

Zeitschrift für Studium und Forschung

# WiSt

Wirtschafts-  
wissen-  
schaftliches  
Studium

52. Jahrgang  
Heft 04/2023

**Einsatzpotenziale von Big Data  
für Logistiknetzwerke**  
Iris Hausladen

**Interventionismus 2.0 –  
Zum Absolutheitsanspruch der  
Begründung staatlicher Eingriffe durch  
negative Externalitäten**  
Florian Follert und Jörn Quitzau

**Pro & Contra: Fallen die Preise für  
Wohnimmobilien?**  
Tobias Just vs. Daniel Dönch

# Digital Leadership und digitale Organisationen

Bernd W. Wirtz und Pascal R. M. Kubin

Hybrides  
Projektmanagement

ISSN 0340-1650



2350202304

# Digital Leadership und digitale Organisationen

Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft weist eine erhebliche Dynamik auf. Diese Dynamik erfordert agile und flexible Führungskräfte, Organisationen und Teams, welche die Potenziale digitaler Technologien bestmöglich ausschöpfen. Der Beitrag thematisiert die digitale Führung im Kontext zunehmender Digitalisierungsprozesse. Zudem werden Organisationsformen und Teamstrukturen dargestellt, die der Dynamik der digitalen Transformation gerecht werden können.



**Prof. Dr. Bernd W. Wirtz**  
ist Inhaber des Lehrstuhls für Informations- und Kommunikationsmanagement an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Bevorzugte Forschungsgebiete: E-Business, Medienmanagement, Unternehmensführung.



**Pascal R. M. Kubin**  
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Informations- und Kommunikationsmanagement an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Bevorzugte Forschungsgebiete: Wirtschaftsinformatik, Digital Business, Distributed-Ledger-Technologie.

**Summary:** The digital transformation of the economy and the society is a dynamic process. This dynamism requires agile and flexible leaders, organizations and teams that leverage the potential of digital technologies. Against this background, this article addresses digital leadership in the context of accelerating digitization processes. Moreover, it outlines organizational forms and team structures that reflect the dynamics of the digital transformation.

**Stichwörter:** Digitale Transformation, Digital Leadership, digitale Organisationen, digitale Teams, digitale Technologien

## 1. Die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Organisationen, Teams und ihre Führung

Die digitale Transformation erfordert neue Führungsansätze, Organisationsformen und Teamstrukturen, damit Organisationen ihre Wettbewerbsfähigkeit im globalen Wettbewerb erhalten. Vor diesem Hintergrund schaffen immer mehr Organisationen die personellen, organisationalen und teambezogenen Voraussetzungen für die digitale Transformation. Das zeigt sich insbesondere daran, dass in vielen Organisationen die Position des sogenannten **Chief Digital Officers (CDO)** geschaffen wurde. Ein CDO verfügt über die erforderlichen Digitalkompetenzen und ist für die **Digitalisierungsstrategie** der jeweiligen Organisation verantwortlich. Nach einer Studie des Branchenverbands der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche *Bitkom* verfügt mittlerweile jedes fünfte deutsche Unternehmen ab 20 Beschäftigten (20 %) über einen CDO bzw. einen Digitalbeauftragten (vgl. *Bitkom*, 2022a). Darüber hinaus geben 14 % der befragten Unternehmen an, dass sie die Einführung einer spezifischen Managementposition für die **digitale Transformation** planen (vgl. *Bitkom*, 2022a). Eine weitere Studie, die im Jahr 2021 von dem Beratungsunternehmen *KPMG* herausgegeben wurde und die Digitalisierung in DAX30 Unternehmen untersucht, kommt zu dem Ergebnis, dass bereits 18 der damals noch 30 DAX Unternehmen (60 %) Digitalkompetenzen auf der Vorstandsebene berücksichtigt haben (vgl. *Stein/Kollmann*, 2021). Zudem haben 11 der 30 DAX Unternehmen (36,67 %) den Digitalisierungsfortschritt als variablen Bestandteil in die Vorstandsvergütung integriert (vgl. *Stein/Kollmann*, 2021). Neben der Verankerung der Digitalisierung auf der obersten Führungsebene entstanden in vielen Organisationen bereichsspezifische Führungspositionen mit Digitalisierungsverantwortung. Hierzu zählen unter anderem der Digital Fi-

nance Manager oder der Digital Supply Chain Manager (vgl. *Kiron/Kane/Palmer/Phillips/Buckley, 2016*). Dieser Bedeutungszuwachs der Digitalisierung im Management spiegelt sich auch auf der Organisations- und Teamebene wider. Allerdings haben viele Organisationen weiterhin Probleme, ihre Führungsansätze, Organisationsformen und Teamstrukturen an die Dynamik der digitalen Transformation anzupassen. So fällt es jedem dritten Unternehmen in Deutschland schwer, die Digitalisierung zu meistern (vgl. *Bitkom, 2022b*). Vor diesem Hintergrund stellt dieser Beitrag digitale Führungsansätze, Organisationsformen und Teamstrukturen dar.

