

# Digitale Transformation – ein mentales Problem

Bei der Digitalisierung hakt es weniger an der Technik, sondern daran dass sie bei vielen Managern noch nicht ausreichend angekommen ist.

Von Julia Culen

„Die digitale Transformation wird nie wieder so langsam sein wie heute“ sagt Philipp Justus, Chef von Google Deutschland. Begriffe wie Industrie 4.0 und digitale Transformation sind keine Modetrends, die man aussitzen kann, sondern sie stehen für die „systematic disruption of everything“. Zu Deutsch: Es bleibt kein Stein auf dem anderen. Die Digitalisierung von allem, Robotisierung, künstliche Intelligenzierung und das Auftauchen fundamental neuer Geschäftsmodelle aus allen möglichen unerwarteten Ecken stellen fast alles in Frage, was bisher erfolgreich war.

Dazu kommt, dass sich auch die Veränderung verändert: Ging es bisher vorwiegend darum, analoge Produkte zu digitalisieren (Online-Shops, Medien, Fotos, Reisen) oder

die interne Kommunikation umzustellen (von Intranet zur Collaboration-Plattform), werden nun ganze Branchen in Frage gestellt: Im Banking lautet die Frage nicht mehr, wie Produkte, Prozesse und Kundenmanagement digitalisiert werden, sondern ob es morgen überhaupt noch Banken in ihrer heutigen Erscheinungsform geben wird. Oder Versicherungen. Oder Kraftwerke. Die Digitalisierung eröffnet völlig neue Möglichkeitsräume und zeigt einen Paradigmenwechsel an, ähnlich wie die Industrialisierung oder die Elektrifizierung, durch die es zu einer kompletten Verschiebung von Arbeitsplätzen, Geschäftsmodellen, Produkten und Lebensformen kam.

Viele der neuen „Wadlbeißer“-Startups mit ihren innovativen Lösungen und wendigen Organisationen werden Gewinner von morgen sein.



Julia Culen ist Managing Partner bei Culen Mayrhofer Partner.

Alle Beiträge dieser Rubrik unter:  
[www.wienerzeitung.at/gastkommentare](http://www.wienerzeitung.at/gastkommentare)

Sie nutzen geschickt die unendlich vielen neuen Chancen und setzen etablierten Firmen ordentlich zu. Bei vielen Managern ist diese Entwicklung aber noch nicht ausreichend angekommen: In einer Mischung aus Arroganz („too successful to fail“) und Ignoranz („wir wissen eh schon alles“) verpassen sie wichtige Entwicklungschancen, die sie aufgrund ihrer Macht und ihres Zugangs zu Ressourcen hätten. Sie beschränken sich im besten Fall darauf, „ein bisserl digitaler“ zu werden: Automatisierung der Produktion, Social-Media-Experten einstellen, oder einen CDO (Chief Digital Officer) in den Vorstand aufnehmen, bei dem die digitale Transformation gut geparkt ist und der dann auch fein ausgebremsst werden kann, wenn es mit den Veränderungen ans Eingemachte geht.

Der Aufbruch in unbekanntes digitales Terrain beinhaltet neben den vielen technischen und inhaltlichen Herausforderungen vor allem eine mentale Dimension: Viele Firmen werden von Menschen geleitet, die Führung und Wirtschaft unter völlig anderen Prämissen und in einem stabil-autoritären Paradigma gelernt haben. Sie haben Schwierigkeiten, die radikale Natur der gegenwärtigen Transformation mit ihren vielen Risiken und Möglichkeiten nachzuvollziehen und voranzutreiben. Denn nun steht die gesamte Identität auf dem Spiel: die eigene, die des Unternehmens und die Integrität der gesamten Branche. Es sind auch zutiefst menschliche Ängste vor Macht- und Kontrollverlust, die hier schlagend werden. Die digitale Transformation ist also zuerst und vor allem eine mentale Transformation auf allen Ebenen.