

**E-Book  
inside**

Bettina Volkens

Kai Anderson

**DIGITAL**



**HUMAN**

DER MENSCH IM

MITTELPUNKT

DER DIGITALISIERUNG

Mit  
einem  
Vorwort von  
Christoph  
Keese

**campus**

Bettina Volkens, Kai Anderson

## **Digital human**

Der Mensch im Mittelpunkt  
der Digitalisierung

2017. 248 Seiten. Gebunden

Inklusive E-Book

ISBN 978-3-593-50835-1

€ 39,95

**Auch separat als  
E-Book erhältlich**



**Digitalisierung ist der Megatrend, aber auch das Schreckgespenst** in allen Unternehmen. Äußerlich wird fleißig genickt, wenn es um die Wichtigkeit der Digitalisierung fürs eigene Business geht, aber innerlich ruft der Begriff Unruhe hervor: Wie geht Digitalisierung? Was heißt das für mich persönlich? Müssen wir unser komplettes Geschäftsmodell neu erfinden? Sollen wir etwa Google werden? Natürlich nicht, lautet die Antwort von Bettina Volkens und Kai Anderson. Sie zeigen in ihrem Buch, dass es eine humane Form der Digitalisierung gibt, die weder Menschen zu Maschinen macht, noch sie durch solche ersetzt. Sie plädieren für eine Digitalisierung, die mit den Menschen entsteht und für Menschen da ist. Sie zeigen, wie jeder Mitarbeiter eines Unternehmens sich selbst auf die Digitalisierung vorbereiten und von ihr profitieren kann, und was Unternehmen für ihre Mitarbeiter tun können und müssen, um in der neuen Arbeitswelt Schritt halten zu können.

**Bettina Volkens** ist promovierte Juristin und Arbeitsdirektorin der Deutschen Lufthansa AG. Als Vorstandsmitglied ist sie verantwortlich für das Ressort Personal und Recht. **Kai Anderson** gehört zu den gefragtesten Veränderungsexperten Deutschlands. Sein Spezialgebiet ist die Neuausrichtung des HR-Managements in internationalen Konzernen und Organisationen.

ISBN 978-3-593-50835-1 Print  
ISBN 978-3-593-42673-0 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-42686-0 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main  
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln  
Umschlagmotiv: © Shutterstock/Valeniker  
Satz: Publikations Atelier, Dreieich  
Gesetzt aus der Sabon, der ITC Officina Sans und der Orbitron  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza  
Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Vorwort.  
Digitalisierung braucht ein Versprechen  
*Christoph Keese* ..... 9

Die Idee einer menschlichen Digitalisierung.  
Wie wir das digitale Zeitalter prägen – und nicht umgekehrt  
*Kai Anderson* ..... 13

## GRUNDLAGEN DER DIGITALISIERUNG

Worüber reden wir?  
Die Dimensionen der Digitalisierung und der Vorschlag  
einer Definition ..... 25

Die Ursprünge der Digitalisierung.  
Megatrend aus dem Nichts?  
*Key Pousttchi* ..... 29

Beginn einer neuen Ära.  
Automatisierung war früher  
*Stefan Ries* ..... 43

Das Menschenbild im Kontext der Digitalisierung.  
Weg mit dem Schreckgespenst  
*Markus Gabriel* ..... 57

Die Vernetzung des Menschen. Jeder will gesehen werden <i>Bettina Volkens</i> .....	65
---	----

## **DIE AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG**

Was wir sehen, was wir sehen werden. Wir unterschätzen die Kraft und die Geschwindigkeit .....	75
Die digitale Gesellschaft. Licht und Schatten <i>Malte Martensen und Christina Schwind</i> .....	77
Volkswirtschaft auf dem digitalen Prüfstand. Sind die Gewinner vorprogrammiert? <i>Clemens Fuest und Andreas Peichl</i> .....	89

## **BRANCHEN IM WANDEL**

An der Frontlinie der Digitalisierung. Wer, wie, wann? .....	99
Medien – ein ungleicher Kampf? Connecting the dots – Our way of transformation <i>Thomas Ebeling</i> .....	103
Handel – alle gegen Amazon. Digitale Transformation mit menschlichem Antlitz <i>Rainer Hillebrand</i> .....	111
Finanzindustrie – Braucht kein(en) Mensch(en) mehr, oder? Und wie vor allem damit umgehen? <i>Susanne Pauser</i> .....	119
Touristik – Vom Reisebüro zur Blockchain. Digitale Transformation braucht den Menschen <i>Elke Eller</i> .....	127
Medizintechnik und Mittelstand – per se gesund? Digitalisierung braucht Agilität <i>Aurel Schoeller</i> .....	137

Bauunternehmen – digitaler als man denkt. Daten revolutionieren eine Branche <i>Thomas Birtel</i> .....	145
Telekommunikation – ganz vorne dabei? Und wer führt? <i>Christian P. Illek</i> .....	155

## UNTERNEHMERISCHE HANDLUNGSFELDER

Die Hebel der digitalen Transformation. Wie schaffen wir die neue Arbeitsrealität? .....	165
Was wichtig ist in der Digitalisierung. Können, wollen, dürfen wir das? <i>Christian Zabel</i> .....	167
Digital Workforce. Mindsets und Masterminds <i>Marco Camboni und Julian Simée</i> .....	173
Digital Culture. Digitalisierung beginnt im Kopf <i>Gisbert Rühl</i> .....	183
Agile Leadership. Ein Wettbewerbsvorteil in einem volatilen Umfeld <i>Wilfried Porth</i> .....	193
New Work. Lassen Sie uns reden <i>Roland Boekhout</i> .....	201

## INDIVIDUELLE HANDLUNGSFELDER

Neuinterpretation von Arbeit. An der Mensch-Maschine-Schnittstelle .....	211
Schöne digitale Arbeitswelt. Wie sieht Arbeit im Jahr 2030 aus? <i>Marion A. Weissenberger-Eibl</i> .....	213