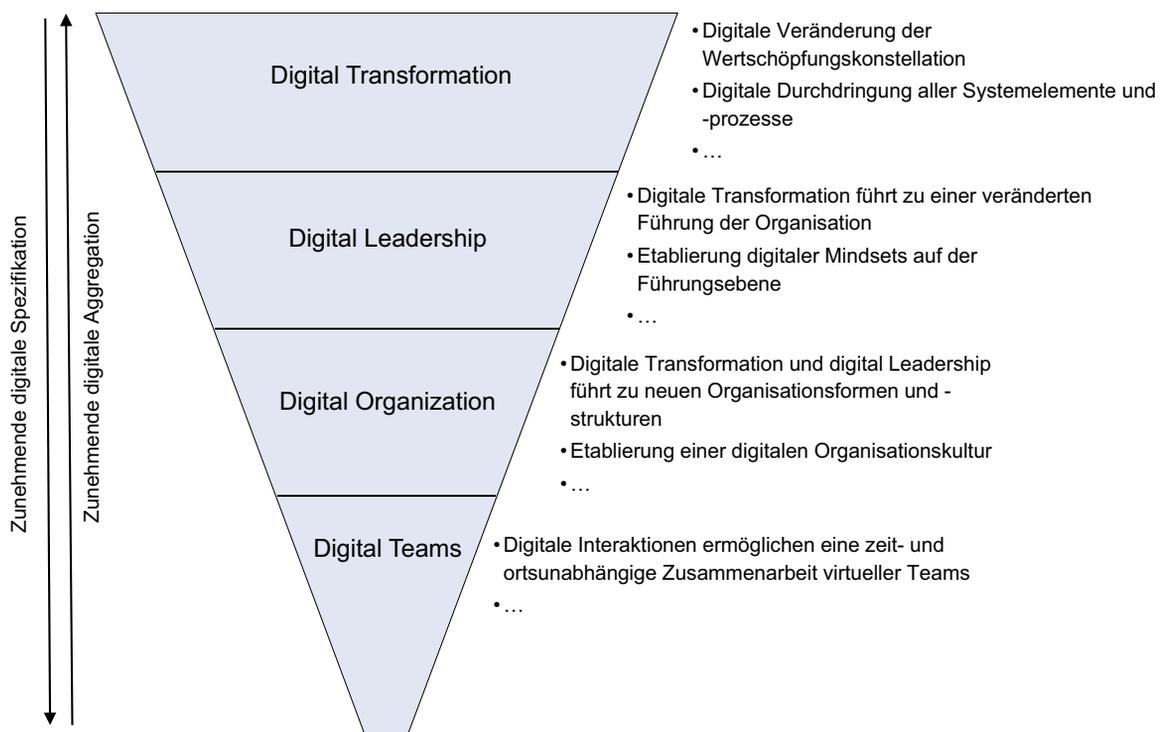
## 2. Digitale Transformation

Die digitale Transformation hat zu einer umfassenden Veränderung der ökonomischen Wertschöpfung geführt (vgl. *Wirtz, 2020, 2021*). Dadurch sind Organisationen neuen Rahmenbedingungen ausgesetzt, denen sie nur mithilfe angepasster Führungsansätze, Organisationsformen und Teamstrukturen gerecht werden können. Nach der sogenannten **Kontingenztheorie** richtet sich die Effektivität und Effizienz von Führungsansätzen, Organisationsformen und Teamstrukturen nach den jeweiligen externen und internen Bedingungen (vgl. *Donaldson, 2015*). Durch die digitale Transformation sind insbesondere die externen Bedingungen dynamischer geworden. Einerseits sind Organisationen einem **höheren Wettbewerbsdruck** ausgesetzt, da die Märkte etablierter Unternehmen zunehmend in den

strategischen Fokus von Technologieunternehmen rücken (vgl. *Bitkom, 2022b*). Ein Beispiel hierfür sind die Pläne des Technologieunternehmens *Apple* mit einem eigenen Fahrzeug auf den Automobilmarkt zu drängen. Andererseits ist die digitale Transformation von **disruptiven technologischen Innovationen** geprägt, die ihrerseits eine gewisse Dynamik freisetzen. Organisationen und Teams, die sich dieser technologischen Dynamik widersetzen, werden im Vergleich zu technologieaffinen Wettbewerbern Effizienz- nachteile erleiden.

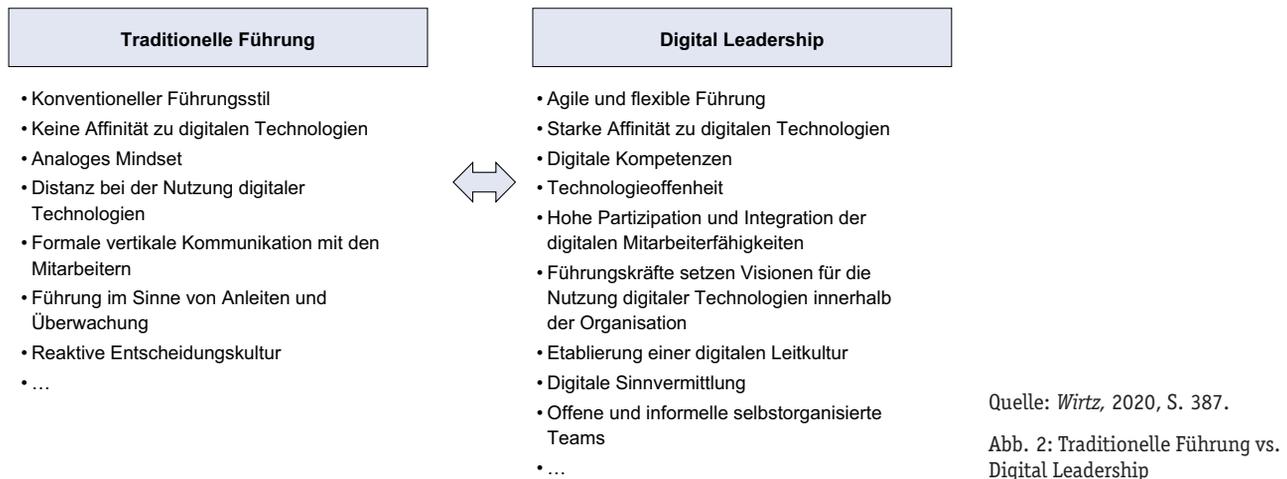
Da die traditionellen Führungsansätze, Organisationsformen und Teamstrukturen diesen neuen digitalen Rahmenbedingungen immer weniger gerecht werden, bedarf es einer digitalkompatiblen Anpassung von Führungsansätzen, Organisationsformen und Teamstrukturen. Vor diesem Hintergrund stellt die digitale Transformationspyramide in *Abb. 1* dar, wie sich die digitale Transformation auf die Führungs-, Organisations- und Teamebene auswirken kann (*Wirtz, 2020, S. 378*).

