

Chancen, Visionen und der Alltag: Was ist Digitalisierung überhaupt?

Zusammenfassung Bereits Heraklit stellte fest: Panta rhei, alles fließt. So ist es auch auf dem Feld der Digitalisierung. Neues entsteht, Altes verschwindet. Aber was genau verändert sich, was bleibt und welche Rolle spielen die Menschen dabei? In diesem Kapitel schildern oberste Führungskräfte aus der Wirtschaft, dem öffentlichen Sektor und Gewerkschaften, welche Chancen und Visionen sie in der Digitalisierung zahlreicher Facetten des Arbeitslebens sehen und wie aus ihrer Sicht die Digitalisierung den Arbeitsalltag beeinflusst.

Unsere Welt beruht auf ewigem Werden und Vergehen. Neues entsteht, Altes verschwindet. Oft in einem kausalen Zusammenhang. Regelmäßig erleben wir: Was morgens noch en vogue ist, hat abends bereits ausgedient und ist

out of state, weil den Menschen etwas Fortschrittlicheres eingefallen ist. Wobei manchmal die beiden Teile eine Zeit lang nebeneinander existieren. Genau das beinhaltet Digitalisierung. Sie hat unsere Zivilgesellschaft, die Wirtschaft, das gesamte öffentliche Leben fest im Griff. Mit den Folgen und Konsequenzen müssen wir alle leben. Permanent aktualisieren sich in jedem Bereich die Dinge komplett. Der Philosoph Heraklit von Ephesos fand dafür schon vor rund 2500 Jahren die Kurzformel: *Panta rhei*, alles fließt.

Digitalisierung – niemand kann der Entwicklung entfliehen, nicht einmal ausweichen. Dies gilt auch und besonders für den beruflichen Bereich, egal auf welcher Ebene und an welchem Platz. Ein Faktum, das fraglos bis in die Chefetagen der deutschen Wirtschaft, der Gewerkschaften und des öffentlichen Sektors Beachtung gefunden hat. Wenngleich die Bedeutung, die Folgen und auch die Handhabung mit den dadurch aufgetretenen Gegebenheiten unterschiedlich eingeschätzt und in Angriff genommen werden. Den Versuch einer Erklärung dafür, warum kein einheitlicher Umgang mit dem Phänomen erkennbar ist, liefert Michael Kaschke: „Das Wort Digitalisierung ist in der Wirtschaft kein scharfer Begriff. Es ist für mich eher ein Ober- oder Synonymbegriff für verschiedene Trends, die dort stattfinden.“

Gleichwohl herrscht bei allen Gesprächspartnern dieses Buches Einigkeit darüber, dass kein Betrieb – egal aus welcher Branche – ohne die Akzeptanz der Digitalisierungswelle, die Suche nach adäquaten Lösungen sowie deren Integration in die geschäftlichen Abläufe auf der Gewinnerseite bleiben wird. Eine Vielzahl von Aussagen unterstreicht diese Einschätzung. Florian Bieberbach: „IT ist wahnsinnig wichtig

für Prozesse eines Unternehmens und für die Wettbewerbsfähigkeit. Diese Botschaft ist inzwischen überall verstanden worden. Wer sie noch nicht verstanden hat, lebt völlig hinterm Mond.“

Timotheus Höttges meint dazu:

Das Thema Digitalisierung muss von den Unternehmen ganzheitlich angegangen werden. Das geht weit über neue Geschäftsmodelle hinaus. Die Chancen durch die Digitalisierung sind riesig. Wir sollten versuchen, so viel wie möglich an der Zukunft mitzugestalten. Digitalisierung schafft die reale Welt nicht ab, sie ordnet den Umgang mit ihr neu.

