

# Neu an der Leuphana: Prof. Dr. Thomas Gegenhuber

25.06.2018 Seit April 2018 ist Thomas Gegenhuber Juniorprofessor für BWL, insbesondere für Digitale Transformation, am Institut für Management und Organisation. In seiner vielfach ausgezeichneten Forschung - zuletzt durch die Österreichische Akademie der Wissenschaft - blickt er aus organisationstheoretischer Perspektive auf Phänomene der digitalen Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft.



Von außen betrachtet sehen digitale Unternehmungen gleich aus; in deren Mitte steht stets eine webbasierte Dienstleistung. Genauere Betrachtung zeigt aber, dass sie sehr unterschiedlich organisiert sind. Manche sind aufgebaut wie eine Fabrik: Es gibt Mikro-Tasks, kleine Aufgaben, die, eine nach der anderen, erledigt und dann zusammengeführt werden. So funktionieren etwa Plattformen für die Auslagerung von Routine-Aufgaben an die Crowd (zum Beispiel das Sammeln und/oder Kategorisieren von Daten). Andere sind eher wie Kreativbüros aufgebaut: Leute treffen aufeinander, diskutieren, haben Ideen; nach diesem Prinzip arbeiten die meisten Innovationsplattformen. Dieser Perspektive auf digitale Unternehmen folgt Gegenhuber in seiner Forschung zur Digitalisierung: „Mir ist irgendwann klar geworden, dass man nur mit einer technologischer Sichtweise auf Digitalisierung nicht weit genug kommt, sondern von den Organisationsstrukturen ausgehen muss.“ Dabei unterscheidet Gegenhuber zwischen den Begriffen „Organisation“ und „Institution“. „Organisation“ bezeichnet eine gewählte und strukturierte Form der Zusammenarbeit, während „Institution“ (wie zum Beispiel Familie, Staat oder Profession) eine soziale Struktur darstellt, die mit bestimmten Spielregeln, Normen und Werten einhergeht. Ziel von digitalen Plattformen ist, von allen gesellschaftlichen Akteur\*innen als sozial akzeptierte und selbstverständliche Institution betrachtet zu werden.

## **Vertrauen der Nutzer\*innen**

Als Unternehmen wie Airbnb oder Uber an den Markt gingen, waren sie zunächst nur auf das Vertrauen der Nutzer\*innen angewiesen – etwa darauf, dass das gebuchte Zimmer nutzbar und das bestellte Taxi in der Regel in Ordnung sein würde. „Airbnb und Co, diese ganzen Geschäftsmodelle basieren auf einer Plattformlogik und dazugehörigen Netzwerkeffekten. Je mehr User eine Plattform hat, umso wertvoller wird sie für alle – was tendenziell Monopolsituationen bevorzugt.“ Doch in dem Maße, wie diese digitalen Unternehmen wuchsen, war die soziale Akzeptanz durch Nutzer\*innen nicht mehr genug. Gegenhuber erklärt: „Je größer, je bekannter diese Unternehmen werden, umso mehr müssen sie darauf achten, wie sie ihre Organisationspraktiken und Ideen an diejenigen Institutionen anpassen, die schon da sind. Airbnb arbeitet nun in den USA mit lokalen Stadtregierungen zusammen, um automatisch die Tourismusabgabe abzuliefern. Uber macht in Europa gerade die Erfahrung was passiert, wenn man im Auge von staatlichen Akteur\*innen als illegitim gilt – nämlich den effektiven Ausschluss vom Markt.“ Am von Land zu Land sehr unterschiedlich ausfallenden Verdrängungskampf zwischen Uber und Taxi-Unternehmen wird also sichtbar, dass allein die Effizienz und Sparsamkeit eines digitalen Angebots noch nicht ausreicht, damit dieses am Markt bestehen bleibt.