Nach der Logik dieser digitalen Transformationspyramide werden zunächst die oberen Führungskräfte mit den neuen Rahmenbedingungen konfrontiert. Um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden, entwickeln erfolgreiche Führungskräfte **digitale Führungsstile**. Anhand derer sind sie in der Lage das Potenzial effizienzsteigernder Technologien zu erkennen und diese Technologien in innovative Organisationsformen und Teamstrukturen zu integrieren. Allerdings kann es auch zu einer **organischen Entstehung** von digitalen Organisationsformen und Teamstrukturen



Quelle: *Wirtz, 2020, S. 378*.

Abb. 1: Digitale Transformationspyramide



kommen. Dabei initiieren mehrere Organisations- bzw. Teammitglieder **dezentrale Digitalisierungsprozesse**, indem sie beispielsweise eigeninitiativ digitale Technologien in ihre Arbeitsabläufe integrieren oder agile Methoden wie Scrum erlernen. Im folgenden Abschnitt wird zunächst dargestellt, wie Führungskräfte Führungsansätze entwickeln können, die den dynamischen Anforderungen der digitalen Transformation gerecht werden.

### 3. Digital Leadership

Insbesondere in dynamischen Phasen wie der digitalen Transformation bedarf es Führungskräfte, die digitale Kompetenz ausstrahlen und gleichzeitig digitale Veränderungen vorantreiben können. Vor diesem Hintergrund werden traditionelle Führungsansätze zunehmend von digitalen Führungsansätzen verdrängt, die sich unter dem Begriff des Digital Leadership subsumieren lassen. In *Abb. 2* wird das Digital Leadership von der traditionellen Führung abgegrenzt (vgl. *Wirtz*, 2020, S. 387).

Die traditionelle Führung orientiert sich typischerweise an transaktionalen Führungsstrukturen. Transaktionale Führungsstrukturen zielen darauf ab die Mitarbeiter anhand klar definierter Erwartungshaltungen im Sinne der organisationalen Ziele zu führen. Das Anreizsystem der traditionell-transaktionalen Führung ist primär darauf ausgerichtet die Mitarbeiter **extrinsisch** über Belohnungen und Sanktionen zu motivieren. Daher ist die traditionell-transaktionale Führung von einer vertikalen und rationalen Kommunikation zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern gekennzeichnet. Die Führungskräfte verfügen in der Regel weder über die erforderliche Technologieaffinität noch über entsprechende Digital- und Transformationskompetenzen.

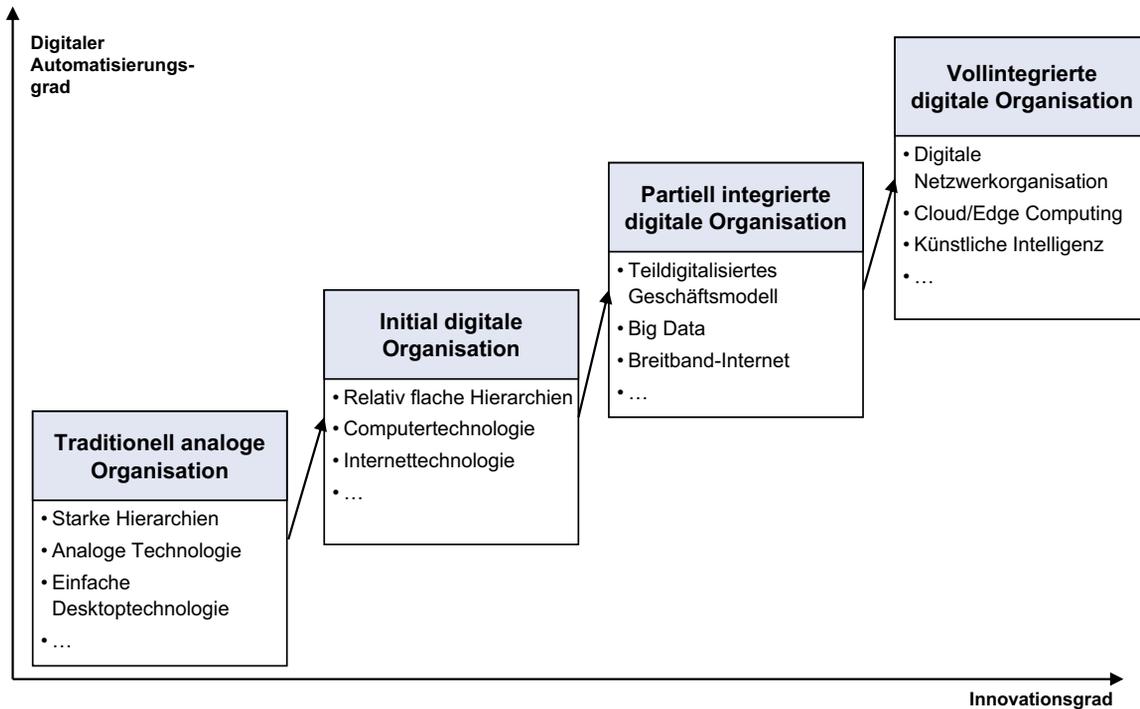
Vor diesem Hintergrund wird die traditionell-transaktionale Führung den dynamischen Rahmenbedingungen der digitalen Transformation immer weniger gerecht. Stattdessen bedarf es **digital-transformationaler Führungsansätze**,

