

U N I K A S S E L
V E R S I T Ä T

WS 2024/25

FB Wirtschaftswissenschaften

Organisationssoziologie

Hausarbeit zum Thema

Kann ein CDO ein Erfolgsfaktor für die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung sein?

Dozent: Dr. Tim Seidenschnur

Datum der Abgabe: 02.03.2025

Wörter: 3551

Verfasser: Benjamin Bleske

Studiengruppe: MPA 53B NRW

Matrikelnummer: 36104066

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis	iii
Abbildungsverzeichnis	iv
1 Einleitung.....	1
2 Digitale Transformation als Innovationsprozess	3
2.1 Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung	3
2.1.1 Begriff und Verortung	3
2.1.2 Herausforderungen	4
2.2 Innovation.....	5
2.3 Zwischenfazit.....	5
3 Championmodell und Promotorenmodell	6
3.1 Championmodell	6
3.2 Promotorenmodell	7
4 CDO.....	8
4.1 Rolle, Aufgaben, Verantwortlichkeiten.....	8
4.2 Organisatorische Verortung des CDO im Rahmen der DT	9
4.3 Zwischenfazit CDO als Promotor und/oder Champion.....	10
5 Fazit	12
6 Quellenverzeichnis	14
Eidesstattliche Erklärung & Einwilligungserklärung Nutzung von Plagiatssoftware.....	22

Abkürzungsverzeichnis

IKT.....*Informations- und Kommunikationstechnologie*

öV.....*öffentlichen Verwaltungen*

DT.....*digitale Transformation*

CDO.....*Chief Digital Officer*

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 CDO unter den CxO	9
Abbildung 2 CDO im Vergleich zu den anderen CxO	10
Abbildung 3 Übersicht der Rollen.....	11

1 Einleitung

Wenn Unternehmen nicht rechtzeitig das eigene Geschäftsmodell im Lichte aufkommender Trends und neuartiger Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) neu bewerten, kann es passieren, dass natürliche Marktverdrängungsmechanismen dafür sorgen, dass diese Unternehmen mindestens schleichend Marktanteile verlieren oder sogar gänzlich vom Markt verschwinden.

So verloren ehemalige Platzhirsche wie Nokia, Kodak, AOL, Yahoo, Toys R Us oder BlackBerry in Folge des Aufkommens von disruptiven Technologien ihre Poleposition an innovativere Konkurrenten (Dahm/Walther 2019: 13ff., Andriole 2020: 69, Computerwoche 2024, Spiegel 2017; 2018; 2024).

Das natürliche Monopol der öffentlichen Verwaltung (öV), nach dem klassischen Begriffsverständnis als kommunale Gebietskörperschaft (Mayntz 1985: 1f., Schmid 2024: 35ff.), unterliegt dieser marktgetriebenen Immunreaktion nicht. Dennoch existiert die öV nicht in einem Vakuum: omnipräsente Faktoren, wie die zunehmende Durchdringung sowie die Evolution von IKT innerhalb der Organisation und Gesellschaft oder externe Faktoren wie Pandemien und Kriege (Brunzel/Keubart 2024: 164ff.), können dafür sorgen, dass die öV neuen Herausforderungen binnen kürzester Zeit begegnen muss, ohne einen Legitimationsverlust zu erleiden (Kolberg 2020). Dafür braucht es neben neuen Arten von Mitarbeiterkompetenzen (Mergel 2020: 34ff.) häufig auch einen kulturellen und organisatorischen Wandel innerhalb einer öV, die typischerweise auf ihren Systemerhalt ausgerichtet (Giehl 2022: 297) und deswegen strukturell unflexibel ist. Das Bedürfnis, die öV digital zu transformieren, steht daher regelmäßig im Mittelpunkt von Verwaltungsmodernisierungsbestreben (Kompetenzzentrum Öffentliche IT/Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS 2024, Europäische Kommission 2023, Beck et al 2017).

Dabei beschreibt die digitale Transformation einer Organisation einen Prozess, bei dem eine organisatorische Umstrukturierung durchgeführt wird, der durch die Adaption von neuartigen Informations- und Kommunikationstechnologien in der Infrastruktur initiiert wird (Adam 2024: 18f.). Dieser Umstand könnte indizieren, dass es sich bei der digitalen Transformation um einen Innovationsprozess aus dem Kosmos der öV handelt. Nach Witte (1973: 5ff.) handelt es sich bei Innovationen um Veränderungen, die zeigen, dass sich historisch gewachsene Strukturen auflösen und neue akzeptiert werden müssen (Rost et al. 2007: 341).

Insbesondere in strukturell schwerfälligen Systemen steht daher die Frage im Raum, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um Innovationen erfolgreich zu unterstützen. Mindestens in organisationssoziologischer Hinsicht lässt sich diese Frage mit dem Champion- und Promotorenmodell beantworten (Giehl 2022: 297ff., Hölzle/Gemünden 2011: 459f., vgl. Schon 1963 und Witte 1973).

Nach dem „[...] monopersonalen Champion-Modell [...]“ und dem Promotorenmodell sind Champions oder Promotoren Personen oder Akteure, die auf Grund ihrer organisatorischen Stellung in der Lage sind, Innovationen im gesamten Prozessverlauf positiv zu beeinflussen (Hölzle/Gemünden 2011: 461, 465f., Schon 1963: 83ff., Witte 1973: 15).

In der Realität bedienen sich Unternehmen aus der freien Marktwirtschaft, die den Prozess der digitalen Transformation begleiten lassen möchten, hierzu der neu geschaffenen Management Position des Chief Digital Officers (CDO): der CDO ergreift dazu die Rolle des impulsgebenden Change-Managers und begleitet das Unternehmen mit all dessen Facetten als strategischer Generalist in die digitale (und wettbewerbsfähige) Zukunft (Dahm/Walther 2018: 8). Mit dieser (marktgetriebenen) Entwicklung korreliert ein zunehmender Bedarf für einen bei der öffentlichen Hand beschäftigten CDO (Merx/Merx 2020: 12). Dabei steht, ähnlich zur Privatwirtschaft, die Hoffnung im Raum, dass ein CDO die öV digital transformieren kann.

Hierbei stellt sich soziologisch gesehen die Frage, ob ein CDO tatsächlich ein Erfolgsfaktor für die digitale Transformation der öV ist. Dazu müsste sich die digitale Transformation (DT) der öV als Innovationsprozess begreifen lassen, die von einem Champion oder Promotor als CDO begleitet wird. Letztlich müsste die untersuchte Literatur ebenfalls zeigen, dass es zwischen der DT einer Organisation und einem CDO einen mittelbaren organisatorischen und funktional begünstigenden Zusammenhang gibt.

