagern die Linienstruktur, zusätzliche Entscheidungsebene.
- Jeder ist Mitglied eines Kreises.
- Kreise treffen normative und strategische Entscheidungen unter Beachtung der vom nächsthöheren Kreis vorgegebenen Rahmenbedingungen für den jeweiligen Entscheidungsbereich.
- Linie ist für die operativen Entscheidungen des Tagesgeschäfts zuständig – im Rahmen der Vorgaben des Kreises.
- Oberstes Organ ist der Spitzenkreis, beigeordnet der Kreis der Eigentümer, darunter gibt es den Allgemeinen Kreis, die Bereichs- und Abteilungskreise und die Teamkreise.

-
- Der Spitzenkreis gestaltet die Organisation auf höchster Ebene und gibt die Rahmenbedingungen für den Allgemeinen Kreis vor.
 - Der Allgemeine Kreis trifft in diesem Rahmen die Grundsatzentscheidungen für die gesamte Organisation, koordiniert die Bereiche und setzt die Rahmenbedingungen für die Bereichsentscheidungen.
 - Der funktionale Leiter kommt aus der Linienstruktur, koordiniert das operative Geschäft innerhalb der Rahmenbedingungen und Grundsatzentscheidungen seines Kreises. Im Kreis hat er keine Führungsfunktion.
 - Der Moderator leitet die Kreissitzungen und sorgt dafür, dass die Gruppe unter Einhaltung sozialokratischer Grundsätze zu Konsententscheidungen kommt.
 - Der Sekretär pflegt das Logbuch, bereitet die Tagesordnung vor, lädt ein und führt Protokoll.
 - Der Delegierte vertritt seinen Kreis in dem nächsthöheren Kreis und gibt Daten und Informationen nach oben.