die auf digitale Veränderungsprozesse gerichtet sind (Digital Leadership). Bei der digital-transformationalen Führung formulieren Führungskräfte eine digitale Vision, die den Mitarbeitern den Sinn der Digitalisierung vermittelt. Diese digitale Vision dient dazu die Mitarbeiter **intrinsisch** zu motivieren ihre Mentalität und ihre Arbeitsprozesse an die Anforderungen der digitalen Transformation anzupassen. Während also die traditionelle Führung auf Kontinuität und Stabilität gerichtet ist, zielt das Digital Leadership auf die umfassende Digitalisierung der gesamten Organisation ab.

Führungskräfte, die das Digital Leadership verkörpern, verfügen über digitale Kompetenzen und zeichnen sich durch Technologieoffenheit sowie agiles und flexibles Führungsverhalten aus. Empirische Forschungserkenntnisse deuten darauf hin, dass sich die digital-transformationale Führung positiv auf die Digitalisierung, die organisationale Innovationskraft sowie die organisationale Leistungsfähigkeit auswirken kann (vgl. *AlNuaimi et al.*, 2022; vgl. *Ardi et al.*, 2020). Demnach lässt sich konstatieren, dass unter den dynamischen Bedingungen der digitalen Transformation die digital-transformationale Führung der traditionell-transaktionalen Führung vorzuziehen ist. Diesbezüglich sollte jedoch berücksichtigt werden, dass neben den externen auch die internen Rahmenbedingungen die Effektivität und Effizienz eines Führungsansatzes bestimmen. Demzufolge hängt die **konkrete Ausgestaltung** des Digital Leadership immer auch von internen Faktoren wie den Eigenschaften der Mitarbeiter oder der Organisationscharakteristik ab. Die dargestellten Aspekte des Digital Leadership bilden also einen digitalkompatiblen Führungsrahmen, der je nach Einzelfall einer **spezifischen Konkretisierung** bedarf.

### 4. Digitale Organisationen und digitale Teams

Um den Anforderungen der digitalen Transformation nachhaltig gerecht zu werden, sind neben dem Digital Leadership auch angepasste Organisationsformen und Teamstruk-



Quelle: Wirtz, 2020, S. 391.

Abb. 3: Entwicklungsstufen der digitalen Organisation

turen erforderlich. Der Impuls für die Digitalisierung von Organisationsformen und Teamstrukturen geht dabei zumeist von den Führungskräften aus. Allerdings kann die Anpassung auch organisch erfolgen. Das bedeutet, dass sich Organisationen und Teams in dezentralen Digitalisierungsprozessen selbst erneuern, ohne auf die **Führungsimpulse zentraler Entscheidungsträger** angewiesen zu sein.

Da die digitale Transformation ein stetiger Entwicklungsprozess ist, verändert sich parallel zu diesem Entwicklungsprozess auch die Charakteristik effektiver und effizienter Organisationsformen. Demnach bestimmt insbesondere der technologische Fortschritt der digitalen Transformation, welche Organisationsformen am effektivsten bzw. am effizientesten sind. Vor diesem Hintergrund stellt *Abb. 3* vier Entwicklungsstufen der digitalen Organisation dar (vgl. Wirtz, 2020, S. 391). Die einzelnen Entwicklungsstufen richten sich nach dem digitalen Automatisierungs- und Innovationsgrad. Die zugrundeliegende Systematik der Abbildung zeigt, dass sich die Anforderungen an Organisationen mit zunehmender Digitalisierung **kontinuierlich verändern**. Während beispielsweise initial digitale Organisationen in den Anfangsphasen der digitalen Transformation als effektiv bzw. effizient galten, bedarf es im fortgeschrittenen Stadium der digitalen Transformation tendenziell eher partiell integrierte oder sogar vollintegrierte digitale Organisationen.

Die vier Entwicklungsstufen der digitalen Organisation unterscheiden sich sowohl im Hinblick auf ihre organisationalen

als auch im Hinblick auf ihre technologischen Merkmale. *Abb. 4* stellt die **organisationalen und technologischen Merkmale** der vier Entwicklungsstufen gegenüber (vgl. Wirtz, 2020, S. 394). Diesbezüglich sollte jedoch beachtet werden, dass es sich bei den vier Entwicklungsstufen um **idealtypische Organisationsformen** handelt, deren Merkmale normativ abgeleitet wurden. Ähnlich wie bei der digitalen Führung, sollten demnach auch bei der Organisationsform spezifische interne Faktoren mitberücksichtigt werden. So kann beispielsweise die strategische Zielsetzung erhebliche Auswirkungen auf die konkrete Ausgestaltung der digitalen Organisationsform haben.