2 Digitale Transformation als Innovationsprozess

2.1 Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung

2.1.1 Begriff und Verortung

Die Entwicklung von vollelektronischer IKT löst seit mindestens 75 Jahren komplexe Wechselwirkungen in verschiedenen Lebens- und Wirtschaftsbereichen sowie zwischen den bereits vorhandenen Technologien, den involvierten Prozessen und Menschen aus (Dowling et al. 2016: 3ff. Giehl 2022: 25-30). Tiefgreifende organisatorische Veränderungen in Folge des Einsatzes von elektromechanischer IKT lassen sich sogar bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurückverfolgen, als die US-Regierung erstmalig Telegrafmasten für die staatliche Kommunikation nutzte (Adam 2024: 14-19, Heuermann et al. 2018: 9f.).

Der Umstand, dass Organisationen, ihre Prozesse und Geschäftsmodelle eingeschlossen, sich kontinuierlich hin zu einer digitalen Version ihrer selbst wandeln und auf Grund dessen Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation durchführen (Kreutzer 2021: 37), ist demnach nicht erst ein kürzlich aufgetretenes Phänomen (im Gegensatz zu Hille et al. 2016: 6), sondern reicht historisch gesehen bis mindestens in die Zeit der prä-elektromechanischen Phase zurück. Seit der Jahrtausendwende firmiert diese Idee im internationalen wissenschaftlichen Diskurs unter dem Begriff der DT (Raković et al. 2022: 3) und steht damit verwaltungswissenschaftlich gesehen zwischen den Konzepten der Digitalisierung der öV oder der Verwaltungsdigitalisierung und dem eGovernment.

Dabei steht die DT der öV zwar nicht zeitlich, aber in einem funktionalen Prozesssinne zwischen den Konzepten der Digitalisierung der öV und des eGovernments: erst die Konvertierung analoger Formate in digitalisierte Informationen (vgl. dazu Digitalisierung im engeren Sinne bei Bogumil/Jann 2020: 48) und die damit einhergehende digitale Durchdringung sämtlicher Lebensbereiche (vgl. dazu Digitalisierung im weiteren Sinne bei Alt/Puschmann 2016: 22) ermöglicht und verpflichtet „[...] bestehende Spielregeln in Organisationen, Ökosystemen oder ganzen Branchen [zu] verändern, ersetzen oder [zu] ergänzen.“ (Giehl 2022: 24f., Hinings et al. 2018, S. 53; Krimpmann 2015, S. 1189 ff.; Loebbecke/Picot 2015, S. 149 ff.; Mangematin et al. 2014, S. 1 ff.). Demnach wird das Geschäftsfeld des elektronischen Regierens mit Hilfe einer IKT-adäquaten, antizipatorischen Ablauf- und Aufbauorganisation einer öV, insbesondere in der gegenwärtigen Ausprägung der webbasierten Distribution von

staatlichen Leistungen erst möglich (Schmid 2024: 43ff., 53-57., von Lucke/Reinermann 2000: 1, Adam 2024: 20).

Demnach schafft die Digitalisierung einer öV auf Makroebene die Voraussetzung für die DT einer öV, damit diese nicht nur adäquat eGovernment betreiben kann, sondern sich auch völlig neu erfinden kann, um von disruptiven Technologien optimal zu profitieren.

2.1.2 Herausforderungen

Digitale Transformationsprozesse sind schnell, unumkehrbar und während ihrer Ausführung außerordentlich unsicher (Oswald/Kremer 2018: 4, Giehl 2022: 26ff.). Die DT ist nicht als Einzelprojekt zu verstehen, „[...] sondern als ein Zustand der kontinuierlichen Innovation und Veränderung, dem ein sich ständig veränderndes technologisches Umfeld zugrunde liegt.“ (ebd., Pedersen 2018: 87, Plesner et al 2016: 2, Buffat 2015: 158, Zhao et al. 2015: 755, Jaeger/Löfgen 2010: 263, Parisopoulos et al. 2019: 462f.). Sie wird durch verschiedene interne (zum Teil auch hausgemachte und historische gewachsene) Dysfunktionen als auch von externen Faktoren ausgelöst und permanent beeinflusst, wenngleich der technologische Wandel, die ansteigende Komplexität der Datenlage und die steigenden Erwartungen an eine öV im Zentrum der Ursachen stehen (Giehl 2022: 55, 98). Intern bereiten vor allem unterschiedliche Zielsetzung von diversen Akteuren Herausforderungen für den Umsetzungsprozess (ebd.: 38f., Hunnius 2017: 21, Bogumil/Jann 2020: 50, Schmid 2019: 8, Lenk 2018: 220). Historische IT-Investitionsentscheidungen bestimmen maßgeblich die Zukunft und sorgen für Reibungsverluste an anderen Stellen, sowie eine zu starke Fokussierung auf das Thema der IKT. Initiativen können scheitern, wenn technische Lösungen implementiert werden, ohne die erforderliche verwaltungstechnische Antizipation zu berücksichtigen (ebd.).

Dennoch scheitert die DT der öV regelmäßig an umfeld- und organisationsbezogenen Barrieren, als an technologischen Hürden: der hyperstabile, rechtliche Rahmen einer öV ist auf Systemerhalt ausgerichtet und daher bleiben Aufgaben und Kompetenzverteilungen selbst bei tiefgreifenden Entwicklungen bestehen (Giehl 2022: 297f.).

Daher werden zur Greifbarmachung, Bearbeitung und Bewältigung dieser Herausforderungen sowie gleichermaßen zur Harmonisierung der diversen Digitalisierungsbestrebungen einer öV Digitalisierungsstrategien erstellt, um alle Akteure am Veränderungsprozess zu beteiligen (Lipsmeier et al. 2019: 321f., 334, Helmer 2020: 12).

2.2 Innovation

Nach Braun-Thürmann sind Innovationen materielle oder symbolische menschlich geschaffene Objekte, die von Beobachtenden als neuartig sowie disruptiv wahrgenommen werden (2005: 6). Ihr Aufkommen zeigt, dass historisch Akzeptiertes verschwindet und etwas Neues akzeptiert werden muss (Rost et al. 2007: 341, Witte 1973: 48f.). Der Umstand der Disruption kann daher dafür sorgen, dass Innovationen auf Barrieren stoßen, da sie etablierte Muster und Interessen in Frage stellen (Hüttner/Pullen 2019: 244). Häufig ist auf Grund ihrer hohen Eigendynamik und einer enorm hohen Zahl an berücksichtigungsbedürftigen Faktoren unklar, was das gemeinsame Ziel und der richtige Lösungsweg ist (Wegner 1995: 181ff., Bedenk 2019: 14f.).

Die „[...] Neuartigkeit bestimmt sich darin, dass Zwecke und Mittel in einer bisher nicht bekannten Form verknüpft werden.“ (Hausschild/Gemünden 2011: 23ff.). Dabei lässt sich die Neuartigkeit nicht standardisiert feststellen (ebd.: 33ff.). Der Entscheidungsträger, der den vermeintlich innovativen Prozess begleitet, weiß grundsätzlich immer nur nachher, ob wirklich eine Innovation vorgelegen hat. Daher muss dieser ein adäquates Innovationsbewusstsein bilden, das ihm ermöglicht, effizient zu ermitteln, ob der Prozess in der Unternehmung einen Vorläufer hat oder nicht. Darin liegt die Krux, denn „[...] [w]ird der neue Gedanke als innovativ begriffen, so wird ihn der Entscheidungsträger anders behandeln, als wenn ihm ein [...] Innovationsbewusstsein fehlt.“ (ebd.: 34).