## GESELLSCHAFTLICHE HANDLUNGSFELDER

Digitale Schatten. Was stellen wir mit der gewonnenen Zeit an? .....	227
Big Data, Internet der Dinge, Industrie 4.0. Wo und warum wir handeln müssen <i>Thomas Vašek</i> .....	229

## AUSBlick

Dimension und Bedeutung der Digitalisierung. Ein Ausblick .....	237
Danksagung .....	241
Literaturverzeichnis .....	243
Zu den Autoren .....	247

# Die Idee einer menschlichen Digitalisierung

## Wie wir das digitale Zeitalter prägen – und nicht umgekehrt

Von Kai Anderson, Vorstand Promerit

*»Nichts ist mächtiger als eine Idee,  
deren Zeit gekommen ist.«*

Viktor Hugo

### Unsere Welt ist digital geworden

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass Sie dieses Buch gerade auf einem Bildschirm lesen. Noch wahrscheinlicher sind Sie auf dieses Buch über Social Media oder zumindest eine digitale Plattform aufmerksam geworden und haben es gleich darüber gekauft. Was bequem ist für Sie, ist für den stationären Buchhandel eine Katastrophe. Er verliert mit der Schnittstelle seinen Kunden – das Geschäftsmodell steht infrage und damit Arbeitsplätze. Die gesamte Wertschöpfungskette – mehrere Hundert Jahre alt – ist obsolet, wenn das Buch digital gelesen wird. Beginnend beim Druckmaschinenhersteller über die Buchdrucker bis hin zum Buchversand – kein Bedarf mehr.

Zugegeben ist das Buch als Beispiel naheliegend, handelt es sich hier ja um ein komplett digitalisierbares Produkt. Sehen wir es als Symbol für das, was die Chancen und Risiken einer Entwicklung ausmacht, die gerade erst begonnen hat. Wenn wir das Zeitalter der Digitalisierung mit dem Aufkommen des Internets gegen Ende des 20. Jahrhunderts verorten, markiert dies zugleich das Ende des Industriezeitalters.

Der Anteil dessen, was wir Digitalisierung nennen, nimmt in unserem Leben mit jedem Tag zu. Was wir konsumieren, wie wir konsumieren,

wie wir arbeiten, was wir arbeiten, was und wie wir kommunizieren und interagieren, verändert sich in einer atemberaubenden Geschwindigkeit. Dieses Tempo birgt die Gefahr, die Entwicklung nicht mehr zu hinterfragen, nicht mehr zu versuchen, sie zu gestalten oder das Machbare dem Sinnvollen vorzuziehen. Wir werden uns diesen Entwicklungen nicht verschließen können und auch nicht die Geschwindigkeit drosseln können, mit der die Digitalisierung unseren Alltag verändert. Aber wir werden die Veränderungen in ihren Konsequenzen besser durchdenken und Technologie sinnvoll und für den Menschen langfristig nutzbringend einsetzen müssen. Wir werden an Geschwindigkeit zulegen müssen, um mit dem Tempo der Veränderungen mitzuhalten – unternehmerisch, gesellschaftlich, persönlich. In einer Art und Weise, die uns die Möglichkeiten der Digitalisierung erschließt und uns hilft, die Probleme unserer Zeit zu lösen und nicht zu vergrößern.

## **Wir fragen zu wenig**

Viele Gestalter und ein Großteil der Anwender der schönen neuen digitalen Welt kümmern sich wenig darum, was der Einsatz dieser Technologien für Auswirkungen hat. Was bedeutet die Digitalisierung für Unternehmen, deren Geschäftsmodell in Gefahr ist? Oder denen die Digitalisierung Chancen auf neue Produkte und Services ermöglicht? Wie kann man sich diese Chancen überhaupt erschließen? Und was bedeutet sie für die Menschen, die in diesen Unternehmen arbeiten? Werden sie weiter arbeiten können wie bisher? Wenig wahrscheinlich, aber was heißt das für die eigene Qualifizierung? Für das eigene Lebensmodell? Wird am Ende genug Arbeit für alle da sein? Wenn nicht, wie soll dann die Kaufkraft sichergestellt werden, die es braucht, um die Produkte und Services der schönen neuen Welt bezahlen zu können?

Wir werden diese Fragen in diesem Buch nicht abschließend beantworten können. Aber wir werden den aktuellen Stand der Erkenntnisse und Erfahrungen dazu dokumentieren und dabei das Spektrum der Digitalisierung ausloten. Mit hochkarätigen Autoren aus Wissenschaft und Wirtschaft, die sich täglich mit dem Thema auseinandersetzen. Wir wer-

den dabei weder Digitalisierungskritik noch Gesellschaftskritik betreiben. Vielmehr werden wir einen Ansatz vorstellen, der den Menschen in den Mittelpunkt dieser Entwicklung setzt. Der eine menschliche Digitalisierung als Alternative zu einem technologiegetriebenen Ansatz aufzeigt, aber auch als Alternative zu einem zögerlichen und im Industriezeitalter verharrenden Denken.

Dabei verfolgen wir nicht in erster Linie eine philosophische Idee, sondern wollen konkrete Maßnahmen und Handlungsempfehlungen auf unternehmerischer, individueller und gesellschaftlicher/politischer Ebene vorstellen. Es gibt bereits viele Beispiele für gelungene digitale Transformationen auf unternehmerischer Ebene – einige davon werden Sie in diesem Buch finden. So unterschiedlich diese Ansätze sind, so klar ist eine zugrunde liegende Gemeinsamkeit: Ziele definieren, anfangen, ausprobieren. Wenn uns die Entwicklungen, die heute zu einem guten Teil jenseits des Atlantiks ihren Ursprung haben, etwas zeigen, dann dass wir uns beeilen müssen, unseren Weg in das digitale Zeitalter zu finden.