Die erste Entwicklungsstufe bezieht sich auf **traditionell analoge Organisationen**. Dabei handelt es sich um Organisationen, die über einen relativ geringen digitalen Automatisierungsgrad verfügen und von zentralistischen Strukturen sowie starken Hierarchien geprägt sind. Diese Organisationen basieren primär auf analogen Technologien. Aufgrund des technologischen Fortschritts der digitalen Transformation existieren solche analogen Organisationen mittlerweile kaum noch. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die statischen Hierarchien analoger Organisationen nicht mit den dynamischen Bedingungen der digitalen Transformation kompatibel sind. Organisationen, die dennoch auf dieser Entwicklungsstufe verbleiben, werden Schwierigkeiten haben, ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu erhalten. Auf der zweiten Entwicklungsstufe weisen die Organisationen bereits einen etwas höheren digitalen Automatisie-

	Traditionell analoge Organisation	Initial digitale Organisation	Partiell integrierte digitale Organisation	Vollintegrierte digitale Organisation
Organisatorische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primärorganisation</li> <li>• Einlinien- oder Mehrliniensystem</li> <li>• Starke Hierarchie</li> <li>• Analoges Mindset</li> <li>• Analoges Geschäftsmodell</li> <li>• Zentrale Zuständigkeit</li> <li>• Vorgangsorientierung</li> <li>• Geringe Integration bzw. Partizipation der Nutzer/Kunden</li> <li>• Konzentration von Spezialisten</li> <li>• Silodenken</li> <li>• Formale vertikale Kommunikation</li> <li>• Vorgesetzter als alleiniger Richtungsgeber</li> <li>• Führung im Sinne von Anleiten und Überwachung</li> <li>• Reaktive Kultur</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchieergänzende/hierarchieübergreifende Sekundärorganisation</li> <li>• Stabliniensystem</li> <li>• Fokus auf Prozessstandardisierung</li> <li>• Entwicklungskultur</li> <li>• Etablierung intensiver Feedbackloops</li> <li>• Relativ flache Hierarchien</li> <li>• Fokus auf organisationaler Stabilität</li> <li>• Geringe digitale Aktions-, Reaktions- und Interaktionsfähigkeit</li> <li>• Mündige Arbeitnehmer</li> <li>• Kurze und häufige Kommunikationszyklen</li> <li>• Kooperationskultur</li> <li>• Manager als Moderator zwischen analogen und digitalen Technologien</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flache Organisationsstruktur</li> <li>• Flache Hierarchien</li> <li>• Teildigitalisiertes Geschäftsmodell</li> <li>• Digitale Integration bzw. Partizipation der Nutzer-/Kunden</li> <li>• Fokus auf Prozessoptimierung</li> <li>• Datengestützte Entscheidungsfindung</li> <li>• Mittlere digitale Aktions-, Reaktions- und Interaktionsfähigkeit</li> <li>• Elektronische/digitale Kollaboration</li> <li>• Dezentrale Verantwortlichkeit</li> <li>• Vorgesetzter als digitaler Förderer und Enabler</li> <li>• Proaktive Organisationskultur</li> <li>• Offene informelle und selbstorganisierte Teams</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Netzwerkorganisation</li> <li>• Digitales Mindset/digitale Organisationskultur</li> <li>• Digitales Geschäftsmodell/digitaler Zwilling</li> <li>• Big Data-basierte Geschäftsaktivitäten und -prozesse</li> <li>• Digitale Wertschöpfungsketten</li> <li>• Digitale Interfaces</li> <li>• Digitale crossfunktionale Verbindungen</li> <li>• Hohe digitale Aktions-, Reaktions- und Interaktionsfähigkeit</li> <li>• Digitale Transparenz</li> <li>• Digitalbasierte Nutzer-/Kundenorientierung</li> <li>• Fokus auf digitale Prozessautomatisierung</li> <li>• Digitale Kollaboration</li> <li>• Einsatz agiler Methoden</li> <li>• Digitale Flexibilität und Agilität</li> <li>• Selbstlernende Organisation</li> <li>• Autonome digitale Teams</li> <li>• ...</li> </ul>
Technologische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analoge Daten</li> <li>• Analoge Technologie</li> <li>• Analoge Signalübertragung</li> <li>• Einfache Deskskoptechnologie</li> <li>• Fax</li> <li>• Telefon</li> <li>• Drucker</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektronische Datenverarbeitung</li> <li>• Rechenzentren</li> <li>• Computer</li> <li>• Internet</li> <li>• E-Mail</li> <li>• Disketten</li> <li>• CDs</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Big Data</li> <li>• Predictive Analytics</li> <li>• Rechner-Rechner-Verbindung/Querkommunikation (Peer-to-Peer-Architektur)</li> <li>• In-Memory-Computing</li> <li>• Electronic Collaboration Tools (Cisco Webex)</li> <li>• Videotelefonie</li> <li>• Breitband-Internet</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cloud/Edge Computing</li> <li>• Maschinelles Lernen</li> <li>• Internet of Things</li> <li>• Blockchain-Technologie</li> <li>• Virtual, Augmented und Mixed Reality</li> <li>• Künstliche Intelligenz/erweiterte Intelligenz</li> <li>• Hyperautomatisierung</li> <li>• Robotik</li> <li>• Neuromorphic Hardware</li> <li>• Brain-Computer Interfaces</li> <li>• ...</li> </ul>

Quelle: Wirtz, 2020, S. 394.