Demnach müssen Innovationen nicht nur bestimmte Charakteristika (im Nachhinein) erfüllen, sie müssen darüber hinaus auch von einem Entscheidungsträger als potenzielle Innovation erkannt werden können.

2.3 Zwischenfazit

Die ersten Veränderungen von Organisationen zu Gunsten von soziotechnischen Systemen lassen sich lange zurückverfolgen. Dennoch lässt sich unzweifelhaft zeigen, dass die DT einer öV sowohl auf Makro- als auch auf Mikroebene unzweifelhaft ein disruptives und noch nie da gewesenes Unterfangen ist, das eine langfristig angelegte Planung zu seiner Umsetzung benötigt.

Hierbei steht eine öV vor spezifischen Herausforderungen: historisch gewachsene und strukturelle Trägheit, Zielkonflikte zwischen Akteuren, Infrastrukturen aus in die Jahre gekom-

menen Technologien und die Komplexität, technologische Lösungen mit verwaltungsstrategischen Prioritäten zu harmonisieren. Die erfolgreiche Bewältigung dieser Hürden setzt nicht nur einen technologischen und organisatorischen Weitblick voraus, sondern auch den Willen, einen tiefgreifenden kulturellen Wandel innerhalb der öV zu vollziehen. Demnach handelt es sich offensichtlich um einen Prozess, bei dem die zur Verfügung stehenden Mittel in einer noch nie dagewesenen und streitbaren Komposition zusammengebracht werden.

Auch das Bedürfnis eines Entscheidungsträgers, sich gegen Disruptionen abzusichern und die eigenen Strukturen mit neuer IKT anzureichern, sowie der Bedarf einer Organisation, Menschen zu finden, die diese Prozesse begleiten, implizieren ein gewisses (Innovations-)Bewusstsein für eine bevorstehende transformative Situation.

Mithin erfüllt die DT der öV auf den unterschiedlichen Analyseebenen die typischen Charakteristika eines Innovationsprozesses, denn die DT verlässt den Bereich der ausschließlichen Modernisierung der Technik sowie der isolierten und historisch erlernten Anpassung von Ablauf- und Aufbauorganisation an ein sich veränderndes Arbeitsaufkommen.

3 Championmodell und Promotorenmodell

3.1 Championmodell

Damit ein Innovationsprozess erfolgreich ist, müssen Taktiken zur Überwindung oder Umgehung von Innovationsbarrieren und Herausforderungen identifiziert werden und durch die bewusste Handlung eines Menschen beseitigt werden (Hölzle/Gemünden 2011: 459f.). Diese Menschen, „[...] die sich mit Leib und Seele einer neuen Sache oder Idee verschreib[en] [...]“ werden im angelsächsischen Raum Champions genannt (ebd., Schon 1963: 84f.). Ein Champion übernimmt mehrere Rollen, um den anfänglichen Widerstand gegen eine Idee zu überwinden. Meist ist er eine Person mit spezifischem Fachwissen sowie tiefem Verständnis für die Organisation und den Zielmarkt, die über genügend Macht und Ansehen in der Organisation verfügt, sodass eine radikale Idee entwickelt und umgesetzt werden kann (ebd.). Häufig verfügen Champions nur über bedingte hierarchische Machtressourcen, da sie sich meist im mittleren Management befinden (Hölzle/Gemünden 2011: 500, Howell et al. 2005: 646). Daher eignen sie sich besonders für das Überwinden administrativer und emotionaler Barrieren (Hölzle/Gemünden 2011: 500, Markham 1998: 501f., Chakrabati/Hauschildt 1989: 168f.). Typischerweise sind sie nicht die initialen Ideengeber, können aber

durch das tiefgreifende Verständnis des sozialen und politischen Umfelds einer Organisation wie ein Brandbeschleuniger für Innovationen wirken, indem sie den Innovator und die Innovation vor Störungen durch die Organisation schützen (Hölzle/Gemünden 2011: 500f., Griffin et al. 2007: 29).

Insbesondere die Monopersonalität des Championmodell ist ein großer Kritikpunkt am Championmodell, denn dass eine Person den Innovationserfolg eines gesamten Projekts verantwortet, ist empirisch nicht konsistent belegbar (Hölzle/Gemünden 2011: 501f., Markham 2000: 443, Griffin et al. 2009: 231f.).

3.2 Promotorenmodell

Diesen Kritikpunkt greift das Promotorenmodell auf, indem es den handelnden Akteur von der Funktion trennt: nach dem Promotorenmodell können die spezifischen Leistungen arbeitsteilig erbracht werden (Hölzle/Gemünden 2011: 503ff.). Ein Akteur kann mehrere Rollen auf sich vereinen (Personalunion), aber eine Verteilung einer Rolle auf mehrere Personen ist (Rollenpluralität) ebenso möglich (ebd., Hauschildt/Salomo 2011: 134, 138).

Hierzu nutzen die Promotoren Machquellen, um den Innovationsprozess voranzubringen (ebd.: 124, Day 1994: 150). Auch nach dem Promotorenmodell müssen die Barrieren des Innovationsprozesses, die sich als hemmende, aber nicht unüberwindbare Verhaltensmuster weiterer Individuen zeigen, entschärft werden, damit sich der Innovationsprozess ungestört entwickeln kann (Hölzle/Gemünden 2011: 503f., Witte 1973: 21).

Abhängig von der zugrundeliegenden Barriere kann der Einsatz eines spezifischen Promotors den Prozess unterstützen. So kann ein Machtpromotor auf Grund seiner hierarchischen Stellung in der Organisation (oberste Führungsebene) Barrieren des Nicht-Wollens durch Anweisungen und Bereitstellung von Ressourcen überwinden. Der Fachpromotor hingegen überwindet Barrieren des Nicht-Wissens durch objektspezifisches Fach- und Expertenwissen. Als Keimzelle der Innovation weiß er um die Leistungspotenziale und Grenzen neuer Verfahren und Produkte. Der Prozesspromotor überwindet die administrativen Barrieren des Nicht-Dürfens mithilfe seiner Organisations- und Kommunikationsfähigkeit. Dieser Promotor greift gute Ideen der Fachpromotorebene auf und überprüft ihre strategische Passgenauigkeit, da er die Innovation über alle Phasen hinweg begleitet und als Vermittler zwischen den Ebenen agiert. Da es bei vielen Innovationsprozessen um Kooperationen mit an-

deren Unternehmen, Hochschulen und Forschungsinstituten geht, benötigt es einen Promotor, der als brückenbauender Netzwerker fungiert: der Beziehungspromotor baut durch seine Sozialkompetenz interorganisationale Austauschbarrieren ab. Er wirkt demnach als interorganisationales Pendant zum Prozesspromotor (Hölzle/Gemünden 2011: 502-507, Chakrabati/Hauschildt 1989: 168f., Gemünden/Walter 1996: 237ff.).