## **Fortschritt muss dem Menschen dienen**

Bevor wir in die Zukunft aufbrechen, lohnt ein Blick zurück auf die Grundprinzipien dessen, was wir technischen Fortschritt nennen. Technischer Fortschritt ist substanzieller Teil der menschlichen Evolution. Vom Rad zum Pflug zum Traktor vergingen immerhin einige Tausend Jahre – immer noch ein Wimpernschlag mit Blick auf die gesamte Evolution.

Digitalisierung ist technischer Fortschritt im Zeitraffer, da die Technologien, um die es hier geht, sich selbst verbessern und beschleunigen. Deep Learning ist das Zauberwort, mit dem wir im Unterschied zu früher die Systeme nicht nur schneller, sondern auch intelligenter machen.

Im Unterschied zu den linearen Programmierverfahren der Vergangenheit setzte man hier auf neuronale Netze, die der Funktion des menschlichen Gehirns nachempfunden sind. Deep-Learning-Verfahren schaffen eigenständige Verbindungen, erkennen Muster durch Beobachtung und sind in der Lage, sich selbst weiterzuentwickeln. Das ist nicht weniger als die Blaupause der menschlichen Evolution.

Ähnlich Goethes Zauberlehrling rufen wir die Helfer herbei. Die Geräte, die uns umgeben, lernen unsere Gewohnheiten immer besser kennen. Smartphones geben nutzerbasierte Empfehlungen: So erfahren wir ungefragt, wie lange der Weg nach Hause oder zum nächsten Termin dauert. Alexa kennt unsere Vorlieben und schlägt uns gerne entsprechende Produkte und Lieferanten vor. Angenehm, die neue digitale Welt – solange wir sicherstellen können, dass sich die Helferlein nicht verselbstständigen.

Technischer Fortschritt, oder Technologie, war letztlich immer dazu da, dem Menschen zu dienen, die Lebensqualität zu steigern. Fortschritt schafft Produktivität, schafft Wohlstand, schafft Arbeit – das hat bisher noch immer funktioniert, auch wenn man die Entwicklungen mit zeitlichem Abstand bewerten muss. So stand die Erfindung des mechanischen Webstuhls von Joseph-Marie Jacquard 1805 von Anfang an unter dem Verdacht, Arbeitsplätze zu vernichten. Nicht zu Unrecht, wie der Aufstand der schlesischen Weber 1844 zeigte, als plötzlich 3000 Weber ihre Arbeit verloren und auf die Straßen gingen. Was als Beginn des Industriezeitalters gilt, war der Startschuss für ein Zeitalter, in dem die Lebensqualität und der Wohlstand für einen Großteil der Menschheit massiv gesteigert wurden.<sup>1,2</sup>

Beim Blick auf die Statistiken bleibt nicht verborgen, dass die Arbeit in Summe weniger geworden ist – relativ mit Blick auf die Arbeitszeit eines Arbeitnehmers in den Industriestaaten.<sup>3</sup> Der technische Fortschritt hat uns befreit von schwerer, zum Teil gesundheitsschädlicher Arbeit, was zu einer Steigerung der Lebensqualität und neben den Fortschritten in der Medizin zu einer Steigerung unseres durchschnittlichen Lebensalters beigetragen hat. Der Schwerpunkt unserer Tätigkeiten hat sich verlagert. Räumlich von den Feldern in die Städte, von den kleinen Werkstätten in die Fabriken und Bürokomplexe, in denen sich unsere Industriegesellschaft manifestiert hat. Auch der Inhalt unserer Arbeit hat sich verändert. Ganze Berufe sind verschwunden, neue Berufsbilder sind entstanden. Die Assistenz von heute hat mit der Schreibkraft der 60er-Jahre nicht mehr viel gemeinsam.

Wir haben es verstanden, die zunehmende Produktivität zu nutzen, unseren Wohlstand in Summe zu vermehren, einigermaßen gerecht zu verteilen und Arbeit für einen Großteil der Bevölkerung zu gewährleisten.

## Keine Garantie

Die Digitalisierung stellt dieses Prinzip infrage – selbst ihre Väter zweifeln, wie die ersten nachdenklichen Töne von den Protagonisten des Silicon Valley erkennen lassen. Der Einsatz disruptiver digitaler Technologien und die damit einhergehenden Produktivitätssprünge werden mit größter Wahrscheinlichkeit deutlich mehr Arbeitsplätze vernichten, als neue entstehen lassen.<sup>4</sup> Die Umwälzungen durch künstliche Intelligenz wird unsere Arbeitswelt in den nächsten 10 Jahren stärker verändern als in den letzten 50 Jahren. Gut ausgebildete Menschen, Facharbeiter und Akademiker werden erleben, wie ihre Tätigkeiten besser von intelligenten Algorithmen erledigt werden. Ob Underwriter in der Versicherungsindustrie, Anwälte in Großkanzleien oder hoch bezahlte Radiologen in Krankenhäusern – für einen sicheren Arbeitsplatz wird es keine Garantie mehr geben.

## Gestalter des Ganzen

Sollten diese Entwicklungen ansatzweise so eintreten, wie es sich heute abzeichnet, stehen wir vor massiven Herausforderungen, aber auch Chancen.

Es muss uns gelingen, die Digitalisierung so zu gestalten, dass gesamtwirtschaftlich betrachtet Beschäftigung und Kaufkraft sichergestellt sind. Schaffen wir das nicht, würde sich unsere Gesellschaftsstruktur zurückentwickeln auf feudalistische Gefüge – sehr wenig Superreiche und ein Großteil der Bevölkerung an der Armutsgrenze. Keine Konstellation für sozialen Frieden. Der Ausweg? Wenn es ein Mittel gibt, mit dem wir dieser Herausforderung begegnen können (wie im Übrigen allen anderen Problemen dieser Welt), ist das Bildung. Keine neue Erkenntnis, aber immer wieder vernachlässigt oder inkonsequent nachverfolgt. Reihen wir uns also ein in den Chor derjenigen, die mehr und intelligentere Investitionen in unser Bildungssystem fordern, bevor wir mit dem Rücken an der Wand stehen. Mit gutem Beispiel voran gehen hier beispielsweise die skandinavischen Länder. So investiert Schweden bereits seit Jahren verstärkt in die Weiterbildung im digitalen Kontext und ergreift Maß-

nahmen, um Arbeiterinnen und Arbeiter mit neuen Arbeitsweisen vertraut zu machen.<sup>5</sup> Im asiatischen Raum boomt das eLearning<sup>6</sup>

