

---

## Vorbemerkung: Wie geht's dir?

Du hast es schon bemerkt: Ich sieze dich nicht. Wie komme ich dazu? Es ist das sogenannte digitale Du, das in allen Bereichen der Digitalisierung verwendet wird – sozusagen als sprachliches Zeichen der Identifikation mit dem Konzept und der Idee der Digitalisierung. Wer digitalisiert, duzt sich. Natürlich fragen unsere Expertenteams alle unsere Gesprächspartner:innen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik am Anfang jedes Gesprächs stets: Sie oder du? In diesem Sinne darfst auch du dich gefragt fühlen. Und rate mal? Unternehmer:innen, Vorständ:innen und Manager:innen aller Ebenen entscheiden sich generell und spontan fürs digitale Du. Das ist ein formelles Zeichen mit substanzieller Wirkung: Die Digitalisierung ist eine so große und umwälzende Herausforderung, dass wir sie nur gemeinsam im Team bewältigen werden. Und in einem guten Team duzt man sich.

Übrigens: Unter »Digitalisierung« verstehen wir im Folgenden nicht nur die Umwandlung analoger in digitale Daten und Informationen, sondern auch die Umstellung vormals analoger auf digitale Arbeits- und Auftragsprozesse sowie die Restrukturierung kompletter Unternehmensteile, um den Anforderungen dieser neuen digitalen Prozesse gerecht zu werden. Zur Digitalisierung zählen vor allem auch komplett neue Technologien wie Blockchain, Industrie 4.0 oder Digital Health und ganz neue Geschäftsmodelle wie Kryptowährungen, Plattform-Ökonomie oder Non-Fungible Tokens (Handel mit digitalen Originalkunstwerken). So viel Neues, Digitales? Das macht manchen Menschen mächtig Druck. Für sie ist dieses Buch geschrieben.



---

## Vorwort vom digitalen Tabu

Ich erinnere mich, als ob es gestern gewesen wäre: Der Bereichsleiter Produktion eines Konzerns ruft uns an und sagt: »Wir haben ein Problem mit der Digitalisierung.« Bei einer solchen Aussage denken die meisten vermutlich zuerst an: zu langsam, zu wenig agil, zu wenig Budget, vielleicht keine optimale User Experience oder so. Solche »Probleme mit der Digitalisierung« kennen wir alle. Aber nein, das meint der Produktionsleiter nicht.



Nach einer Stunde intensiven Gesprächs spricht der Konzernmanager Klartext: »Seit der Digitalisierung ist die Zahl der Selbstmorde und Krankschreibungen wegen Depression in fast allen Konzernbereichen gestiegen. Wir müssen unbedingt aktiv werden. Die Zahlen machen sprachlos.«

Und das betrifft nicht nur jene Bereichen, die man gemeinhin mit Digitalisierung in Verbindung bringt: IT, digitale Dienste oder einzelne Produktteams. Sondern fast alle Bereiche des Konzerns. Und nicht nur in besagtem Konzern, wie wir seither erfahren mussten. In vielen anderen kleinen und großen Unternehmen ebenfalls. Darüber redet bloß niemand. Das Thema ist eines der größten Tabus der Digitalisierung. Und es ist nicht nur diese eine Herausforderung, die tabuisiert ist und die Digitalisierung wirkmächtig ausbremst. Seit der Digitalisierung schnellen auch in vielen Unternehmen die anderweitigen Krankschreibungen in die Höhe, die Produktivität nimmt ab und die Ineffizienz zu, das Arbeitsklima verschlechtert sich teilweise dramatisch und die Firmenkultur leidet.

So hatten wir uns das nicht vorgestellt. Oder wie eine Betroffene etwas sarkastisch meint: »Die Digitalisierung hat uns selbstfahrende Autos versprochen und was bekommen wir? Chaos, Überforderung und Existenzangst.« Da mögen manche hartgesottene Manager:innen denken: Dann sollen sie doch ein wenig Angst haben – Hauptsache, sie machen ihren Job!

Doch genau das machen sie nicht.

Denn inzwischen haben die Ängste großer Teile der Belegschaften ein solches Ausmaß angenommen, dass das, was vor fünf, zehn Jahren als digitale Transformation angekündigt wurde, inzwischen in den meisten Unternehmen zum Stillstand gekommen ist oder so zäh abläuft, dass Erfolg und Existenz ganzer Geschäftsfelder gefährdet sind.

Corona demonstrierte das deutlich: Einige Unternehmen schickten binnen drei Tagen drei-, vier- und sogar fünfstellige Belegschaften problemlos ins Homeoffice. In anderen Firmen dagegen konnten sich drei Viertel der nach Hause Gesendeten auch sechs, acht Wochen nach Pandemieausbruch nicht auf *Teams* oder *Zoom* einloggen – weil sie schlicht keine Erfahrung damit, keine Hardware dafür oder keine Lust dazu hatten. Oder alles zusammen. Manche *durften* es auch nicht – was unvorstellbar ist: Compliance und/oder IT sagten: »Sicherheitsrisiko!« »Bei *Teams*? Einer Anwendung, die bereits Millionen nutzen?«, wie es dem verdutzten Vertriebsleiter eines Mittelständlers entfuhr. »Dann verbietet doch gleich Powerpoint!« Genau das ist inzwischen eine der vielen Fallen der Digitalisierung: aus dem Ruder laufende Sicherheitsbedenken.