## **Gestaltung der Digitalen Transformation durch Regulierungen**

Für Gegenhuber sind Regulierung ein essentieller Faktor für eine gesellschaftliche Gestaltung von Digitalisierung. „Es gibt einen offenen Raum zwischen einem ‚laissez-faire Silicon Valley‘-Kapitalismus auf der einen und einem zentralisierten digitalen Staatskapitalismus à la China auf der anderen Seite. Europa hat die Chance, diesen Raum für sich zu beanspruchen.“ Gegenhuber beobachtet, dass ein Wandel darin stattgefunden hat, wie digitale Unternehmen Regulierungen bewerten: Von einer grundsätzlichen Ablehnung von Regulierungen als unerwünschte Einmischung hinzu einem vorsichtigen Begrüßen von Regulierungen, da diese die soziale Akzeptanz des Unternehmens erhöhen. So äußerte sich auch Mark Zuckerberg in seiner Anhörung vor dem US-Kongress im April 2018 positiv zu möglichen Regulierungen – mit einem Verweis auf Europäische Regelungen. Diesen Wandel in der Einstellung von digitalen Unternehmer\*innen fasst Gegenhuber wie folgt zusammen: „Es wird nicht mehr nur darüber nachgedacht, welche Möglichkeiten das Digitale bietet, sondern was getan werden muss, um langfristig zu gewährleisten, dass das Digitale ein Teil der Gesellschaft bleibt. Schließlich haben die großen Konzerne erkannt, dass Regulierungen ihnen sogar noch helfen, ihre Position zu verbessern, weil sie auch die notwendigen Ressourcen besitzen um diese umzusetzen.“ Daher ist es aus Sicht von Gegenhuber auch nicht notwendig, darüber zu diskutieren, ob regulative Eingriffe notwendig sind, sondern wie diese ausgestaltet werden und welche Konsequenzen diese für verschiedene Akteur\*innen haben. Er plädiert prinzipiell für Regulierungen

für die Förderung von offenen Standards, um damit Wettbewerb und Austausch fördern.

Plattformen basieren indes auf einer Logik der Geschlossenheit. Im Gegensatz dazu ist zum Beispiel die E-Mail ein offenes System, welches durch einen einheitlichen Standard (beziehungsweise ein bestimmtes Protokoll) erlaubt, unabhängig vom Anbieter des Mailprogramms Mails zu senden und zu empfangen. Ein weiteres Beispiel ist die Verwendung von öffentlichen-zugänglichen Blockchains, einem gänzlich ohne zentralen Intermediär auskommendes Verfahren, welches den Austausch von Dienstleistungen, Produkten oder Kryptowährungen ermöglicht.

## **Geschlossene und offene Digitalisierung**

Gegenhuber legt also in seiner Forschungsarbeit die Dialektik zwischen der prinzipiellen Offenheit digitaler Unternehmungen und Tendenzen der Geschlossenheit dar. Diese Dialektik lässt sich mittels organisationstheoretischer Methoden treffend analysieren: Nicht nur weil sich Unternehmen nolens volens stets irgendwie organisieren müssen, sondern auch da sich die gegenwärtige digitale Transformation als Ganzes als ein institutioneller Wandlungsprozess beschreiben lässt.

Zuletzt publizierte Prof. Dr. Thomas Gegenhuber den Artikel „Digital Innovation and Transformation: An institutional Perspective“ in der Zeitschrift „Information and Organization“. Hierbei handelt es sich um einen der ersten wissenschaftlichen Beiträge überhaupt, der einen Bogen zwischen der etablierten institutionalistisch-orientierten Organisationstheorie und digitaler Transformation schlägt.

## **Links**

- Institut für Management und Organisation
- Fakultät Wirtschaftswissenschaften

## **Kontakt**

Prof. Dr. Thomas Gegenhuber  
thomas.gegenhuber@leuphana.de

---

Autor: Martin Gierczak

---

Datum: 25.06.2018

Kategorien: 1\_Meldungen\_Forschung, Fak\_Wirtschaft\_Meldungen

Autor: Martin Gierczak

E-Mail: [martin.gierczak@leuphana.de](mailto:martin.gierczak@leuphana.de)