Demnach unterscheiden sich Promotoren von anderen Organisationsmitgliedern darin, dass sie initiativ tätig werden und eine Innovation aktiv vorantreiben (Hölzle/Gemünden 2011: 506).

4 CDO

4.1 Rolle, Aufgaben, Verantwortlichkeiten

Der Aufgabenbereich eines CDO ist mannigfaltig und daher nur schwer lokalisierbar (Schmid 2021: 104): von der Visionsfindung, der Entwicklung und Implementierung einer Digitalisierungsstrategie, bis hin zur Ausführung digitaler Aktivitäten und dem Lösen von Konflikten, um die Organisation nachhaltig zu restrukturieren (Rakovcić et al. 2022: 10, Berman et al. 2020: 34f., Horlacher et al. 2016: 11ff., Artemko 2020: 1ff., Tumbas et al. 2018: 189ff.). Er übernimmt demnach klassische Change-Management Aufgaben. Er kümmert sich ebenfalls um das Marketing und den Vertrieb bei unternehmensinternen und -externen Akteuren, sowie um die digitale Führung der Organisation (Schmid 2021: 105). Er fördert somit einen kulturellen Wandel hin zu einem offenen Austausch innerhalb der verschiedenen Abteilungen einer Organisation, damit diese ihre Daten in Zukunft untereinander teilen und voneinander profitieren (Rakovcić et al. 2022: 8, Berman et al. 2020: 34ff., Horlacher/Hess 2016: 5133ff.).

Daraus folgt, dass ein CDO viele verschiedene Rollen (CDO-Archetypen) einnehmen kann und sich entsprechend verhalten kann (Schmid 2021: 162ff.) Laut Schmid lassen sich acht Archetypen identifizieren (ebd.).

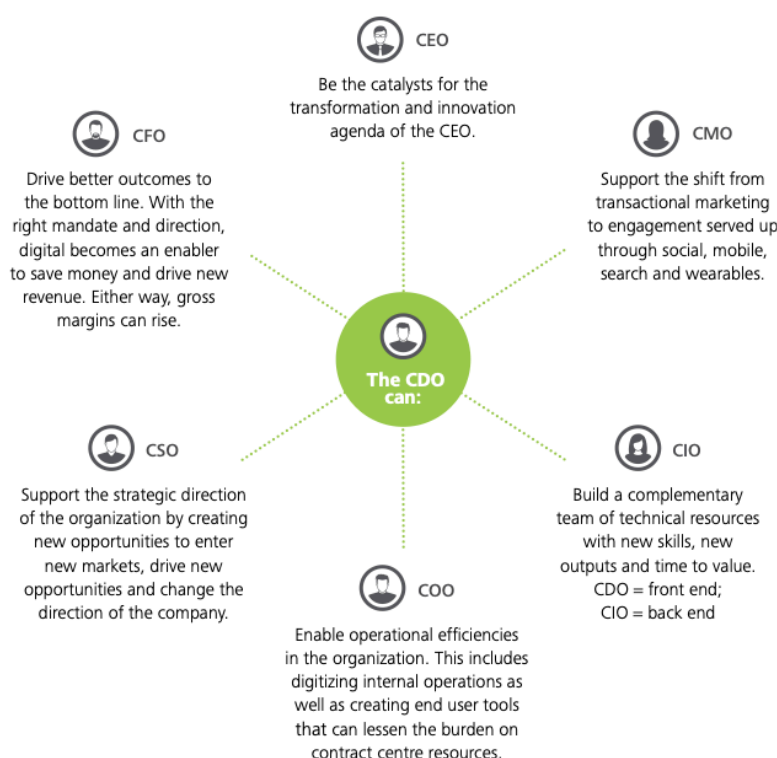
Als der *Digital Business Transformer* treibt er die DT in der Organisation auf allen Ebenen voran. Als *Digital Evangelist* betreibt er Aufklärung im Kontext der Digitalisierung und der DT für die gesamte Belegschaft. Als *Entrepreneur* entwickelt und realisiert er strategische digitale Maßnahmen. Als *internal and external Coordinator* bricht er festgewachsene organisatorische Strukturen auf und pflegt den Kontakt zu externen Stakeholdern. In der Rolle

des *Innovator* entwickelt er selbst Digitalisierungsstrategien und fördert digitale Innovationen. Der *Marketer* digitalisiert und optimiert den Bereich der Kundeninteraktionen. Als *Technologist* hinterfragt er die historisch gewachsene IKT-Infrastruktur der Organisation und nutzt neue Technologien. Letztlich wirkt er in der Rolle des *Data Scientist* als Analyst, Sammler und Aufbereiter von Daten (ebd.).

4.2 Organisatorische Verortung des CDO im Rahmen der DT

Es ist unzweifelhaft, dass der CDO eine Führungskraft ist, die die Organisation im Rahmen ihrer DT gestaltet und lenkt (Schmid 2021: 337): Ein CDO übernimmt hierzu die Rolle eines strategischen Managers, der dafür verantwortlich ist, die Digitalisierungsstrategie für die eigene Organisation zu entwickeln und den Weg der DT zu koordinieren (Rakovčić et al. 2022: 7, Horlacher/Hess 2016: 5133, Kossowski et al. 2020, Kutnjak et al. 2019: 5717, Singh/Hess 2017: 8).

Abbildung 1 CDO unter den CxO



Quelle: Hughes 2018: 4.

Typischerweise gab es nur den Chief Information Officer im Top-Management, der sich mit dem Thema IT in einer Organisation auseinandergesetzt hat (Singh et al. 2017: 40). In der öV wäre das der Ressorts-, Amts- oder Abteilungsleiter der Informationstechnik. Allerdings

erfordern digitale Innovationen oft Anpassungen in den Abläufen und der Struktur von Organisationen. Diese Themenbereiche gehen regelmäßig über den stetig anwachsenden Verantwortungsbereich eines IT-Leiters hinaus (Singh et al. 2017: 45f.) und erfordern dediziertes Personal, das sich dem Thema insbesondere auf organisatorischer Ebene nähert.

Abbildung 2 CDO im Vergleich zu den anderen CxO

	Chief Digital Officer	Chief Information Officer	Chief Data Officer	Chief Innovation Officer	Chief Strategy Officer
Kernaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Motivation des Gesamtunternehmens • Initiierung konkreter digitaler Initiativen • Stärkung der unternehmensweiten Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategischer Einsatz von IT • IT-Support 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenmanagement • Datenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierte Unternehmensinnovation • Jedoch kein dezidiert Fokus auf den digitalen Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> • Management der Unternehmensstrategie • Strategieumsetzung
Spezialisten-Rolle	Digitaler Transformationsspezialist	Strategischer IT-Spezialist	Datenspezialist	Innovations-spezialist	Unternehmensstrategie

Quelle: Singh et al. 2017: 41.