Frank Briegmann ergänzt: „Digitalisierung ist kein Projekt, das irgendwann abgeschlossen sein wird, und auch kein eigenständiger Bereich. Sie ist ein Prozess, der uns alle von nun an kontinuierlich begleitet und bei intelligenter Implementierung zu einem selbstverständlichen Teil unserer Arbeit und der gesamten Organisation wird.“

Jörg Hofmann betrachtet die ITK-Strategie als einen wesentlichen Bestandteil gewerkschaftlichen Handelns:

Verantwortlich für das Thema ist unser Hauptkassierer. Aber es wird insgesamt gesehen weniger vom IT-Verantwortlichen getrieben als von den Kollegen, die sich mit dem Thema Mitgliederbetreuung und Mitgliederentwicklung beschäftigen. Wir stoßen hier in neue Zielsegmente hinein. So haben wir in diesem Zusammenhang beispielsweise eine Plattform für Crowd Worker angeboten. Diese wird zur Information und Beratung genutzt. Auf jeden Fall erreichen wir dadurch Leute, die wir üblicherweise nie erreichen würden.

Insgesamt ist Jörg Hofmann überzeugt, dass seine Gewerkschaft weniger durch die Technologie getrieben wird als durch die Suche nach Antworten auf organisationspolitische Fragen. So haben sich an einer Beschäftigtenbefragung über 500.000 Menschen beteiligt, davon ein nicht kleiner Teil online. Hofmann: „Das sind Mitglieder, die wir normalerweise und in der üblichen Organisationsstruktur vermutlich nicht erreicht hätten.“

Einen zahlenmäßig ähnlichen Erfolg hat er in Zusammenarbeit mit Daimler bei einer Umfrage über mobiles Arbeiten erzielt: „Von 82.500 Angeschriebenen haben wir 32.400 Rückmeldungen. Auch das wäre mit konventionellen Befragungen nicht machbar. Diese Form von Beteiligung und Einbindung ist früher so nicht denkbar gewesen. Für eine Pressekonferenz haben wir in kürzester Zeit 8000 Betriebsräte online befragt – das wäre früher ein Prozess von mehreren Monaten gewesen.“

Für Jörg Hofmann steht deshalb fest: „Beteiligung, mitmachen, Chancen eröffnen und auf Antworten schnell reagieren – das ist alles sehr wichtig und ohne die Möglichkeiten, die sich uns heute bieten, gar nicht mehr darstellbar.“

Einen Vorteil für die Gewerkschaft sieht er darin, dass man sich bei anderen Unternehmen sehr genau umsehen kann, was sie digital machen:

Da kann man nur lernen. Nach meinem Eindruck ist in vielen Betrieben zunächst das Thema Beteiligung sehr zögerlich aufgenommen worden. Doch allmählich macht sich eine Kultur breit, die Meinungen zulässt und sogar Meinungen einfordert. Vor drei Jahren wäre es

beispielsweise nur schwer denkbar gewesen, dass in Mitarbeiterportalen Namensartikel veröffentlicht werden können, die richtig Unruhe ausgelöst haben. Zum einen wären solche Beiträge abgewürgt worden. Zum anderen hätten sich Kollegen auch gar nicht getraut, so etwas zu veröffentlichen. Dadurch haben die Mitarbeiterkommunikation und -partizipation mithilfe von Mitarbeiter-Plattformen mittlerweile eine gute Relevanz. Vor allem auch deshalb, weil sich die Ängstlichkeiten verflüchtigt haben. Insgesamt ist das auch ein Punkt, an den wir mutiger heranzugehen gelernt haben.

Rada Rodriguez: „Digitalisierung bedeutet eine Veränderung des gesamten Unternehmens. Es ist nicht nur ein einzelner Aspekt. Wenn wir die Herausforderung bewältigen, bin ich überzeugt, dass Chancen da sind.“ Für sie ist auch entschieden, wo das Thema anzusiedeln ist: „Es muss ein Vorstandsmitglied sein oder der Geschäftsführer selbst. Digitalisierung fängt beim Kopf an.“ Eine Aussage, die im doppelten Sinn ihre Gültigkeit hat und auch genauso gemeint ist.

