



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH

IWW-Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Modul XXXII: Digitalisierung, Agilität und organisationaler Wandel

Lösungshinweise zur 2. 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 2 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. Inkrementaler Wandel reicht nicht immer aus, das Überleben einer Organisation zu gewährleisten.	x	
2. Evolutionäre Anpassungen einzelner Organisationseinheiten kann man auch als Wandel 2. Ordnung bezeichnen.		x
3. Veränderungen tieferer Schichten verursachen überwiegend Sachprobleme.		x
4. Wesentlich bei einem Change-Management ist, situationsabhängig die richtige Veränderungsstrategie zu formulieren und die richtigen Techniken auszuwählen.	x	
5. Realisierungschancen organisationaler Veränderungen lassen sich nur vor dem Hintergrund der konkreten Entwicklung einer Organisation beurteilen.	x	
6. Organisationaler Wandel, dessen Umsetzung und dessen Durchsetzung sind Aufgaben der Manager aller Ebenen.	x	
7. Bei der Beschäftigung von Cloudworker verlagert sich das (unternehmerische) Risiko.	x	
8. Formale Regeln können die in Organisationen geltende Ordnung nur teilweise beschreiben.	x	
9. Der Purpose soll die Interpretation der Organisationswirklichkeit beeinflussen.	x	
10. Von autogener Selbstorganisation wird gesprochen, wenn die Organisationsmitglieder selbstbestimmt und absichtsvoll Regeln festlegen.		x
11. Ein hoher Grad an Selbstorganisation ergibt sich zwingend mit der Dezentralisierung.		x
12. Nur auf der Gruppenebene funktioniert Selbstorganisation.		x
13. Bei Scrum lassen sich mehr als drei Rollen unterscheiden.	x	
14. Produktivitätssteigerungen agiler Teams resultieren unter anderem daraus, dass sich die Teammitglieder auf ein Projekt fokussieren können, ihr Wissen untereinander austauschen und sich unmittelbar abstimmen.	x	
15. Agile Teams sind in erster Linie geeignet für komplexe Aufgaben mit veränderlichen Anforderungen, bei enger Zusammenarbeit mit Kunden und daher unklaren Lösungen.	x	
16. Flache Strukturen sollen in agilen Organisationen große Änderungen der Organisationsstruktur vermeiden.	x	
17. Agile Konzepte überlassen es den Mitarbeitern, informell Zuständigkeiten und die individuelle Verantwortung abzustimmen.		x
18. In einer agilen Organisation schränkt Formalisierung generell die Flexibilität ein.		x
19. Agile Konzepte haben erstmals teambasierte Formen der Arbeitsorganisation entwickelt.		x
20. Da sich Agilität vor allem aus der in Meetings koordinierten Zusammenarbeit der Mitarbeiter ergibt, spielt deren Formalisierung eine wichtige Rolle.	x	

Aufgabe 2:**Punkte 20**

Grenzen Sie die Oberflächen- und Tiefenstruktur einer Organisation voneinander ab und geben Beispiele für beide.

Hier nur Stichworte, keine vollständig formulierte Lösung!

Oberflächenstruktur vor allem durch formale bzw. formalisierbare Regelungen geprägt, von außen sichtbar, leicht rekonstruierbar; gibt groben Orientierungsrahmen für das Handeln in und von Organisationen; z. B. Leitbild, Strategien, formale Regeln, Technologie und Geschäftsprozesse sowie Managementsysteme.

Tiefenstruktur von außen nicht unmittelbar zu erkennen, auch den Organisationsmitgliedern nicht vollständig bewusst; kann nur anhand Indikatoren erhoben und muss interpretiert werden; z. B. kulturelle Grundannahmen, die (faktische) Machtverteilung, informale Regeln, Kompetenzen und organisationales Wissen.

Weitreichende Änderungen einer Organisation dürfen sich nicht auf Oberflächenstruktur beschränken, sondern müssen auch Tiefenstruktur erfassen, die in den Verhaltensmustern, Routinen oder Bedeutungssystemen einer Organisation verankert und schwerer zu verändern ist.

Beide Ebenen sind eng miteinander verknüpft, auch Wechselwirkungen zwischen Komponenten beider Strukturen; Tiefenstruktur bildet Basis für die Entwicklung von Strategien, Strukturen und Systemen, Umsetzung dieser hat Rückwirkungen auf Routinen, Fähigkeiten, Machtbeziehungen und die Kultur.

Aufgabe 3:**Punkte 10**

Zeigen Sie auf, wie unternehmensexterne Rahmenbedingungen organisationalen Wandel hemmen können.

Hier nur Stichworte, keine vollständig formulierte Lösung!

Beispiele für Hemmfaktoren:

- rechtliche und ggf. tarifliche Regelungen beeinflussen z.B. Entgelt, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen → Grenzen der Flexibilisierung
- Technologieangebot orientiert sich an Nachfrage und damit aktuellen Anforderungen → limitiert Wandel
- Kapitalgebererwartungen entsprechen nicht immer den Vorstellungen in Unternehmen, insbesondere in Problemsituationen

Aufgabe 4:**Punkte 10**

Charakterisieren Sie Entwicklungspfade von Organisationen. Was versteht man unter Pfadabhängigkeit?

Hier nur Stichworte, keine vollständig formulierte Lösung!

Organisationale Pfade = Entwicklungsprozesse einer Organisation im Zeitablauf, die trotz der situativen Einflüsse eine erkennbare Ordnung aufweisen, sich selbst verstärken und nicht ohne weiteres umkehrbar sind.

Entwicklungspfad kann Spielraum der Veränderung von Strukturen, Prozessen, Funktionen u. ä. beschränken.

Besteht zwischen Ereignissen und Entwicklungsverlauf ein kausaler Zusammenhang, dann Pfadabhängigkeit.

Erkennt man einen solchen Pfad, dann bessere Einschätzung der Realisierungschancen von Veränderungen.