Abb. 4: Merkmale der Entwicklungsstufen der digitalen Organisation

rungs- sowie Innovationsgrad auf. Deshalb spricht man diesbezüglich auch von **initial digitalen Organisationen**. Obwohl die primäre Grundstruktur weiterhin hierarchisch und zentralistisch ist, verfügen initial digitale Organisationen oftmals über **hierarchieübergreifende Sekundärorganisationen**. Während die Primärorganisation weiterhin für wiederkehrende bzw. repetitive Routineaufgaben zuständig ist, übernimmt die Sekundärorganisation komple-

xere Aufgaben, die flachere Hierarchien und eine dezentralere Entscheidungsfindung erfordern. Ein Beispiel hierfür ist die Schaffung einer spezialisierten Stabsstelle für die Digitalisierung. Dabei behält die Primärorganisation ihre hierarchische Ordnung, wohingegen die Sekundärorganisation flexibler und agiler auf die Dynamik der digitalen Transformation reagieren kann. Darüber hinaus herrscht in initial digitalen Organisationen eine aktive Kooperations- und In-

teraktionskultur, die von einfachen Internet- und Computertechnologien unterstützt wird.

Vor diesem Hintergrund eigneten sich initial digitale Organisationen durchaus, um den Übergang von einem weitgehend analogen in ein digitales Zeitalter zu organisieren. Mit fortschreitender Digitalisierung verfügen initial digitale Organisationen jedoch weder über die organisationalen noch über die technologischen Attribute, um dem zunehmenden Effizienz- und Optimierungsdruck im Zuge der digitalen Transformation weiterhin gerecht zu werden. Zudem nimmt der Nutzen hierarchischer Primärorganisationen kontinuierlich ab, da inzwischen die gesamte Organisation mit komplexen Digitalisierungsprozessen konfrontiert wird und Routineaufgaben immer öfter von digitalen Systemen bzw. den zugrundeliegenden Technologien übernommen werden können.

Vor diesem Hintergrund bezieht sich die dritte Entwicklungsstufe auf sogenannte **partiell integrierte digitale Organisationen**. Dabei werden digitale Informationssysteme zunehmend zu einem integralen Bestandteil der Organisation, wodurch sich organisationale Entscheidungen vermehrt datengestützt treffen lassen. Darüber hinaus sind partiell integrierte digitale Organisationen von flachen Hierarchien und einem Mindestmaß an Dezentralität gekennzeichnet. Das bedeutet, dass in der Regel mehrere Personen oder Personengruppen über Entscheidungskompetenzen verfügen.

In technologischer Hinsicht kommen in partiell integrierten digitalen Organisationen beispielsweise erste Big Data Analytics Technologien zum Einsatz. Mithilfe dieser Technologien kann eine Vielzahl an unterschiedlichen Daten ausgewertet und analysiert werden, um die organisationale Informations- und Entscheidungsqualität zu verbessern. So lassen sich beispielsweise anhand historischer Daten zukünftige Ereignisse prognostizieren (Predictive Analytics). Diese organisationalen und technologischen Merkmale verleihen partiell integrierten digitalen Organisationen die Flexibilität und Agilität, um schnell auf dynamische Markt- bzw. Kontextveränderungen zu reagieren.

Mit voranschreitender Digitalisierung bedarf es jedoch in zunehmendem Maße einer vollständigen Integration von digitalen Informationssystemen und Organisationen. Diese **vollintegrierten digitalen Organisationen** bilden die vierte Entwicklungsstufe der digitalen Organisation und weisen sowohl einen sehr hohen digitalen Automatisierungs- als auch einen äußerst hohen Innovationsgrad auf. Darüber hinaus sind hochentwickelte Systeme integraler Bestandteil der Strukturen und Prozesse von vollintegrierten digitalen Organisationen. Diese Systeme basieren beispielsweise auf künstlicher Intelligenz oder der Distributed-Ledger-Technologie. Durch die Nutzung von **künstlicher Intelligenz** ist die Informations- und Entschei-

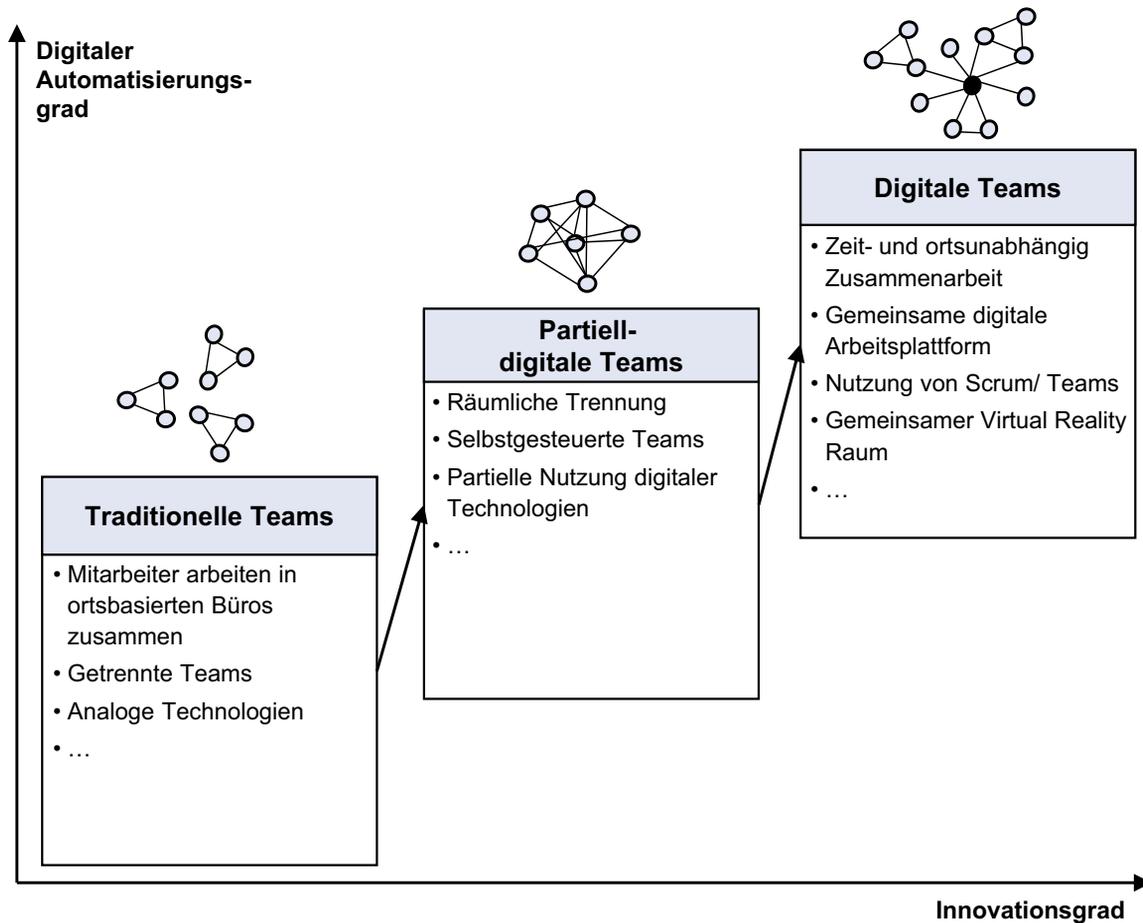
dingsqualität in vollintegrierten digitalen Organisationen in der Regel noch besser als in partiell digitalen Organisationen. Da vollintegrierte digitale Organisationen zumeist auch mit ihren Partnern und Kunden digital vernetzt sind, handelt es sich in der Regel um digitale Netzwerkorganisationen.