Tanja Wielgoß: „Es verändert sich nahezu alles durch Digitalisierung. Es ist die Herausforderung unserer Zeit, digitale Veränderung immer im Blick zu haben und zu erahnen, wie sich durch sie Geschäftsmodelle ändern oder auch selbst gestalten lassen.“

Eckhard Nagel: „Die sogenannte digitale Revolution hat viele Bereiche des Krankenhauses mittlerweile voll eingenommen. Es wäre geradezu eine Fehleinschätzung und -planung, wenn man die Digitalisierung nicht als einen wesentlichen Veränderungsprozess für die gesamte Institution Krankenhaus sehen würde.“

Karl-Heinz Streibich spitzt das Thema noch einmal zu: „Die Digitalisierung stellt jede Branche auf den Kopf – das ist keine Übertreibung, sondern es ist die Realität. Sie hat bereits massive Veränderungen mit sich gebracht. Uber hat zum Beispiel einen Unternehmenswert von über 50 Milliarden US-Dollar, besitzt selbst aber kein einziges Fahrzeug.“

Im Verlauf der Gespräche mit über 30 CEOs hat es nicht einen Fall gegeben, bei dem Digitalisierung nicht mit einer Veränderung der Geschäftsmodelle und mit Vorteilen in Verbindung gebracht wurde. Gleichzeitig unterstrichen die Verantwortlichen dabei stets die Bedeutung des einzelnen Mitarbeiters. Beispielhaft dafür eine Äußerung von Birgit Roos: „Am spannendsten finde ich die Einschätzung, wie weit Digitalisierung das gesamte Geschäftsmodell verändert. Meine persönliche Überzeugung ist, dass der Mensch als soziales Wesen am Ende immer noch eine große Rolle spielt. Deshalb haben wir als Unternehmen letztendlich eine gute Überlebenschance, auch wenn sich die Art unserer Dienstleistung sehr verändert.“

Frank-Jürgen Weise betont ebenfalls die menschliche Komponente: „Ich kenne keinen Prozess, der heute nicht von Digitalisierung betroffen ist. Aber auf der letzten Meile müssen wir einen Weg finden, der eine persönliche Begegnung des Bürgers mit seinem Betreuer garantiert.“

Der Blick auf zu gewinnende und bereits gewonnene Pluspunkte durch Digitalisierung spannt einen weiten Bogen. Stefan Oelrich: „Der größte Vorteil einer Digitalisierung im Gesundheitsbereich liegt in der Auswertung der Daten. Diese werden bereits an ganz vielen Stellen

erfasst. Sie besser auszuwerten und zu nutzen könnte ein Riesenvorteil für Deutschland sein.“ Für ihn steht fest: „Digitalisierung ist keine Frage der Branche. Es geht heute gar nicht mehr ohne. Niemand in unserer Gesellschaft kann sich dem entziehen.“

Lutz Marmor sieht die Digitalisierung als enorme Bereicherung:

Wenn früher etwas gesendet wurde, war es danach weg, zugespitzt gesagt. Heute kann man über das Netz diesen Beitrag noch ganz anders und viel mehr Menschen zur Verfügung stellen, mit Texten ergänzen und so die multi-medialen Möglichkeiten des Internets ausschöpfen. Wie haben sich also die Angebote verändert? Es gibt viele neue Möglichkeiten. Das Publikum hat sich immer weiter differenziert. Aber der Kern, das Fernsehen insgesamt, ist sehr stabil.

Christoph Vilanek hebt beim Blick auf interne und insbesondere technologische Veränderungen den Abschied von Legacy-Systemen hervor:

Früher musste man fünf Jahre studiert haben, um ein hochkompliziertes Intranet-Modul bedienen zu können. Diese Zeiten sind zum Glück vorbei. Eine der dramatischen Veränderungen bei den Neueinführungen ist für mich, dass sich eine Art von Piktogramm- und Nutzungsverständnis etabliert hat. Es ist nichts Ungewöhnliches, zu wischen oder doppelt zu klicken. Das vereinfacht Abläufe für jeden einzelnen Nutzer. Wir nutzen Technologien, die wir im normalen Lebensbereich etabliert kennen, heute auch für interne betriebliche Zwecke.

