

## Interview über Digitalisierung

# „Das ist einfach nur peinlich“

Von **Peter Hanuschke** - 06.03.2019 -

**Zwar hauen inzwischen ein paar deutsche Politiker Nachrichten per Twitter raus, aber das Thema Digitalisierung ist laut Experte Philipp Riederle längst noch nicht ausreichend in der Politik angekommen.**



**Was die Digitalisierung in Schulen angehe, sei Deutschland ein Entwicklungsland, sagt Philipp Riederle.** (Thomas Zueger)

### **Wie erklären Sie der analogen Generation, was Digitalisierung überhaupt bedeutet?**

**Philipp Riederle:** Digitalisierung lässt sich gut anhand von drei Begriffen verdeutlichen: Zunächst gibt es die Digitization, die den analogen Prozess in eine digitale Form überträgt. Ich schreibe beispielsweise kaum noch Briefe, sondern E-Mails. Darauf sattelt die Digitalization auf. Sie verknüpft verschiedene digitale Daten und macht sie über Schnittstellen und Plattformen zugänglich, woraus völlig neue Geschäftsfelder erschlossen werden können – etwa Facebook oder Uber. Und Digital Transformation bezeichnet die komplexen Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft. Für den Wirtschaftskontext also, wie Arbeitsorganisationen funktionieren, wenn sie den digitalen technischen Möglichkeiten angepasst werden. Das kann bedeuten, dass Aufgaben automatisiert, neue Prozesse und neue Arbeitsorganisationen entwickelt werden, wodurch immer eine höhere Effizienz resultiert.

### **Ist Digitalisierung bereits in deutschen Unternehmen angekommen?**

In den vergangenen zehn Jahren konnte ich im Wirtschaftskontext mit etwa 450 Unternehmen

arbeiten und dadurch einen guten Überblick bekommen. In diesem Zeitraum hat sich schon einiges verändert. Zu Anfang hieß es häufig: Okay, das ist ein Trend, der geht auch wieder vorbei. Inzwischen hat immerhin der Großteil der Unternehmen erkannt: Oh je, da müssen wir etwas tun. Was man aber merkt, ist, dass es in vielen Unternehmen noch eine große Verwirrung gibt, was die eigene digitale Strategie angeht. Es gibt auch Unternehmen, die sich schon für vollumfänglich digitalisiert halten, nur weil sie einen Facebook-Account erstellt haben und Homeoffice ermöglichen. Das ist für sich alleine genommen ein Stück Digitalisierung, aber hier fehlt letztlich das Verständnis, die digitalen Zusammenhänge und die daraus resultierenden Möglichkeiten zu nutzen.

### **Welche Zusammenhänge sind das?**

Wir müssen verstehen, wie wir auf die heutigen Anforderungen der digitalisierten Märkte reagieren. Ich muss mir als Unternehmer deshalb überlegen: Wer sollte mit wem zusammenarbeiten, in welcher Organisationsform und wer kann was genau beitragen? Dann benötige ich dafür digitale Tools und digitale Kommunikationsprozesse. Erfolgreiche Organisation erfordert immer bestmöglichen Informationsfluss. Ich muss darüber nachdenken, was eigentlich die Fähigkeiten von Mitarbeitern und Führungskräften sind, Geld und Arbeitszeitmodelle spielen auch eine wichtige Rolle. All das kann unter dem digitalen Aspekt nur im Zusammenhang betrachtet werden.

### **Haben Sie ein Beispiel?**

Um etwa Homeoffice zu erlauben, müssen natürlich die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Selbstorganisation und dem Umgang mit ihren Ressourcen geschult sein. Die Chefs müssen digital über Distanz führen können – auch das will gelernt sein. Und so kommt ein Puzzleteil zum anderen und ergibt ein Ganzes. Und so eine Gesamtstrategie wird in vielen Unternehmen nach wie vor unterschätzt.