Wo die Notwendigkeit für Politik und Gesellschaft besteht, liegt die Chance für jeden Einzelnen. Mit dem Beginn des digitalen Zeitalters entstand eine neue Spezies – die sogenannten digitalen Nomaden. Weniger als neue Form der Beschäftigung, sondern mehr als Ausdruck einer neuen Lebensart zieht es gut ausgebildete Menschen in die Welt, um dort zu arbeiten, leben, lernen, wo es ihnen gefällt. Einzige Voraussetzung: ein schneller Internetzugang, mit dem sie Zugang zu ihren Auftraggebern und zum Wissen der Welt haben.<sup>7</sup>

Das Lebensmodell dieser digitalen Elite ist sicher nicht die Blaupause für Beschäftigung und Weiterbildung im 21. Jahrhundert. Es zeigt uns aber die Möglichkeiten und Notwendigkeiten, mit denen wir uns persönlich auseinandersetzen sollten. Da ist zuerst einmal die Agilität, mit der diese Menschen ihr Leben gestalten. In einer VUCA-World (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), einer Welt der Unsicherheit also, muss die persönliche Flexibilität steigen. Arbeitsverhältnisse sind Beziehungen auf Zeit – zu beiderseitigem Nutzen.

Um für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben, wird der Einzelne länger für die eigene Qualifikation sorgen müssen als bisher. Lebenslanges Lernen ist keine Floskel mehr in einer Zeit, in der die Halbwertszeit von Wissen, insbesondere im IT-Bereich, rapide sinkt.<sup>8</sup> Mit den neuen Technologien entstehen neue Erkenntnisse in immer schnellerer Abfolge. Um arbeitsfähig und arbeitsmarktfähig zu bleiben, wird ein großer Teil der Menschen im Erwerbsleben sich permanent weiter qualifizieren müssen. Gefördert von dem Unternehmen, für das er oder sie arbeitet, und im Gegenzug für einen Verbleib bei dieser Firma. Oder auf eigene Kosten mit der Chance, seine Qualifikation zu besseren Konditionen zu vermarkten. Der Arbeitsmarkt der Zukunft wird mehr Marktplatz sein als heute, mit höheren Umschlaggeschwindigkeiten und größeren Preisunterschieden für mehr oder weniger gefragte Skills.

Natürlich birgt die Entwicklung die Gefahr einer neuen Tagelöhner-Bewegung. Dem haben wir in Europa allerdings Sozialpartnerschaften entgegenzusetzen, die im besten Fall ein geeignetes Korrektiv darstellen, im schlechtesten Fall die Entwicklungen so weit verlangsamen, dass wir in alten Arbeitsmarktstrukturen verharren und den Anschluss an die Welt verlieren.

# Agilität als Antwort

Die Chancen des digitalen Zeitalters zu nutzen obliegt dem Einzelnen. Jeder Erwerbstätige wird lernfähig bleiben müssen, flexibler und selbstbestimmter agieren müssen. Die Digitalisierung selbstbewusst anzugehen und Veränderung als Konstante zu akzeptieren ist eine Haltung, die persönliche Entfaltung und Sicherung des eigenen Wohlstands gewährleisten kann. Kreativität und menschliche/soziale Interaktion wird dem Menschen vorbehalten bleiben – hier wird der Schwerpunkt der Beschäftigung im digitalen Zeitalter liegen.<sup>9</sup> So wird in Studien beispielsweise für die Bereiche Fine Arts, Originality, Negotiation, Persuasion, Social Perceptiveness und Assisting and Caring for Others ein nur geringes Risiko der Verdrängung durch Maschinen gesehen. Damit sind Tätigkeitskategorien wie Wahrnehmung und Manipulation, also sich in komplexen und unstrukturierten Umwelten zurechtzufinden, kreativ-intelligente Fähigkeiten, also neue und wertvolle Ideen zu entwickeln sowie soziale Intelligenz beim Verhandeln oder Überzeugen gemeint.<sup>10</sup>

Was für den Einzelnen in der neuen digitalen Arbeitswelt gilt, ist ein Postulat für jedes Unternehmen im Wettbewerb, dessen Spielregeln durch die Digitalisierung neu definiert werden. Die Notwendigkeit, Veränderungen als Konstante zu akzeptieren und im Zentrum der strategischen Ausrichtung zu verankern, haben wir bereits vor drei Jahren in *Das agile Unternehmen* beschrieben. Die Digitalisierung ist ohne Zweifel die größte Veränderung und Herausforderung, der sich Unternehmen heute stellen müssen. Das war vor einigen Jahren noch nicht Common Sense – zumindest nicht in Branchen, die sich fernab von Informationstechnologie und Internet wähnten. In der Automobilindustrie beschäftigte man sich in dem Kontext zwar bereits mit selbstfahrenden Systemen und Entertainment-Angeboten, welche die Insassen die Zeit bis zum Ziel beschäftigen sollten. Kaum jemand dachte jedoch so weit, dass das ganze System infrage steht. Die Planspiele in den Strategie-Etagen der Automobilhersteller beschäftigen sich heute damit, dass Plattformen à la Uber den Personentransport zu einem Commodity-Service werden lassen können. Einer Dienstleistung, die wir – ohne Besitz eines eigenen Fahrzeugs – per Smartphone zu jeder Zeit an jedem Ort in Anspruch nehmen können. Ohne Fahrer, ohne Parkplatzsuche, ohne Staus. Utopie? Disruption! Dieses Szenario wird mit großer Wahrscheinlichkeit zwischen 2030 und 2035 in vielen Ballungszentren Wirklichkeit werden.<sup>11</sup>