Auch ein weiteres Phänomen wird durch die Digitalisierung seines Erachtens noch beschleunigt. Vilanek: „Wir spezialisieren uns immer mehr. Aufgaben werden immer enger geschnitten, weil man aus der Wettbewerbssituation heraus besonders qualifizierte Spezialisten für die einzelne Tätigkeit braucht, um effizienter und noch optimierter, kostengünstiger und noch Fehler mindernder unterwegs zu sein.“

Durch die zunehmende Spezialisierung geht jedoch der Blick für das große Ganze verloren. Vilanek:

Als Folge haben Mitarbeiter heute immer weniger Chancen, einen Zusammenhang ihrer Arbeit mit der Arbeit der anderen zu erkennen und zu verstehen. Wenn heute Entscheidungen fallen, finden immer mindestens 50 Prozent der Betroffenen diese Entscheidung definitiv falsch – aus ihrer individuellen Sicht haben sie damit sicherlich recht. Die stetig steigende Spezialisierung ist ein dramatisches Problem und wird mit Digitalisierung und digitalen Unternehmensabläufen noch schlimmer.

Am Beispiel Online-Werbung macht Vilanek auch auf ein Problem aufmerksam, das er für eklatant hält:

Wir haben auch früher schon Online-Vermarkter gehabt. Da gab es zusätzlich noch Targeter und einen AddServer. Heute ist Online-Advertising in 70 Scheibchen von Einzeltätigkeiten zerschnitten – damit wurde die Wertschöpfungskette auf unzählige Teilfunktionen aufgeteilt. Und wenn man einen Einzelnen fragt, wie funktioniert Online-Werbung, dann sagt er: Weiß ich nicht, ich mache nur Targeting. An dieser Stelle engt Digitalisierung durch das

Zerschneiden von Wertschöpfungsketten den Einzelnen immer mehr ein.

Digitalisierung als interner Treiber? Darüber denkt Christoph Straub laut nach, ohne die Antwort liefern zu können: „Ich frage mich, ob die Digitalisierung in erster Linie ein Treiber für die interne Restrukturierung ist. Oder dient sie in erster Linie der Kunden-Kommunikation?“

Michael Vassiliadis bringt in diesem Zusammenhang einen Gedanken ins Spiel, der Altüberliefertes mit den neuen Möglichkeiten verknüpfen will: „Wir müssen in diesem Kontext von Digitalisierung, von Rationalisierung, von Vereinzelung der Menschen an den Arbeitsplätzen sehr viel bewusster auf die Unternehmenskultur blicken. Dazu dann ein bewusstes Using von digitalem Equipment und digitalen Strukturen. Wenn wir aus diesen Komponenten die richtige Mischung finden, gewinnen wir richtig ein Benefit.“ Er empfiehlt zu überprüfen, wie Digitalisierung durch Software- und IT-Intelligenz dazu beitragen kann, neue Einsatz- und Wertschöpfungsketten für Kommunikations- und Handelsbeziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen zu bauen, die also B2C sind.

Diese Kombination verschiedener Einzelteile mit sich daraus ergebenden Vorteilen ist auch für Alf Henryk Wulf ein Punkt auf der Habenseite: „Digitalisierung im Bereich der Energieerzeugung wirkt sich im Wesentlichen dadurch aus, dass man vielmehr Komponenten eines Energiesystems, wozu auch der Stromtransport gehört, miteinander ins Zusammenspiel bringen kann.“

Forderungen und Erkenntnisse über die Auswirkungen der neuen Entwicklungen sind bei Versicherern und im

Bankgeschäft zu hören. Pascal Laugel: „Wir haben unsere Backoffice-Prozesse sehr genau im Blick, hier müssen wir, was die Automatisierung von Prozessen betrifft, immer auf dem neusten Stand sein.“

Für mehr Aktivitäten im eigenen Land plädiert Franz Knieps: „Ich habe wenig Innovation in Richtung Digitalisierung aus der Branche heraus erlebt. Das meiste kommt durch Übertragung von Entwicklungen aus anderen Branchen oder aus anderen Ländern.“

Immerhin eine große Veränderung hat Joachim Breuer beobachtet: „Die feste Bindung an Arbeitszeiten ist wesentlich geringer geworden. Das ist die größte Auswirkung von Digitalisierung, die man bei uns sieht. Die Berufsgenossenschaften haben in den letzten Jahren enorm viele ihrer Arbeitskräfte ausgelagert und daraus Heimarbeitsplätze geschaffen.“