Es kann daher als allgemein erwiesen gelten, dass ein CDO sich auf Grund seiner funktionalen und organisatorischen Ausrichtung für die DT einer Organisation zuständig zeichnet und als der zentrale Treiber für digitale Innovationen in der Organisation erkannt wird (Rakovcić et al. 2022: 11f.).

Dafür spricht laut Schmid auch, dass der Erfolg eines CDO sich dann zeigt, sobald er in der Organisation unnützlich geworden ist und er sich demnach selbst abgeschafft hat (2021: 164) und die DT in der Organisation vollzogen ist (Anm. d. Verf.).

4.3 Zwischenfazit CDO als Promotor und/oder Champion

Auf Grund der organisatorischen Verortung des CDO in der *C-Suite* und damit in der Regel unter dem Verwaltungsvorstand auf Ressort- oder Amtsleiterebene, verfügt er nur über bedingte Machtressourcen. Daher eignet sich ein CDO in der Theorie insbesondere zum Überwinden administrativer und emotionaler Barrieren im Kontext des Innovationsprozesses der DT. Auch das Selbstbildnis als Zugpferd für die DT einer Organisation (vgl. Abb. 1) spricht eher für eine monopersonale Ausrichtung und daher für den CDO als Champion der DT.

Dennoch lassen sich auch einige Parallelen zum Promotorenmodell darstellen: der Umstand, dass IT-Leiter historisch gesehen die Keimzellen der DT bearbeitet haben, indem sie die das Backend der IKT-Infrastruktur als IT-Spezialist einer Organisation zu verantworten hatten

(vgl. CIO in Abb. 1 und CIO in Abb. 2), zeigt eher, dass die DT einer Organisation, insbesondere die DT in einer öV, eine Aufgabe ist, die sich nicht nur auf eine Person konzentriert (Rollenpluralität).

Abbildung 3 Übersicht der Rollen

Rollen	Barrieren	Machtquellen	Leistungsbeiträge
Champion	Willensbarrieren, Administrative Barrieren	Organisationskenntnis, Beziehungsnetzwerk, Diplomatisches Geschick, Hierarchisches Potenzial	Zusammenbringen geeigneter Interaktionspartner, Gewinnung von Ressourcen, Motivation relevanter Organisationsmitglieder, Begleitung der Innovation von der Idee bis zum Markt
Fachpromotor	Fähigkeitsbarrieren	Objektspezifisches Fachwissen	Ideengenerierung, Alternativenentwicklung, Informationsbereitstellung, Konzeptevaluierung
Machtpromotor	Willensbarrieren	Hierarchisches Potenzial	Zieldefinition, Ressourcenbereitstellung, Schutz vor Opponenten
Prozesspromotor	Administrative Barrieren	Organisationskenntnis, Kommunikationsfähigkeit	Zusammenführung, Vermittlung, Konfliktmanagement, Zielgerichtete Kommunikation, Prozesssteuerung, Koordination
Beziehungspromotor	Interorganisationale Austauschbarrieren	Sozialkompetenz, Netzwerkwissen, Beziehungsportfolio	Informationsaustausch, Finden und Zusammenbringen von Partnern, Koordination, Planung und Steuerung von Austauschprozessen, Konfliktmanagement

Quelle: Hölzle/Gemünden 2011: 507.

Die Archetypen des *Entrepreneur* und des *Innovator* passen auf Grund ihres erforderlichen Expertenwissens und der Fähigkeit, Barrieren des Nicht-Wissens zu überwinden, zum CDO als Fachpromotor. Als *Digital Evangelist*, *internal and external Coordinator* und als *Marketer* werden vor allem die kommunikativen Barrieren der verschiedenen sozialen Beziehungen innerhalb und außerhalb einer Organisation in der Rolle des CDO als Beziehungspromotor bewältigt. Letztlich funktioniert der CDO ebenfalls als Prozesspromotor in den

Archetypen *Digital Business Transformer*, *Technologist* und *Data Scientist*: diese Archetypen werden mit organisatorischen Barrieren konfrontiert, die vor allem auf administrativer Ebene zu lösen sind.

Die oben angedeutete fehlende hierarchische Macht schließt den CDO allerdings als Machtpromotor aus, wenngleich er durch seine organisatorische Verortung indirekt aus einem großen Machtpool schöpfen kann (vgl. Abb. 1).

Die CDO-Position kann unzweifelhaft die DT als Innovationsprozess vorantreiben und baut Barrieren ab. Hierbei ist der CDO als Champion sowie als Beziehungs-, Prozess- und Fachpromotor der DT einer öV denkbar. Wenngleich insbesondere die Monopersonalität des Championmodells bei zunehmenden Organisationsgrößen wie z.B. in einer öV typischerweise seltener auftreten dürfte. Eine Entscheidung zu Gunsten eines Modells erscheint an dieser Stelle unnützlich, da beide Modelle historisch miteinander verwoben sind (Krause-Jüttler/Bau 2012: 8) und den CDO in seiner Rolle als Innovationsförderer und Barrierenbeseitiger bestätigen.

5 Fazit

Die DT stellt nach derzeitigen Erkenntnissen einen dynamischen Zustand dar, bei dem sich die Aufbau- und Ablauforganisation einer öV in Folge von technischen Disruptionen zunächst auf Mikroebene und dann auf Makroebene transformiert (Giehl 2022: 172). Ihr Erfolg bemisst sich individuell abhängig vom gesamten Digitalisierungsgrad einer öV, von den zur Verfügung stehenden finanziellen sowie personellen Ressourcen und durch den jeweiligen Mitarbeiter, der bereit sein muss, Veränderungen zu akzeptieren und sein Verhalten zu ändern (Redmann/Rückel 2021: 987-991, Batara et al. 2017: 631). Damit ist sie nicht als bloße technische Umstellung zu verstehen, sondern als ein umfassender Innovationsprozess, der strukturelle, kulturelle und organisatorische Veränderungen beinhaltet.

Die Theorien zu Champions und Promotoren legen nahe, dass Schlüsselpersonen, die aktiv Barrieren überwinden und Wandel vorantreiben, für den Erfolg von Innovationsprozessen entscheidend sein können. Ein CDO kann diese Rolle einnehmen, indem er nicht nur technologische Neuerungen implementiert, sondern auch als Katalysator für kulturelle und organisatorische Veränderungen fungiert.

Der CDO agiert damit als zentrale Instanz, die die Barrieren des Innovationsprozesses der DT abbaut (Rakovčić et al. 2022: 8, Berman et al. 2020: 34ff., Horlacher/Hess 2016: 5133ff.).