Dass wir uns heute mit solchen Szenarien auseinandersetzen, ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Ebenso wie dem Einzelnen bleibt Unternehmen nichts anderes übrig, als die Digitalisierung mit all den Risiken und Chancen selbstbewusst anzugehen. Die Voraussetzung dafür liegt in einer digitalen Kultur, die heute noch die wenigsten »traditionellen« Unternehmen aufweisen. Es ist erstaunlich, wie wenig Fantasie und Mut zum Teil in Organisationen herrscht, die Digitalisierung auf breiter Front als Beschleuniger der eigenen Entwicklung zu nutzen. Dabei ist es nicht mit einem »Digital Lab« getan, das am besten noch in Berlin angesiedelt wird. So betreiben oder planen nach einer Studie des IT-Analysten Crisp Research Mitte 2016 rund 60 Prozent der Dax-Konzerne ein Digital Lab, wovon mehr als die Hälfte der 61 untersuchten Labs wiederum in Berlin angesiedelt sind.<sup>12</sup> Doch dieser Trend klingt gerade ab – nicht zuletzt aufgrund verfehlter Erwartungen und Ziele. Die Vorstellung, dass diese organisatorischen Fremdkörper als Schnellboote neue Geschäftsmodelle entwickeln, ganze Branchen neu erfinden, hat sich nicht erfüllt. Eine gelungene digitale Transformation kann nach unserer Erfahrung nur in der Breite der Organisation stattfinden. Viele der Unternehmen, die wir in diesem Buch zu Wort kommen lassen, haben sich dazu entschieden, die Digitalisierung in ihr Unternehmen zu tragen und jeden Mitarbeiter dabei einzubinden. Partizipation ist das Mittel, mit dem wir nicht erst seit gestern sowohl den Kopf als auch das Herz der Organisation gewinnen können. Partizipation ist für viele Unternehmen ein Paradigmenwechsel. Es bedingt die Abkehr von einem hierarchischen Führungsverständnis und das Aufbrechen funktionaler Silos. Gelingt das, besteht die Chance, eine digitale Kultur Wirklichkeit werden zu lassen, die einen Aufbruch in ein neues Zeitalter ermöglicht.

Ist mit einer digitalen Kultur das »Wollen« sichergestellt, bleibt die Herausforderung des »Könnens«. Dabei sollten mit Blick auf die Belegschaft die Gestalter und die Anwender der digitalen Arbeitswelt unterschieden werden. Aktuell konzentrieren wir uns aus unternehmerischer Perspektive meist auf die digitalen Gestalter, also zum Beispiel die Programmierer, die Online-Marketeers oder Business-Analysten – notwendig für den Erfolg der digitalen Transformation und heftig umworben am Arbeitsmarkt (weil überall gefragt). Weniger im Fokus, aber ebenso wichtig für den Erfolg ist die Qualifizierung aller Mitarbeitenden. Wenn es nicht gelingt, den sinnvollen und mehrwertstiftenden Einsatz digitaler

Technologien sicherzustellen, wird die Transformation misslingen. Digitale Kompetenzen sind der Schlüssel, in der neuen digitalen Arbeitswelt erfolgreich zu sein. Erste Unternehmen haben damit begonnen, digitale Kompetenzen systematisch zu rekrutieren und zu entwickeln und damit nicht nur ihre Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Zeitalter sicherzustellen, sondern auch ihr Versprechen als moderne Arbeitgeber einzulösen.

Ein solches Versprechen beinhaltet keine Garantien. Es bedeutet nicht, dass es auf dem Weg nur Gewinner geben wird. Der intelligente Einsatz digitaler Technologien wird die Tätigkeitsschwerpunkte und Berufsbilder in den nächsten zehn Jahren massiv verändern. Die Gleichzeitigkeit von Abbau, Aufbau und Umbau wird für eine permanente Bewegung in den Personalstrukturen sorgen. Einige wenige Unternehmen haben sich frühzeitig damit beschäftigt, die Auswirkungen des Einsatzes verschiedener Technologien wie zum Beispiel Robo-Advisors oder Fraud-Detection-Systemen auf ihre Personalstrukturen zu simulieren und die Konsequenzen für ihre Personalmaßnahmen abzuleiten. Zum Teil mit der Erkenntnis, dass wir heute schon in der Ausbildung die falschen Schwerpunkte setzen und quasi am Bedarf vorbei produzieren.

Damit bekommen die Herausforderungen einzelner Unternehmen wieder eine makroökonomische, gesellschaftliche Dimension. Wir sind zurück bei der Forderung nach mehr und besserer Bildung und Ausbildung auf Basis der Erkenntnisse, die sich an unterschiedlichen Stellen ihren Weg bahnen. Das Gesamtbild, das sich ergibt, ist komplex und unsicher, volatil und vieldeutig. Wir leben in einer VUCA-Welt – sich nicht damit auseinanderzusetzen ist keine Option. Weder für den Einzelnen noch für Unternehmen, noch für die Gesellschaft. Dieses Buch soll ein Beitrag sein zu dieser Auseinandersetzung.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. R. Gömmel (2017) Uni Münster »Historisches Realeinkommen in Deutschland 1810–1913 | Statista«.
- 2 Vgl. ISNM GmBH (2012): »Wohlstand in Zahlen – Eine Bilanz«
- 3 Vgl. Statistisches Bundesamt, Destatis (2017), »Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung auf Basis des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung«
- 4 Vgl. Frey und Osborne (2013), »The future of employment«

- 5 Buhr und Frankenberger (2016), »Auf dem Weg zu Wohlfahrt 4.0–Digitalisierung in Schweden«.
- 6 Statista (2017), »E-Learning – Marktvolumen nach Weltregionen 2016 | Statistik«.
- 7 Dr. Velten C., Hille M., Hartmann R., (2015), »The Adaptive Workplace – Arbeiten im 21. Jahrhundert«
- 8 Blum, P., Dübner, M. (2012), »Betriebliche Bildung 3.0 – Wie sieht sie aus – was muss sie leisten?«, in: eLearning Journal 14/2012
- 9 Deloitte Development LLC., »Rewriting the rules for the digital age – 2017 Deloitte Global Human Capital Trends«.
- 10 Franken, S. (2015). Arbeitswelt 4.0: Arbeit und Führung in der Industrie 4.0. In: S. Franken (Hrsg.), Industrie 4.0 und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013). The Future of Employment: How susceptible are Jobs to Computerisation?
- 11 Berret M., et al. (2017), »Automotive Disruption Radar – Issue 1«
- 12 Velten, Dr. C.; Michel, J.; und Özdem, A. (2016) »Digital Labs – How to build, how to run«.