Bei der erweiterten Einführung von digitalen Möglichkeiten sieht Breuer erhebliche psychologische Bremswirkungen auf vielen Ebenen, die aus der Alten Welt kommen: „Daten werden immer noch als Herrschaftswissen betrachtet, und wenn sie einen haptischen Ergänzungseffekt haben, ist das Herrschaftswissen noch größer – man kann halt die Hand auf die Krankenakte legen.“

Wenn ein Unternehmen gegründet und kraft Gesetzes mit seinen Beschäftigten bei der Unfallversicherung versichert wird, ist das ein Vorgang, der früher in großem Maße in Papierform ablief – man erhielt Durchschriften von Gewerbemeldungen. Breuer: „In Deutschland gibt es pro Jahr immerhin um die 2 Millionen Meldungen, wir reden also nicht über Kleingeschäft. Und wenn man das papiermäßig aufarbeiten und einer Berufsgenossenschaft

zuteilen muss, dann kann es auch manchmal schwierig sein, die richtige Berufsgenossenschaft zu finden.“

Nach langen Diskussionen ist jetzt alles anders. Breuer: „Diese Eingangsmeldungen alle digital in ein Format von 16 Bundesländern mit ihren Kommunen runterzubrechen, um sie dann später bei uns digital zu verarbeiten, ist ein politischer Kraftakt sondergleichen gewesen. Die Revolution ist groß, der Einfluss ist groß, aber man hat das Gefühl, es dauert zu lange, bis es tatsächlich in der Anwendung ist. Seit kurzem ist es aber so weit und erleichtert und beschleunigt das Verfahren enorm.“

Im Hinblick auf die Ärzteschaft war die finanzielle Seite ein probates Hilfsmittel. Breuer: „Die Ärzte haben wir dazu bekommen, ihre Abrechnungen und die weiteren Berichte digital an uns zu schicken, weil wir ihnen zugesagt haben, dass sie so das Geld schneller kriegen.“

Frank Karsten fragt: „Wie verändert sich künftig das Zusammenspiel zwischen Kunden und Unternehmen? Haben wir dort Disruptionen zu erwarten, weil sich Rahmenbedingungen verändern oder weil sich jemand anderes dazwischendrängt, also die Kundenschnittstelle besetzt?“

Einig sind sich Versicherer in einem anders gelagerten Punkt. Sorgen sind demnach durchaus existent, aber nicht mit Blick auf die technischen Neuerungen. Frank Karsten: „Die große Gefahr für Versicherungen sehe ich nicht in der Digitalisierung, sondern in der Zinssituation.“

Doch lohnt jetzt alles, was die Digitalisierung in immer kürzer werdenden Intervallen an Novitäten präsentiert? Die Frage löst verneinendes Kopfschütteln aus. Viele der Befragten stimmen überein, dass es nicht jeder Trend wert ist, verfolgt zu werden. Johann Bizer fasst dies so zusammen:

Wir kriegen über CeBIT und Bitkom jedes Jahr eine andere Sau präsentiert. Was ist denn die Innovation, die dahintersteckt? Digitalisierung hat auch etwas mit Ökonomie zu tun. Wenn man das dann auf den Kern reduziert, geht es von der Struktur her erstaunlich oft um dieselben Dinge. Irgendwo muss unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten alles zentral gehostet werden, irgendwo braucht man Applikationen, die schmalbandig schnell beim Nutzer sind. Irgendwie muss man intelligente Verknüpfungen zwischen verschiedenen Säulen von Verwaltung hinkriegen, damit die Workflows funktionieren. Und nach dem Windows Explorer 11 gibt es auch Explorer 15 und 23 und so weiter. Die werden natürlich immer schneller, können auch immer mehr Daten laden, werden immer interaktiver – aber ist das dann die Innovation?