### **Mit anderen Worten: Digitalisierung beginnt zunächst im Inneren des Unternehmens.**

Ja, das ist der Ansatz. Bevor ich außen mit modernen digitalen Produkten glänzen kann oder attraktiv für junge digitale Mitarbeiter bin, muss ich meine Prozesse im Unternehmen digital aufgestellt haben. Und es klingt schon fast trivial: Die Mitarbeiter müssen intensiv geschult werden, um sie mit agilem Arbeiten vertraut zu machen. Es ist leider so, dass ein Großteil der Mitarbeiter und auch der Chefs gar nicht wissen, wie sie mit den bereits vorhandenen digitalisierten Tools richtig umgehen sollen.

### **Ist Digitalisierung ein Prozess, der nie endet?**

Genau. Der Technologiefortschritt ist heute so schnell wie niemals zuvor in der Menschheitsgeschichte. Wer sein Unternehmen jetzt auf die digitale Welt einstellt, hat idealerweise eine Organisationsform, die mit Veränderungen umgehen kann. Es gibt etwa Unternehmen, die klassisches Abteilungsdenken komplett abschaffen und projektbezogen und interdisziplinär arbeiten. Eine solche Form ist darauf ausgelegt, sich gegenüber Anforderungen und Aufgaben spezifisch immer wieder neu zu konfigurieren. Damit sind Unternehmen gewissermaßen schon vorbereitet auf weitere technologische Veränderungen. Das sollte das Ziel sein. Und nicht etwa jetzt mit alten Ideen aus Zeiten der Bürokratie-Thesen von Max Weber aus

dem 19. Jahrhundert weiterleben und das nächste Organigramm in starren Strukturen erstellen. Veränderung sollte vielmehr elementarer Bestandteil sein.

### **Worauf legt die digitale Generation eigentlich Wert? Was muss ein Unternehmen bieten, um von dieser Generation wahrgenommen zu werden?**

Zunächst die Rahmenbedingungen: Als digitale Generation versteht man die Generation Y und Z. Y beginnt mit dem Jahrgang 1985, Z mit dem Jahrgang 1995. Beide Generationen sind geprägt vom digitalen Wandel. Sie haben die Welt von Beginn an als digital kennengelernt. Dann gibt es in Deutschland den demografischen Wandel, der heute schon für einen Fachkräftemangel sorgt. Und außerdem sind viele Unternehmen durch eine hohe Altersstruktur geprägt.

### **Das bedeutet, die digitale Generation kann sich ihre Jobs aussuchen?**

Der demografische Wandel sorgt dafür, dass unsere Bedürfnisse, die sich aus einem Wertewandel heraus entwickelt haben, einfordern können. Das heißt, wir können uns in vielen Berufsfeldern aussuchen, wo wir anfangen wollen. Und wenn es uns da nicht gefällt, sind wir eben auch schnell wieder weg. Es hat sich eine gewisse Macht auf diese jungen Mitarbeiter verlagert.

### **Was zählt zum Wertewandel bei der digitalen Generation?**

Dazu gehört, eine sinnvolle Aufgabe auszuführen, die Spaß macht und auch mit der Arbeit eine gute Zeit zu haben. Es geht darum, ständig etwas Neues zu lernen und sich selbst zu verwirklichen. Der Chef muss digital denken, ich muss von jedem Platz und Ort aus zeitlich flexibel arbeiten können, und die technische Ausstattung muss stimmen. Derjenige, der immer digital gedacht hat, wird nicht in einem Unternehmen zurechtkommen, in dem starre vorgegebene Kommunikationswege herrschen, wo analoge Genehmigungsverfahren gelten, wo man eine Idee umsetzen will und dafür fünf Unterschriften und fünf Genehmigungen braucht und darauf auch noch ein halbes Jahr warten muss.