Die untersuchte Literatur deutet ebenfalls darauf hin, dass es zwischen der Installation eines CDO und der DT einen funktionalen und organisatorisch begünstigenden Zusammenhang gibt. Das Verständnis zur DT einer öV ist häufig sehr unterschiedlich und abhängig von der Perspektive des Senders (Giehl 2022: 325). Nicht zuletzt da die DT nicht als isolierter Prozess einzelner Abteilungen funktionieren kann, benötigt es eine Person, die den Prozess fachübergreifend koordiniert (Singh et al. 2017: 42). Durch das Schaffen der Management-Position des CDO kann die DT einer Organisation erfolgreich gesamtstrategisch vorangetrieben werden (Walchshofer/Riedl 2017: 325, Grossmann/Rich 2012).

Durch den gezielten Abbau von Innovationsbarrieren, den Aufbau interdisziplinärer Netzwerke und die Förderung eines innovationsfreundlichen Umfelds trägt der CDO dazu bei, dass die DT nachhaltig gelingen kann. Der organisatorische und funktionale Beitrag eines CDO zeigt sich demnach nicht unmittelbar in technischen Kennzahlen, sondern über die Schaffung von Rahmenbedingungen, die den Wandel im hyperstabilen System der öV begünstigen.

Künftige Ausarbeitungen sollten sich darauf konzentrieren, Erfolgsfaktoren der DT einer öV stärker auszuarbeiten, wobei die DT als hochgradig individueller Innovationsprozess nur schwer systemisch erfassbar sein dürfte. Dieser Umstand erschwert die Formulierung von Erfolgsfaktoren, der sich auch in der Durchsicht der wissenschaftlichen Literatur zeigt. Darüber hinaus müsste intensiver untersucht werden, welche konkreten Tätigkeiten eines CDO das größte Potential bergen, die DT einer öV am meisten voranzubringen. Die größte Chance könnte in der Formulierung einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie liegen.

Abschließend kommt der Verfasser zu dem Ergebnis, dass es nicht auszuschließen ist, dass ein CDO ein Erfolgsfaktor für die DT einer öV sein kann. Vor der Integration eines CDO werden digitale Themen nur zufällig oder dezentral (z.B. für das IT-Amt durch den IT-Amtsleiter) vorangetrieben. Dabei fehlt es häufig an einem holistischen Transformationsverständnis (Schmid 2021: 299). Demnach kann der CDO, allein durch die Betrachtung des Digitalisierungsgrades der Organisation auf global-strategischer Ebene, förderlich auf einen Transformationszustand einwirken.

6 Quellenverzeichnis

Adam, Jan (2024): Top-Management-Support und die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen. Universität Potsdam. <https://doi.org/10.25932/publishup-64713>.

Alt, Rainer/Puschmann, Thomas (2016): Digitalisierung der Finanzindustrie. Heidelberg: Springer Gabler Berlin. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50542-7>.

Andriole, Stephen J. (2020): Innovation, Emerging Technology, and Digital Transformation. In: IT Professional, Volume 2 (Issue 4), S. 69-72.

Artemko, Evgenii (2020): The roles of top management in digital transformation. In: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. Volume 940. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/940/1/012014>.

Batara, Enrique/Nurmandi, Achmad/Warsito, Tulus/Pribadi, Ulung (2017): Are government employees adopting local e-government transformation? The need for having the right attitude, facilitating conditions and performance expectations. In: Transforming Government: People, Process and Policy. Volume 11. S. 612-638.

Beck, Roman/ Hilgers, Dennis/ Krcmar, Helmut/ Krimmer, Robert/ Margraf, Maria/ Parycek, Peter/ Schlesky, Utz/ Schuppan, Tino (2017): Digitale Transformation der Verwaltung. Bei Onlinequelle: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/DigiTransVerw_2017_final.pdf (Abrufdatum: 04.12.24).

Berman, Saul/Baird, Crolyn Heller/Eagan, Kevin/Marshall, Anthony (2020): What makes a Chief Digital Officer successful? In: Strategy & Leadership. Volume 48 (Issue 2). S. 32-38.

Bogumil, Jörg/ Jann, Werner (2020): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Braun-Thürmann, Holger (2005): Innovation. Bielefeld: transcript Verlag.

Brunzel, Marco/ Keubart, Moritz (2024): Das Onlinezugangsgesetz als Einstieg in eine weitreichende Transformation des öffentlichen Sektors. In: Seckelmann, Margrit (Hrsg.): Digitalisierte Verwaltung Vernetztes E-Government. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Buffat, Aurelien (2015): Street-Level Bureaucracy and E-Government. In: Public Management Review 17 (1), S. 149–161.

Chakrabarti, Alok K/Hauschildt, Juergen (1989): The division of labour in innovation management. In: R&D Management. Volume 19 (Issue 2). S. 161-171.

Computerwoche (2024): Was wurde aus den Internet-Giganten der 1990er? Bei Onlinequelle: <https://www.computerwoche.de/article/2741900/was-wurde-eigentlich-aus.html> (Abrufdatum: 26.11.24).

Dahm, Markus H./ Walther, Eva (2019): Digitale Transformation. In: Dahm, Markus H./ Thode, Stefan (Hrsg.): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter. S. 3-22. Wiesbaden: Springer Gabler.

Day, Diana L. (1994): Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures. In: Organization Science. Volume 5 (No. 2). S. 148-172.

Dowling, Michael/Neuburger, Rahild/ Noll, Elisabeth/ Zisler, Kristina (2016): Neue Produkte in der Digitalen Welt. Bei Onlinequelle. Münchener Kreis (Hrsg.). Bei Onlinequelle: https://www.muenchner-kreis.de/wp-content/uploads/download/executive_summary.pdf (Abrufdatum: 17.01.25).

Europäische Kommission (2023): Bericht zu digitalem Wandel in der EU: Deutschland muss Digitalisierung der öffentlichen Dienste beschleunigen. Bei Onlinequelle: https://germany.representation.ec.europa.eu/news/bericht-zu-digitalem-wandel-der-eu-deutschland-muss-digitalisierung-der-offentlichen-dienste-2023-09-27_de (Abrufdatum: 04.12.24).

Gemünden, Hans Georg/Walter, Achim (1996): Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren. In: Zeitschrift Führung + Organisation. Heft 65 (Nummer 4). S. 237-245.

Giehrl, Martin A. (2022): Die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel von Verwaltungsverfahren. Wiesbaden: Springer Gabler.

Griffin, Abbie/ Hoffmann, Nathan/ Price, Raymond L./Vojak, Bruce A. (2007): How Serial Innovators Navigate the Fuzzy Front End of New Product Development. Bei Onlinequelle: https://www.researchgate.net/publication/228952045_How_Serial_Innovators_Navigate_the_Fuzzy_Front_End_of_New_Product_Development (Abrufdatum 9.2.2025).

Griffin, Abbie/Price, Raymond L./Maloney, Matthew M./Vojak, Bruce A. (2009): Voices from the Field: How Exceptional Electronic Industrial Innovators Innovate. In: Journal of Product Innovation Management. Volume 26 (Issue 2). S. 222-240.