Zudem umfasst das Spektrum an vollintegrierten digitalen Organisationen auch Organisationsformen, die überhaupt erst durch neue Technologien möglich werden. So ermöglicht beispielsweise die Distributed-Ledger-Technologie (z.B. Blockchain-Technologie) sogenannte **dezentralisierte autonome Organisationen** (DAOs). Dabei handelt es sich um Organisationen, die von ihren Mitgliedern getragen werden und ohne zentrale Entscheidungsträger und klassisch-hierarchische Führungssysteme auskommen (vgl. Wang et al., 2019). Die basisdemokratischen Funktions- und Entscheidungslogiken einer DAO werden in Form von intelligenten Verträgen (Smart Contracts) auf einem weitgehend manipulationssicheren Ledger (z.B. eine Blockchain) unveränderlich festgehalten. Vor diesem Hintergrund sind DAOs das Ergebnis einer organischen Anpassung von Organisationsstrukturen an die technologischen Potenziale der Digitalisierung. Eine DAO weist ein sehr hohes Maß an Dezentralität auf und ist daher nur für ganz bestimmte Zwecke geeignet. Trotz ihres kommerziellen Potenzials, werden DAOs bislang vor allem für die Verfolgung ideeller Ziele eingesetzt. Ein Beispiel ist die AssangeDAO, die sich für die Freiheit des WikiLeaks Gründers Julian Assange einsetzt. Es besteht die Möglichkeit **digitale Verfügungsrechte** an dieser DAO in Form von „Governance-Token“ zu erwerben. Die Inhaber von Governance-Token werden zu digitalen Eigentümern der Organisation und können Vorschläge über deren zukünftige Ausrichtung machen. Im Anschluss haben alle Eigentümer die Möglichkeit über diese Vorschläge digital abzustimmen.

Dieses Beispiel zeigt, dass die organisationale und technologische Ausgestaltung von vollintegrierten digitalen Organisationen sehr unterschiedlich sein kann. Bei der Gestaltung einer vollintegrierten digitalen Organisation kommt es also insbesondere darauf an, welchem primären Zweck die jeweilige Organisation dienen soll.

Um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten, bedarf es jedoch nicht nur angepasster Organisationsformen, sondern auch **digitaler Teamstrukturen**. Abb. 5 stellt drei potenzielle Entwicklungsstufen von digitalen Teams dar (vgl. Wirtz, 2020, S. 402). Analog zu den Entwicklungsstufen der digitalen Organisation richten sich auch die Entwicklungsstufen von digitalen Teams nach der digitalen Automatisierung sowie dem Innovationsgrad.

Die erste Entwicklungsstufe bezieht sich auf **traditionelle Teams**, die sowohl einen geringen digitalen Automatisierungs- als auch Innovationsgrad aufweisen. Traditionelle



Quelle: Wirtz, 2020, S. 402.

Abb. 5: Entwicklungsstufen von digitalen Teams

Teams werden von ihrer ausgeprägten geografischen Bindung bestimmt. Das bedeutet, dass die einzelnen Teammitglieder für die Arbeit an einem vorbestimmten Ort zusammenkommen. Dabei arbeiten die Teams innerhalb einer Organisation jedoch zumeist getrennt voneinander, wodurch die Gefahr einer Silo-Mentalität besteht. Die Silo-Mentalität kann dazu führen, dass die teamübergreifende Zusammenarbeit aufgrund eines ausgeprägten Konkurrenzdenkens zwischen den Teams kontinuierlich abnimmt.

Digitale Technologien können das Risiko von Silo-Mentalitäten verringern und dadurch sowohl die teaminterne als auch die teamübergreifende Zusammenarbeit verbessern. Vor diesem Hintergrund haben sich mit voranschreitender Digitalisierung **partiell-digitale Teams** gebildet. Diese partiell-digitalen Teams zeichnen sich durch eine selektive Nutzung digitaler Systeme und Technologien zur Verbesserung der teaminternen und teamübergreifenden Vernetzung aus. In partiell-digitalen Teams ermöglichen beispielsweise neue Kollaborationswerkzeuge die simultane, ortsunabhängige Bearbeitung von Dokumenten.