Für ihn gilt deshalb: „Digitalisierung ist die Elektronifizierung von papiergestützten Vorgängen. Das war für mich erst mal die brutalste Erfahrung. Der Papiervorgang, der abgelöst wird durch einen elektronischen Workflow.“

Im Hinblick darauf, ob sich eine bestehende Unternehmenskultur auch in der digitalen Zeit fortschreibt, sieht Johann Bizer im öffentlichen Sektor eine konservative Grundeinstellung, ein Beharrungsvermögen gegenüber Veränderungen als eine Art Schutzschild: „Je schneller die Veränderungen sind, umso größer ist das Risiko, dass wir sie auslassen. Ein bisschen Behäbigkeit kann dann schützen. Sie kann aber auch dazu führen, dass man einen Modernisierungsschritt nicht richtig mitkriegt. Das ist das Risiko. Beschleunigung entschleunigt uns an dieser Stelle. Das ist das Paradoxon der Modernisierung im öffentlichen Sektor.“

Grundsätzliche Gedanken macht er sich um den Begriff Innovation. Bizer:

Weil ich nicht so richtig weiß, ob das eigentlich das ist, worauf es bei uns ankommt. Wenn man mal auf die Schnittstelle zwischen Verwaltung und Bürger schaut, wird viel über unterschiedliche Kanäle und Wege diskutiert. Da kann man jede Idee auch als Innovation bezeichnen. Wenn ich mir die Umsatzzahlen aber ansehe, ist das, was wir mit dem Front-End zum Bürger hin machen, nichts im Verhältnis zu dem, was wir an Effizienzgewinnen durch die Konsolidierung der Backoffice-Systeme erzielen. Das geht hin bis zu der ketzerischen Überlegung, dass es manchmal gar nicht verkehrt ist, nicht jede sogenannte Innovation mitzumachen.

Nach Bizer müsse man sich fragen, ob es um Speedy Gonzales oder um die Karawane und die Oase geht: „Beim Karawanenmechanismus sagen alle, da geht es hin und das muss es sein. Da bin ich ein grundmisstrauischer Typ. Manchmal ist es klüger, die Karawane ziehen zu lassen. Man sollte sie jedoch nicht aus dem Sichtfeld verlieren, um den Anschluss noch zu finden, wenn sie dann doch richtig unterwegs ist.“

Tatsächlich wird dem aktuellen Boom durchaus mit einer gewissen Skepsis begegnet. So sieht Florian Bieberbach einerseits, dass „die wahnsinnig hohe Bedeutung von IT für die Energiebranche absolut unbestreitbar ist“. Andererseits sagt er auch: „Den aktuellen Hype finde ich total übertrieben.“

Pascal Laugel äußert sich ähnlich: „Das Thema Fin-Techs ist im Moment ein riesiger Hype. Wichtig ist, was im Massenretailgeschäft wirklich ein Mehrwert für viele Kunden ist und nicht nur für einige wenige.“

Martina Koederitz versucht, zumindest den überhasteten Digitalisierungsdrang zu erden und auf eine bodenständige Basis zu ziehen. Denn zumindest technisch liegt sie mit ihrer krassen Einschätzung richtig: „Was ist digital? Null und Eins.“ Gleichzeitig verdeutlicht sie, woran es aktuell fehlt: „Wir brauchen Visionäre, die sich vorstellen können, was wir aus der Digitalisierung generieren können, um die nächste Welle der Wertschöpfung und des Wohlstandes für unsere Gesellschaft zu entwickeln.“

Auch Frank Appel hält nichts davon, der im Rekordtempo eilenden digitalen Entwicklung hinterherzuschlaufen. Er glaubt, dass sich grundlegende Führungsprinzipien auch durch den Einzug neuer Technologien nicht verändert haben:

Die Grundbedürfnisse der Menschen haben sich in den letzten 500 Jahren nicht massiv verändert. Das gilt auch für die Leitung einer Organisation. Nur das Umfeld, in dem man ein Unternehmen lenkt, ist ein anderes geworden. Die Art und Weise des Zusammenarbeitens hat sich geändert.