### **Kann die digitale mit der älteren analogen Generation zusammenarbeiten?**

Das kann sogar sehr gut funktionieren. Wir Jungen können mit unserem innovativen Denken den Fortbestand des Unternehmens sichern, aber das geht nicht gänzlich ohne die Berufs- und Lebenserfahrung der älteren Generation. Und wenn die ältere Generation es hinbekommt, ihre Angst und Abwehr abzulegen, und sich eingesteht, ich verstehe das ganze Zeug nicht, aber ich bin neugierig und habe Lust, es zu lernen, dann hat man ein diverses Team, das exzellent aufgestellt ist. Es muss ein beidseitiges Aufeinanderzugehen stattfinden.

### **Wie bewerten Sie die Rahmenbedingungen für Digitalisierung, die die Politik geschaffen hat? Ist die Bedeutung der Digitalisierung überhaupt in der Politik angekommen?**

Es kommt so langsam immerhin oberflächlich an. So mancher Politiker twittert inzwischen ein paar Kurznachrichten raus, nur leider hört es damit dann schon auf. In dieser Legislaturperiode ist das Thema zumindest mal im Diskurs, und es gibt hier und da Förderprogramme. Es fehlen aber an vielen Stellen die Tiefe und der Sachverstand. Wir sind, was die Umsetzung von digital politischen Themen angeht, mehr als zehn Jahre zu spät dran. Das traurigste Thema ist in diesem Zusammenhang die digitale Infrastruktur. Wir liegen hinter vielen Ländern, was Breitband,

Glasfaserausbau oder Mobilfunkabdeckung betrifft. Das ist einfach nur peinlich und blockiert hier ansässige Unternehmen, richtig Gas zu geben. Digitale Infrastruktur: Deutschland leider durchgefallen. Und wenn ich mir die aktuellen Diskussionen angucke, wird es auch nicht besser. Da fehlen einem die Worte.

### **Sind die Schulen für digitale Zeitalter bereit?**

Das ist ein Bereich, der mich sehr umtreibt und für den wir sehr, sehr dringend Lösungen benötigen. Jetzt wurde zumindest der Kompromiss Digitalpakt Schule erreicht, der dazu führt, dass in den nächsten drei bis fünf Jahren Gelder freigegeben werden, um überhaupt eine digitale Infrastruktur an Schulen installieren zu können.

### **Reicht das aus?**

Nein, absolut nicht. Das ist nur die Grundvoraussetzung. Unsere Bildung ist dadurch noch lange nicht digital. Auch die Lehrer müssen entsprechend ausgebildet werden, damit sie mit den digitalen Tools und digitaler Didaktik überhaupt umgehen können. Auch der Schulplan muss angepasst werden. Es gibt den einen oder anderen Referendar, der sich das Thema in seiner Freizeit aneignet oder es findet mal durch einen engagierten Schulleiter ein Projekttag über Cybermobbing statt. Was aber komplett fehlt, ist ein Fach für digitale Kompetenz.

### **Wie weit würden Sie gehen, um Digitalisierung in der Schule zu verwirklichen?**

Eigentlich sollte es das Fach Programmieren schon ab der Grundschule geben. Alles ist von Algorithmen und IT-Systemen umgeben und deshalb muss jeder der nachkommt, verstehen, was die technischen Grundlagen von einem IT-System sind. Andere Länder sind uns da Meilen voraus, wir sind da ein Entwicklungsland. Doch ich gebe die Hoffnung noch nicht auf – sonst würde ich nicht unermüdlich darüber sprechen und auch auf wirtschaftspolitischer Ebene Impulse geben.

### **Das Interview führte Peter Hanuschke.**

#### **Zur Person**

Philipp Riederle zählt zu den Überfliegern im Bereich Digitalisierung: Mit 18 Jahren veröffentlichte er unter anderem das Buch „Wer wir sind und was wir wollen“, das vier Wochen auf der „Spiegel“-Bestsellerliste stand. Der 24-Jährige hat bereits mehr als 400 Unternehmen beraten. An diesem Donnerstag ist er Referent auf dem Wirtschaftsforum der Siemens AG in Bremen.