Die engpassdefinierende Herausforderung der Digitalisierung ist nicht mehr die Technik – die ist längst vorhanden und ausgereift. Es sind in den meisten Unternehmen auch nicht die Investitionen: »Für Sinnvolles haben wir das nötige Budget immer schon aufgetrieben«, sagen die meisten Manager:innen. Aber selbst wenn Technologie und Finanzen reichlich vorhanden sind, läuft die Digitalisierung leider oft trotzdem nicht. Denn entweder verbieten IT, Risk Management oder Compliance die digitale Anwendung (vgl. 7. Falle). Oder die Leute kriegen Panik, die bis zur Arbeitsverweigerung führt, melden sich krank oder sabotieren offen oder verdeckt Digitalprojekte, neue Software und digitale Anwendungen (vgl. 22. Falle). Oder sie entwickeln eine klinische Depression.

Seit der Digitalisierung steigt in vielen Unternehmen die Zahl der Krankschreibungen wegen Depression deutlich. Es gibt Studien, die einen ursächlichen Zusammenhang aufzeigen: Digital macht depressiv. Aber wundert das irgendwen wirklich, wenn überall davon gesprochen wird, dass die Digitalisierung eine Disruption sei? Was haben wir erwartet, wie Menschen auf eine Disruption, auf eine bedrohliche Veränderung ihrer Lebensweise, reagieren?

Sicherlich nicht mit Jubel. So naiv können wir nicht sein. Andererseits: Interessiert es Manager:innen, wenn einzelne Mitarbeitende depressiv werden?

Es interessiert sie gewaltig! Zumindest die Zukunftskompetenten unter ihnen. Oder wie es die Personalleiterin eines großen Mittelständlers stellvertretend für alle zukunftskompetenten HR-Expert:innen ausdrückt: »Wer depressiv ist, bewirbt sich nicht. Die jungen Leute sehen doch, was die Digitalisierung mit ihren Eltern anrichtet – und bekommen selber Depressionen, bewerben sich in einem anderen Unternehmen oder wechseln noch in der Probezeit, weil sie den Job nicht aushalten und nur noch eines wollen: raus!«

Ich habe noch nie Politiker:innen getroffen, die die Wucht dieses gesellschaftlichen Problems erkannt hätten: Wir ziehen eine komplette Lost Generation heran, eine

verlorene Generation, die von der digitalisierten schönen neuen Arbeitswelt derart frustriert, desillusioniert und bis in die Wurzeln ihrer Existenz hinein geschockt ist, dass sie buchstäblich alles andere lieber machen würde – und dann auch tatsächlich macht. Warum sollte sie sich auch von Unternehmen anheuern lassen, die die digitale Disruption betreiben – abseits von den bei jungen Menschen beliebten Start-ups? Welcher vernünftige Mensch würde das tun? Und warum fragen sich das so wenige der selbsternannten Expert:innen, die die digitale Transformation immer noch für Gottes Geschenk an die Menschheit verstehen und auch so verkaufen wollen?

Mit dieser Katastrophe hängt eine andere eng zusammen: Ein Bildungsversagen, wie wir es in der Geschichte der Menschheit noch nicht erlebt haben. Denn natürlich werden junge Menschen weder im Elternhaus noch in der Schule, weder an der Hochschule noch in der Ausbildung auf die umwälzenden Veränderungen der Digitalisierung in der Arbeitswelt vorbereitet. Der berühmte Praxisschock nach Ende einer Hochschulausbildung ist eine Bagatelle im Vergleich zum Digitalschock, der ganze Bewerberjahrgänge verschreckt, weil unser Bildungssystem versagt hat.

Andere Fallen haben wir bereits gestreift: die überwältigende Angst großer Teile der Belegschaft vor vielen, wenn nicht allen digitalen Themen und Projekten oder die grassierende digitale Depression in weiten Teilen von Wirtschaft und Gesellschaft. Dann wäre da noch die Bremswirkung von bürokratischen Gatekeeper-Institutionen in den Unternehmen selbst, die digitale Anwendungen, die von Mitarbeitenden und Kund:innen gleichermaßen dringend benötigt werden, erst acht Monate auf Zulassung prüfen und dann weitere vier Monate mit Lizenzverhandlungen vergeuden, anstatt sie einfach durchzuwinken, da sie bereits Millionen anderer Unternehmen auf der Welt nutzen. Wer in eine oder gleich mehrere dieser virulenten Fallen der Digitalisierung tappt, erlebt in der Regel ein Desaster und muss mitansehen, wie seine digitalen Träume ausgebremst oder zerstört werden.

Und doch gibt es Unternehmen, die sämtliche Fallen umgehen, vermeiden, enttarnen und unschädlich machen. Unternehmen, in denen Mitarbeitende und Manager:innen nicht an der Digitalisierung verzweifeln, sondern digital und transformativ sehr viel zufriedener, glücklicher und gesünder leben und arbeiten als in analogen Zeiten – und bessere Ergebnisse erzielen. Warum? Weil diese Manager:innen und ihre Unternehmen so viel besser digitalisieren? Das ist nicht der Grund. Wenn auf diesen wenigen Seiten schon eines klar geworden sein sollte, dann dies: Für den Erfolg der Digitalisierung spielt die Digitalisierung der Technik die geringste Rolle.

Die Technik ist längst vorhanden und das Budget für die nötigen Investitionen lässt sich auch immer irgendwie auftreiben. Also hat schneller, nachhaltiger und vor allem humaner Erfolg bei der Digitalisierung vielleicht zu zehn Prozent etwas mit der Digita-