Einigkeit herrscht darüber, dass dieses neue Miteinander innerhalb eines Unternehmens für den einzelnen Mitarbeiter Positives generieren muss. Timotheus Höttges: „Digitalisierung soll den Menschen das Leben erleichtern, es sicherer machen und schöner. Wir alle stehen mittendrin in diesem gewaltigen Umbruch, dessen Dimension und Dynamik wir heute noch gar nicht absehen können.“

Für Tanja Gönner ist wesentlich, in der Gesamtdiskussion das Thema Digitalisierung nicht als Selbstzweck zu betrachten, sondern als Unterstützung: „Dazu gehört auch die Frage der Führung. Leadership per se bedeutet auch,

ein Thema wie Digitalisierung durch ein langfristiges Commitment nach vorn zu bringen.“

Michael Kaschke sieht Digitalisierung nicht als Selbstzweck. Kaschke:

Wir wollen Digitalisierung nicht um der Digitalisierung willen haben, sondern wir wollen damit neue Geschäfte und Geschäftsmodelle entwickeln und unsere Kunden besser bedienen, ihnen helfen, erfolgreicher mit unseren Produkten und Lösungen zu sein.

Dabei empfiehlt Frank Riemensperger im Hinblick auf das grundsätzliche Herangehen an digitale Probleme ein Umdenken. Er macht insoweit auf gravierende Unterschiede zwischen dem europäischen Raum und dem US-amerikanischen Silicon Valley aufmerksam:

Das Silicon Valley sieht Digitalisierung immer extern getrieben, und zwar aus Sicht des Kunden. Das Design-Thinking-Mantra steht an vorderster Stelle: Was wollen eigentlich die Leute? Was ist gewünscht? Dann kommt die Frage: Können wir das kommerziell darstellen, kann man daraus ein Geschäft machen? Und erst dann kommt die Frage: Ist es technisch möglich?

Unterschiedliche Ansichten herrschen darüber, ob kleinere Firmen in der Lage sind, den Weg in die Digitalisierung mitgehen zu wollen oder mitgehen zu können. Eberhard Veit sieht es positiv: „Der deutsche Mittelstand und die kleinen Betriebe brauchen sich nicht zu verstecken. Die sind, was Digitalisierung, was die Zukunftsfähigkeit und vor allen Dingen die Wandlungsfähigkeit anbetrifft, gar

nicht schlecht aufgestellt. Ich glaube, Ängste und Befürchtungen werden mehr durch die Kommunikation geschürt, als dass sie in Wirklichkeit da sind.“

Rada Rodriguez hegt dagegen eher Bedenken: „Wenn Digitalisierung, wie es heute scheint, in dieser übergroßen Transformierung kommt, könnte vielen Mittelständlern, die nicht in den Großstädten sind, entweder das Geld oder das Verständnis fehlen. Und selbst wenn das vorhanden ist, finden sie vielleicht die Arbeitskräfte nicht.“

Jörg Hofmann hat aus diesen beiden Extremen eine Aufgabe für die Gewerkschaft erkannt. Er erläutert das am Beispiel der Zulieferer:

Digitalisierung in der Wertschöpfungskette heißt, dass die Großbetriebe ihre Anforderungen rund um das digitale Datenmodell an den Zulieferer geben, damit dieser die notwendigen Daten online verfügbar hat. Das setzt aber voraus, dass diese IT-mäßig entsprechend aufgestellt sind und die Qualifikationen vorhanden sind, so zu arbeiten. Das macht Investitionen notwendig. Davor scheut sich der Zulieferer jedoch häufig.“ Deshalb müsse eine Gewerkschaft ihre Policy darauf ausrichten und das einzelne Mitglied informierend unterstützen. Hofmann: „Hierzu eröffnet uns die Digitalisierung neue Möglichkeiten und neue Chancen.

Bei allen Facetten der Digitalisierung, bei allen offenkundigen Möglichkeiten und auch im Hinblick auf Chancen, die sich derzeit in toto gar nicht abschätzen lassen – Erich Sixt, der sein Unternehmen als „Schnellboot“ sieht und überzeugter Anhänger der neuen Techniken ist, sagt voraus, was ausbleiben wird: „Das Einzige, was die Digitalisierung nicht erreicht, ist, dass wir dadurch zu besseren Menschen werden.“

#DigitalLeadership

Wie Top-Manager in Deutschland den Wandel gestalten

Klimmer, M.; Selonke, J.

2017, XVI, 267 S. 31 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-662-50532-8