Grossmann, Rhys/Rich, Jana (2012): The Rise of the Chief Digital Officer. Bei Onlinequelle: <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/the-rise-of-the-chief-digital-officer> (Abrufdatum: 23.02.2025).

Hauschild, Jürgen/Gemünden, Hans Georg (2011): Dimension der Innovation. In: Albers, Sönke/Grassmann, Oliver (Hrsg.): Handbuch Technologie und Innovationsmanagement. S. 21-38. 2. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Hauschildt, Jürgen/Salomo, Jürgen (2011): Innovationsmanagement. 5. Auflage. München: Verlag Vahlen München.

Helmer, Joschua (2020): Digitalstrategien in Europa. Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2020024>.

Heuermann, Roland/ Engel, Andreas/von Lucke, Jörn (2018): Digitalisierung: Begriff, Ziele und Steuerung. In Heuermann, Roland/ Tomenendal, Matthias/Bressem, Christian (Hrsg.) in: Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. S. 9-50. Berlin: Springer.

Hinings, Christopher Robin/Gegenhuber, Thomas/Greenwood, Royston (2018): Digital innovation and transformation: An institutional perspective. In: Information and Organization 28 (1), S. 52–61.

Hille Maximilian/ Janata, Steve/ Michel, Julia (2016): Leitfaden Digitalisierung. Bei Onlinequelle: https://www.dsgvo-index.de/content/qsc/Leitfaden_Digitalisierung_für_den_Mittelstand.pdf (Abrufdatum 17.01.25).

Hölzle, Katharina/Gemünden, Hans-Georg (2011): Schlüsselpersonen der Innovation. In: Albers, Sönke/Grassmann, Oliver (Hrsg.), Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement. S. 495-512. 2. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Howell, Jane M./Shea, Christine M./Higgins, Christopher A. (2005): Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. In: Journal of Business Venturing 20. S. 641-661.

Horlacher, Anna/Hess, Thomas (2016): What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-Level Position in the Context of Digital Transformation. In: 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). S. 5125-5135. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.634>.

Horlacher, Anna/Hess, Thomas/Klärner, Patricia (2016): Crossing Boundaries: Organization Design Parameters Surrounding CDOs and Their Digital Transformation Activities. In: Twenty-second Americas Conference on Information Systems, San Diego, 2016. S. 1-10.

Hüttner, Jens/Pullen, Julia (2019): Innovationspromotor: Idee, Rolle, Ausbildungskonzept und Umsetzung. In: Scholl, Wolfgang (Hrsg.): Mut zu Innovationen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6_17.

Hughes, Peter (2018): The rise of the Chief Digital Officer. Bei Onlinequelle: <https://chief.digital/wp-content/uploads/Deloitte-Rise-of-the-Chief-Digital-Officer.pdf> (Abrufdatum 20.02.2025).

Hunnius, Sirko (2017): Stand und Perspektiven der Digitalisierung der Verwaltung. In: Hunnius, Sirko/Stocksmeier, Dirk (Hrsg.): Digitale Transformation der Verwaltung. Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 12–23.

Jæger, Birgit/Löfgren, Karl (2010): The history of the future: Changes in Danish e-government strategies 1994–2010. In: Information Polity 15 (4), S. 253–269.

Kolberg, Sarah (2020): Veränderungsdruck in den Kommunalverwaltungen begegnen. In: Verwaltung der Zukunft. Serie: New Work, Diversität, Demographie Rubrik: Leadership, Organisation & Arbeitskultur. Bei Onlinequelle: <https://www.vdz.org/arbeitswelt-und-transformation/veraenderungsdruck-den-kommunalverwaltungen-begegnen> (Abrufdatum: 04.12.24).

Kossowski, Julia/Heumüller, Erich/Richter, Sebastian (2020): Digital Fitness – Goal for the Chief Digital Officer. In: 2020 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC).

Kompetenzzentrum Öffentliche IT, Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS (2024): Digitalthemen in der öffentlichen Verwaltung 2024. Bei Onlinequelle: <https://www.oeffentliche-it.de/umfragen/themenradar-interaktiv-2024> (Abrufdatum: 04.12.24).

Krause-Jüttler, Grit/Bau, Michael (2012): Transferszenarien – Bedingungen erfolgreicher Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Innovationsprozessen. In: Schmauder, Martin (Hrsg.). Bei Onlinequelle: <https://edocs.tib.eu/files/e01fb13/755385152.pdf> (Abrufdatum 23.02.2025).

Kreutzer, Ralf T. (2021): Treiber und Hintergründe der digitalen Transformation. In: Schallmo, Daniel R.A/Rusnjak, Andreas/Anzengruber, Johanna/Werani, Thomas/Lang,

Klaus (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Schwerpunkt Business Model Innovation. S. 37-64. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31980-9_2.

Krimpmann, Dominik (2015): IT/IS organization design in the digital age—A literature review. In: International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering (9), S. 1189–1199.

Kutnjak, Anna/Križanić, Snjezana/Pihir, Igor (2019): Educational and practical view of Knowledge, Skills and Experience needed by a Chief Digital Officer. In: 11th International Conference on Education and New Learning Technologies. S. 5711-5718. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2019.1389>.

Lenk, Klaus (2018): Verwaltungsinformatik in der Zeit nach E-Government. In: Verwaltung und Management 24 (5), S. 217–225.

Lipsmeier, Andre/Kühn, Arno/Dumitrescu, Roman/Flach, Oskar (2019): Erfolgsfaktor Digitalisierungsstrategie – Strategisches Management der digitalen Transformation. In: Gausemeier, Jürgen/Bauer, Wilhelm/Dumitrescu, Roman (Hrsg.): Vorausschau und Technologieplanung. S.313-340. Berlin: Hans Gieselmann Druck und Medienhaus.

Loebbecke, Claudia/Picot, Arnold (2015): Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. In: The Journal of Strategic Information Systems 24 (3), S. 149–157.

Mangematin, Vincent/Sapsed, Jonathan/Schüßler, Elke (2014): Disassembly and reassembly: An introduction to the Special Issue on digital technology and creative industries. In: Technological Forecasting and Social Change 83, S. 1–9.

Markham, Stephen K. (1998): A Longitudinal Examination of How Champions Influence Others to Support Their Projects. In: Journal of Product Innovation Management. Volume 15 (Issue 6). S. 490-504.

Markham, Stephen K. (2000): Corporate Championing and Antagonism as Forms of Political Behavior: An R&D Perspective. In: Organization Science. Volume 11 (No. 4). S. 429-447.

Mayntz, Renate (1985): Soziologie der öffentlichen Verwaltung. 3. Auflage. Heidelberg: Müller, Juristischer Verlag.

Mergel, Ines (2020): Kompetenzen für die digitale Transformation der Verwaltung. In: innovative Verwaltung, Heft 4. S. 34-36.

Merx, Oliver M., Merx, Leon (2020): CDO-Kompass. Bei Onlinequelle: https://cdo-kompass.org/wp-content/uploads/2021/01/CDO-Kompass_20200101.pdf (Abrufdatum 04.12.24).