# Die Vernetzung des Menschen

## Jeder will gesehen werden

Bettina Volkens, Vorstand Lufthansa

*»Ein großer Teil des inneren Fortschritts  
liegt schon im Willen zum Fortschritt.«*

Lucius Annaeus Seneca

## Digitalisierung ist evolutionär

Der Mensch im Kontext der Digitalisierung? Als ich gefragt wurde, ob ich mich im Rahmen dieses Buches mit genau dieser Frage auseinandersetzen möchte, war ich spontan begeistert. Die Digitalisierung durchdringt fast jeden Aspekt der Luftfahrt, die Auswirkungen auf bestehende Prozesse sind enorm. Für das Jahr 2025 erwarten wir im Luftverkehr das Fünfzigfache heutiger Datenmengen. Für den Kunden wird sich das Reiseerlebnis komplett verändern, digitale Angebote entlang der Reisekette werden immer wichtiger. Heute hat jeder Kunde ein Smartphone. Gerade im Reisesektor entstehen disruptive Geschäftsmodelle und schon jetzt nutzen über 10 Millionen Menschen die Apps der Lufthansa Group. Bis zum Jahr 2020 investieren wir allein für die Neu- und Weiterentwicklung personalisierter digitaler Angebote 500 Millionen Euro. Aber: Digitale Angebote werden den Menschen keineswegs ersetzen können. Die Menschen, unsere Mitarbeiter, werden letztlich den Unterschied zu unseren Wettbewerbern ausmachen.

Digitalisierung nimmt Tag für Tag mehr Raum ein und wirkt auf das Unternehmen und seine Menschen. »Jeder will gesehen werden« ist der Leitsatz, der mich immer schon in meiner täglichen Arbeit leitet. Das heißt, Mitarbeiter wollen ihren Beitrag zum Gesamterfolg, zu dem einen großen Ganzen leisten und dafür auch Wertschätzung erfahren. Dabei ist es ganz egal, ob wir über repetitive und monotone oder intellektuell herausfordernde oder hoch spezialisierte Tätigkeiten sprechen. Jeder findet

für sich Sinn und Sinnstiftung ganz individuell. Digitalisierung bietet den Mitarbeitern die Chance, autonomer zu sein, entscheiden zu können, welche Tätigkeiten Sinn und Wert generieren. Sie bietet die Chance, neue Arbeitskonzepte und individuelle Arbeitsumgebungen zu schaffen. Lebenslanges Lernen wird ein wesentlicher Bestandteil dieser Konzepte sein. Neue Konzepte bieten neue Chancen. Was passiert aber, wenn durch Digitalisierung und Automatisierung Tätigkeiten wegfallen? Was passiert mit den Mitarbeitern, die auf monotonen, automatisierungsfähigen Arbeitsplätzen ihren Sinn und ihren Platz gefunden haben? Wie können wir bei allen Chancen, die Digitalisierung bietet, darauf achten, dass die Mitarbeiter, die hier real bedroht sind, Entwicklungsmöglichkeiten bekommen?

Dazu müssen wir uns fragen, was den Menschen eigentlich ausmacht. Was ist das Einzigartige am Menschen, das ihn in seiner täglichen Arbeit und seinem Leben auszeichnet? Was ist der Mensch?

Der Mensch ist Wissender. Er ist in der Mehrzahl gescheit, vernünftig, klug und strebt nach Wissen. Er ist selbst Treiber der Evolution, weil Wissen ihn verändert. Das macht ihn einzigartig. Er ist ein vernunftbegabtes Lebewesen. Der Mensch bleibt nicht einfach, wie er ist, er entwickelt sich weiter, ist Teil und Treiber der Evolution.

Mir ist bewusst, dass diese Evolution aber keineswegs stringent ist. Sie erfolgt in Schüben. Diese Schübe können wir bei Kindern quasi tagtäglich mitverfolgen: Es ist spannend, zu sehen, wie Veränderung auf Geist und Körper wirkt. Wie können wir uns diese Schübe im Großen vorstellen, also langfristig?

Der Mensch ist Meister der Abstraktion: Durch Erfahrung, Erkenntnis und Imagination werden neue Bewusstseins- und Fähigkeitsebenen geschaffen. Es gibt Schübe, ausgelöst durch elementare Entdeckungen, wie zum Beispiel das Feuer und den Ackerbau – und es gibt Schübe durch die von Menschen gemachten Erfindungen, wie den Schiffsbau, den Buchdruck und das Fliegen, um nur einige zu nennen. Diese Erfindungen und Entdeckungen sind gekennzeichnet durch ihre große Wirkung auf Individuum und Masse zugleich.

Entdeckungen und Erfindungen haben unsere Menschheitsgeschichte verändert, haben uns Menschen weiterentwickelt. Auch Digitalisierung, die Erfindung und Entdeckung zugleich ist, entwickelt uns weiter. Ich bin überzeugt davon, dass Digitalisierung die neue Herausforderung schlecht-

hin ist. Es ist das neue Feuer, das unsere Welt in ein anderes Licht tauchen wird. Es geht hier längst nicht mehr um eine bloße Entwicklung, sondern vielmehr um einen evolutionären Schritt: Wir werden uns als Menschen kognitiv und körperlich weiterentwickeln und Teil der neuen, veränderten Gesellschaft sein.