Um der zunehmenden Dynamik der digitalen Transformation gerecht zu werden, verfügen partiell-digitale Teams zumeist über eine **cross-funktionale bzw. interdisziplinäre Teamzusammensetzung**. Das bedeutet, dass die einzel-

nen Teammitglieder ganz unterschiedliche Kompetenzen in das jeweilige Team einbringen. Das ist erforderlich, um die komplexen technologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen. Zudem ist in partiell-digitalen Teams bereits eine zeitlich begrenzte räumliche Trennung von Teammitgliedern derselben Zeitzone möglich.

Da die digitale Transformation allerdings auch die Globalisierung weiter vorantreibt, wird der Wettbewerb um talentierte Teammitglieder zunehmend orts- und zeitunabhängig. Partiiell-digitale Teams, die lediglich eine selektive ortsunabhängige Zusammenarbeit ermöglichen, werden im internationalen Wettbewerb um ortsgebundene Fachkräfte Rekrutierungs Nachteile erleiden.

Vor diesem Hintergrund bedarf es **digitaler Teams**, deren technologiegestützte Teamstrukturen sowohl eine orts- als auch eine zeitunabhängige Zusammenarbeit ermöglichen. Aufgrund ihrer örtlichen und zeitlichen Unabhängigkeit werden digitale Teams auch der gestiegenen Erwartungshaltung in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit gerecht. Schließlich lassen sich die täglichen Arbeitswege der Teammitglieder in digitalen Teams vollständig einsparen. Stattdessen werden die Teammitglieder zukünftig vermehrt in virtuellen Räumen zusammenkommen. Hierbei können

die Teammitglieder über eine digitale Zweitidentität miteinander kommunizieren bzw. interagieren. Diese virtuellen Räume könnten eine ähnlich realitätsnahe Zusammenarbeit wie in traditionellen Teams ermöglichen.

## 5. Ausblick

Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft hat erhebliche Auswirkungen auf die Führung und Organisation von Unternehmen. Das sogenannte **Digital Leadership** ist hierbei von besonderer Bedeutung, um Organisationen zielgerichtet an die Anforderungen der digitalen Transformation anzupassen. Letztendlich wird die zunehmende Digitalisierung vollintegrierte digitale Organisationsformen erfordern, die aufgrund der **organisationalen Einbindung der künstlichen Intelligenz** einen sehr hohen Automatisierungsgrad aufweisen werden. Demnach wird die Integration von **informationstechnologischen Innovationen** in organisationale Systeme zukünftig eines der prägendsten Elemente für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen sein.

## Literatur

AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., Vorobyev, D., Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy, in: Journal of Business Research, 145. Jg. (2022), S. 636–648.

Ardi, A., Djati, S., Bemarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., Nanda, H., Nanda, K., The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organisational innovativeness, in: International Journal of Innovation, Creativity and Change, 11. Jg. (2020), S. 259–277.

Bitkom, Jedes siebte Unternehmen will einen Digitalbeauftragten, Online, URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jedes-siebte-Unternehmen-will-Digitalbeauftragten> (Abrufdatum: 11.07.2022).

Bitkom, Mehrheit der Unternehmen spürt den digitalen Wettbewerb, Online, URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Unternehmen-spueren-digitalen-Wettbewerb> (Abrufdatum: 01.08.2022).

Donaldson, L., Structural Contingency Theory, in: International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences 2015, S. 609–614.

Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Buckley, N., Aligning the Organization for its Digital Future, in: MIT Sloan Management Review, 58. Jg. (2016), S. 1–27.

Stein, D., Kollmann, T., KPMG DAX30 Digital Monitor. Von den Besten lernen: Lektionen auf dem Weg zum Digital Leader, München 2021.

Wang, S., Ding, W., Li, J., Yuan, Y., Ouyang, L., Wang, F.-Y., Decentralized Autonomous Organizations: Concept, Model, and Applications, in: IEEE Transactions on Computational Social Systems, 6. Jg. (2019), S. 870–878.

Wirtz, B. W., Electronic Business, 7. Aufl., Wiesbaden 2020.

Wirtz, B. W., Digital Business and Electronic Commerce, Cham 2021.

# Bessere Texte fürs Business.



Portofreie Lieferung ||| vahlen.de/33830777

Gelbert

**Schreiben, was ist.**

2023. 168 Seiten. Kartoniert € 19,80

ISBN 978-3-8006-6973-8 | Neu im Januar 2023

## Schreiben, was ist – tun das nicht alle?

Leider nein. Ob in Werbung, Pressemitteilungen oder auf Social Media – viele Unternehmen formulieren immer noch Sätze, die niemand versteht. Deutschlands Großkonzerne gendern sich in Stellenanzeigen zu Tode und langweilen ihre Follower mit öden Accounts und Webseiten voller Wortmonster.

## Dieses Buch hilft,

klare Sätze und humorvolle Posts zu formulieren und wirklich alle Menschen anzusprechen – ohne Krampf. Die Autorin Anna Gelbert ist Text-Dozentin und TV-Producerin und weiß: Nur Texte, die von allen verstanden werden, wirken.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) |

Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | [kundenservice@beck.de](mailto:kundenservice@beck.de) |

Preise inkl. MwSt. | 175411 | [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

# Vahlen