Oswald, Gerhard; Krcmar, Helmut (2018): Digitale Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Parisopoulos, Konstantinos/Tambouris, Efthimios/Tarabanis, Konstantinos (2009): Transformational Government in Europe: A Survey of National Policies. In: Miltiadis D. Lytras/Ernesto Damiani/John M. Carroll/Robert D. Tennyson/David E., Avison/Ambjörn Naeve et al. (Hrsg.): Visioning and engineering the knowledge society—a web science perspective. Second World Summit on the Knowledge Society. Kreta, Griechenland, 16.09.2009–18.09.2009. The Knowledge Society. Berlin: Springer, S. 462–471.

Pedersen, Keld (2018): E-government transformations: challenges and strategies. In: Transforming Government: People, Process and Policy 12 (1), S. 84–109.

Plesner, Ursula/Glerup, Cecilie/Justesen, Lise (2016): The Transformation of Work in Digitized Public Sector Organizations. In: European Group for Organizational Studies (Hrsg.): EGOS paper for sub-theme 63: Digital transformations: Technology, Organization and Governance in the Algorithmic Age. S. 1–19.

Raković, Lazar/Marić, Slobodan/ Đorđević Milutinović, Lena/Sakal, Marton/Antić, Sslobodan (2022): What about the Chief Digital Officer? A Literature Review. In: Sustainability 2022. Volume 14, S. 4696-4710. <https://doi.org/10.3390/su14084696>.

Redmann, Janina/Rückel, David (2021): Die digitale Transformation kommunaler Einrichtungen – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. Volume 58. S. 978-990.

Rost, Katja/Hölzle, Katharina/Gemünden, Hans-Georg (2007): Promotors or Champions? Pros and Cons of Role Specialisation for Economic Process. In: Schmalenbach Business Review. Oktober 2007. S. 340-363.

Schon, Donald A. (1963): Champions for Radical New Inventions. In: Harvard Business Review. Volume 41 (Issue 2). S. 77-86.

Schmid, Andreas (2024): eGovernment in Deutschland – eine unvermutete Erfolgsgeschichte. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44634-5>.

Schmid, Andreas (2019): Verwaltungsinformatik und eGovernment im Zeichen der Digitalisierung – Zeit für ein neues Paradigma. In: Andreas Schmid (Hrsg.): Verwaltung, EGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle. Wiesbaden: Springer, S. 3–20.

Schmid, Oliver (2021): Rolle des Chief Digital Officer (CDO) im Rahmen der digitalen Transformation von Unternehmen. München: Springer Gabler.

Singh, Anna/Hess, Thomas/Barthel, Philipp (2017): Der CDO als Komplement zum CIO. In: Wirtschaftsinformatik & Management. Heft 1. S. 38-47.

Singh, Anna/Hess, Thomas (2017): How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. In: MIS Quarterly Executive: Volume 16 (Issue 1). S. 1-17.

Spiegel (2017): Yahoo-Übernahme durch Verizon verzögert sich. Bei Onlinequelle: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/yahoo-ueberrascht-analysten-verkauf-an-verizon-verzoegert-sich-a-1131363.html> (Abrufdatum: 26.11.24).

Spiegel (2018): Irischer Spielwarenhändler übernimmt Toys"R"Us. Bei Onlinequelle: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/toys-r-us-wird-von-irischem-spielwarenhandler-smyths-toys-uebernommen-a-1204166.html> (Abrufdatum 26.11.24).

Spiegel (2022): Für viele Blackberry-Handys schlägt bald die letzte Stunde. Bei Onlinequelle: <https://www.spiegel.de/netzwelt/viele-blackberry-handys-funktionieren-bald-nicht-mehr-a-050d784b-371f-420e-b63e-914cee1ce72b> (Abrufdatum: 26.11.24).

Tumbas, Sanja/Berente, Nicholas/vom Brocke, Jan (2018): Digital Innovation and Institutional Entrepreneurship: Chief Digital Officer Perspectives of their Emerging Role. In: Journal of Information Technology. Volume 33 (Issue 3). S. 188-202. <https://doi.org/10.1057/s41265-018-0055-0>.

von Lucke, Jörn/Reinermann, Heinrich (2000): Speyerer Definition von Electronic Government. Bei Onlinequelle: <https://www.joernvonlucke.de/ruvii/Sp-EGov.pdf> (Abrufdatum: 02.02.25).

Walchshofer, Manuela/Riedl, René (2017): Der Chief Digital Officer (CDO): Eine empirische Untersuchung. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. Volume 54. S. 324-337.

Wegner, Gerhard (1995): Innovation, Komplexität und Erfolg. In Seifert, Eberhard K./Pridat, Birger P. (Hrsg.): Neuorientierung in der ökonomischen Theorie. Marburg: Metropolis.

Witte, Eberhard (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotorenmodell. Göttingen: Schwart.

Zhao, Fang/Wallis, Joseph/Singh, Mohini (2015): E-Government Development and the Digital Economy: A Reciprocal Relationship. In: Internet Research 25 (5), S. 734–766.

Eidesstattliche Erklärung & Einwilligungserklärung Nutzung von Plagiatssoftware

Name: Bleske Studiengang: WiSe 2024/25 MPA

Vorname: Benjamin Mtk.-Nr.: 36104066

Geb.-Ort: Witten Geb.-Datum: 11.02.1997

Mir ist bekannt, dass bei meiner Arbeit eine Prüfung auf nicht kenntlich gemachte übernommene Textpassagen und sonstige Quellen stattfinden kann (vgl. u.a. § 16 Abs. 7 der Allgemeinen Bestimmungen für Fachprüfungsordnungen mit den Abschlüssen Bachelor und Master der Universität Kassel). Ich stimme zu, dass dafür gegebenenfalls ein Upload auf eine externe Datenbank des jeweiligen Software-Anbieters erfolgt und die Arbeit dafür auch gespeichert wird, sofern meine Arbeit dafür vorab ausreichend anonymisiert wird (i.d.R. genügt dafür die Entfernung des Deckblatts und der Unterschriftenseite). Ich stimme ebenfalls zu, dass zukünftig umgekehrt auch andere Arbeiten auf Plagiate aus meiner anonymisierten Arbeit überprüft werden.

Ich versichere hiermit, dass ich meine Hausarbeit, Kann ein CDO ein Erfolgsfaktor für die Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung sein? mit kritischer Würdigungselbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alle von anderen Autoren wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen sind entsprechend gekennzeichnet.

Mir ist bewusst, dass bei einem Verstoß gegen obige Erklärung nicht nur die betreffende Prüfungsleistung mit der Note – 5,0 – gewertet wird, sondern auch eine Exmatrikulation erfolgen kann.

Der Prüfungsausschuss entscheidet im Einzelfall.

Bottrop, 02.03.2025

Ort, Datum

Benjamin Bleske, *Bleske*

Unterschrift