Welchen Einfluss auf Gesellschaft und soziale Systeme können wir absehen, welche Einflüsse auf die individuelle Sphäre des Menschen sind bereits jetzt erkennbar und wie müssen wir das im Arbeitskontext sehen?

## **Digitalisierung – die Vernetzung der Welt**

Digitalisierung ist eine Evolutionsstufe, die uns nicht nur körperlich und geistig weiterentwickeln wird. Sie wird sämtliche soziokulturellen Rahmenbedingungen verändern. Wir stecken längst in diesem Veränderungsprozess.

Vor allem unser soziales Leben wird neu definiert. Nehmen wir Snapchat als Beispiel: So viele Menschen wie nie zuvor sind auf sozialen Plattformen aktiv. Die aktuellsten Statistiken weisen auf 160 Millionen weltweit aktive Nutzer hin. Schon jetzt prägen unsere vernetzten Systeme und mobilen Endgeräte unser öffentliches und privates Leben. Wir arbeiten an einer Vernetzung der Welt.

Wir als Nutzer erreichen mit unseren Inhalten eine Anzahl an Menschen, die vor der Vernetzung der Welt nicht denkbar gewesen wäre. Wir lassen uns von Inhalten inspirieren, auf die wir vormals keinen Zugriff hatten, und Content produzieren, der durch eine repräsentative Anzahl von Usern auf dessen »Likeability« geprüft werden kann. Das globale Dorf ist imstande, ein Feedback zu geben, und bietet so die Chance, jegliche Prozesse zu demokratisieren, die vormals durch eine kleinere, nicht repräsentative Gruppe getroffen werden mussten. Sozusagen: vom Geheimwissen verschworener Klosterbruderschaften zum transparenten Wissen der Welt à la Wikipedia.

Wird durch die Zugänglichkeit und Menge der verfügbaren Informationen eine Demokratisierung aller Gesellschaften und Lebensbereiche

möglich? Natürlich werden Hierarchien dadurch grundsätzlich flacher, weil jeder, der eine Meinung hat, diese auch äußern darf und kann. Positiv gesehen wären Entwicklungen wie der arabische Frühling sonst nie möglich geworden, aber gleichzeitig dürfen wir nicht die Menschen vergessen, die aufgrund ihres sozialen Status, ihrer politischen Situation oder ihrer monetären Lage nicht dazu imstande sind, am medialen Geschehen teilzunehmen und ihre Meinung frei zu äußern.

Ich behaupte, wir haben gerade hier eine große, letztlich soziale Verantwortung, entgegenzuwirken: Wir dürfen nicht zulassen, dass – wie zu Zeiten der Industrialisierung geschehen – der Wert des Menschen unter dem des Produkts eingereicht wird. Wir dürfen nicht zulassen, dass ein Teil der Gesellschaft durch die Demokratisierung der Informationswelt wachsen darf, während sich ein anderer Teil in der neuen Welt nicht äußern darf.

Digitalisierung hat zwei Gesichter. Sie eröffnet Chancen und Perspektiven, die wir bis dato noch gar nicht final absehen können. Aber sie birgt auch das Risiko, zumindest kurz- bis mittelfristig, »Verlierer« zu hinterlassen. Wir müssen den Blick auf beide Seiten richten, um bewusste und verantwortungsvolle Entscheidungen für die digitale Zukunft zu treffen. Diese zwei Seiten wirken sowohl auf gesamtgesellschaftlicher Ebene als auch auf individueller Ebene auf den einzelnen Menschen.

## **Menschsein und Digitalisierung – Wir wechseln die Perspektive**

Der Mensch nimmt seine Evolution in die Hand. Der Mensch, der von der europäischen Aufklärung geprägt ist, ist die Basis für unser Menschenbild. Keine Maschine denkt wie wir. Keine Maschine denkt im menschlichen Sinne. Wir sind einzigartig.

In den Aufklärungsbewegungen haben wir unser Menschenbild pointiert: Die Aufklärung kann mit dem Ausspruch von Kant zusammengefasst werden: Sapere aude! Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen. Das haben wir verstanden. Wir als Menschen sind rationale Wesen, die durch unseren Verstand Großes leisten können. Wir müssen

nur mutig genug sein, ihn auch einzusetzen. Meiner Meinung nach ist das vor allem in Zeiten großer Umbruchphasen essenziell.

Wir Menschen sind doch in jeder Epoche von unseren Erfindungen und Entdeckungen geprägt worden. Wir sind schon immer aus den Schatten, die das Denken verdunkeln sollten, hervorgetreten. Oder anders ausgedrückt: Wir waren uns schon immer unseres Verstandes bewusst, haben den Autoritäten, die uns das Denken verbieten wollten, getrotzt und haben in den verschiedensten Ausprägungen unsere Intelligenz objektiviert: Sei es durch den Pyramidenbau, den Buchdruck, die Erfindung des Flugzeuges oder gegenwärtig durch die Digitalisierung. Durch diese Erfindungen und Entdeckungen hat der Mensch seine Evolution von Fähigkeiten und Fertigkeiten vorangetrieben.

Diese Evolution ist nicht in sich geschlossen: Nehmen wir das Fliegen – zunächst ein Traum, dann eine Imagination und Entdeckung, aus der eine Erfindung wurde, die der Menschheit die Gelegenheit gegeben hat, in große Höhen aufzusteigen. Wir können dank dieser Technologie das Leben von oben betrachten. Ohne dieses »Oben« wäre die Weiterentwicklung von zum Beispiel Geografie und Kartografie und damit, wie wir die Welt vermessen und wahrnehmen, niemals möglich gewesen. Eine Technologie, das Fliegen, hat uns eine weitere Form der Wahrnehmung gegeben. Welchen Einfluss wird Digitalisierung auf uns Menschen nehmen? Welche Perspektive nehmen wir bewusst ein?

Digitalisierung passiert einerseits viel schneller und elementarer als alles bisher Dagewesene. Digitalisierung ist ein Verstärker und wir können gleichzeitig messen, zählen und wiegen, was mit uns als Menschen passiert. Wir verstärken unsere Fähigkeiten aber nicht nur, wir erweitern sie auch im physischen Sinne: Durch digitale Helfer »enhancen« wir uns selbst. Enhancen ist der Fachbegriff für durch Technologien angestoßene physische Erweiterungen des Menschen. Wir sind in der Lage, all unsere Fähigkeiten durch die gesammelten Daten zu optimieren. Wir passen uns ganz bewusst unserer Umwelt an, so wie wir es für richtig halten, und wie es die Gesellschaft, in der wir leben, für richtig hält. Neu ist also auch, dass wir bewusst diesen Entwicklungsschritt verfolgen und damit eingreifen und steuern können, was passieren soll.

Unser Smartphone eröffnet uns ungeahnt effiziente Wege der Kommunikation und Gleichzeitigkeit. Studien belegen, dass Smartphones und das World Wide Web sogar unsere Denkstrukturen beeinflussen.

Das Gehirn fängt an, seine Strukturen zu verändern. Früher haben wir uns viel mehr Informationen gemerkt – heute bleibt im Gedächtnis oftmals nur der Ort gespeichert, an dem die Information abrufbar ist. Unser Gehirn meistert heute andere Aufgaben als vor dem Beginn der Digitalisierung.

Auch unsere Physis verändert sich längst. Die zunehmende Nutzung von Smartphones beeinflusst beispielsweise die Form unserer Daumen. Sie mutieren, werden muskulöser und geschickter als die restlichen Finger der Hand. Wie werden zukünftige Geräte, deren Funktionen wir heute nur erahnen können, wohl unsere körperlichen Eigenschaften beeinflussen?

Gerade weil wir die Veränderung belegen können, können wir sie steuern und in die Veränderung eingreifen, müssen uns aber gleichzeitig fragen, ob wir mit dem Tempo mitgehen können. Oder anders gesagt: Wir werden das Tempo nur mitgehen können, wenn wir auch bereit und in der Lage sind, immer wieder innezuhalten. Wenn wir uns auf diese Dimension einlassen, haben wir ungeahnte Möglichkeiten, zu gestalten und nicht nur gestaltet zu werden. Das erfordert Mut, Bewusstheit und Respekt im Umgang mit dem Neuen.

## **Arbeit 4.0. – schneller, besser, vernetzter? Wo bleibt der Mensch?**

Das, was auf unsere sozialen Systeme wirkt und uns als Menschen individuell verändert, wird in der Folge die Arbeitswelt neu gestalten.

Digitalisierung ermöglicht die Übernahme von Tätigkeiten durch Maschinen, die diese besser ausführen können als der Mensch: Maschinen sind präziser als jede menschliche Hand. Sie sind zum Beispiel in der Vielfältigung und Produktion von Gegenständen effizienter und ökonomischer. Sie nehmen dem Menschen die monotonen Tätigkeiten ab.

Darüber hinaus werden Computer in Teilaspekten der menschlichen Intelligenz besser sein als der Mensch. Sie werden in manchen Dingen schneller, effizienter und smarter reagieren als ihr menschliches Pendant – das schürt Angst, weil sie sich, wie Amazons Alexa, schneller durch eine

riesige Menge an Daten bewegen können. Alexa entspricht in einer Sekunde ihrem Wunsch nach Klassik und in der anderen nach Jazz. Den Verkäufer im Plattenladen suchen wir meist nur noch aus nostalgischen Gründen auf, wenn wir uns an unsere erste Musikerfahrung als Jugendlicher erinnern wollen. Durch Musikdienste und Gadgets wie Alexa haben wir uns neue Möglichkeiten geschaffen.

Egal wo Menschen durch technologische Neuerungen Arbeit abgenommen wurde, mussten sie sich neu orientieren und waren gefordert, ihr eigenes Leben selbstverantwortlich in die Hand zu nehmen, zu gestalten und ihre Fähigkeiten zu erweitern.

Ich sehe hier einerseits Raum für die eigentlichen Potenziale. Wir als Menschen werden weniger Routinetätigkeiten ausführen müssen und Raum für soziale Interaktion und Innovation bekommen. Das schafft Lebensqualität, überspitzt formuliert vielleicht sogar ein neues Leben mit mehr Raum für Individualisierung und Besinnung auf das eigene Ich. Durch Freiraum für kreative Tätigkeiten werden Innovationen ermöglicht und eine höhere Innovationsgeschwindigkeit erzielt. Wir beschleunigen Innovation: Die Beschleunigung der Prozesse geschieht durch die starke Vernetzung und den schnellen digitalen Zugriff auf Daten, die auch ein vollständigeres Gesamtbild jeglicher Situationen und Ansprüche liefern als zu rein manuellen Zeiten. Wenn ich allein daran denke, wie einfach und effizient der Check-in-Prozess geworden ist. Schnell, effizient und smart.

Wir entwickeln Wissen weiter, akkumulieren Wissen, beschleunigen dessen Aufbau und entwickeln uns dadurch rapide weiter. Es entsteht die Möglichkeit, genau die Facetten des Menschseins, die uns einzigartig machen, weiter auszuprägen, was einem Evolutionsschritt entspricht. So betrachtet, wird die Bedeutung der Digitalisierung weit unterschätzt.

Aber andererseits sucht nicht jeder nach Kreativität, Innovation und nimmt die Herausforderung selbstverantwortlich an. Der Plattenverkäufer ist nur einer von vielen, der uns zeigt, dass die Angst vor Arbeitsplatz- und Bedeutungsverlust aktuell und real ist. »Jeder will gesehen werden« ist mein Ausgangspunkt. Was machen wir mit den Menschen, die ihren Sinn und ihren Platz, ihre Sichtbarkeit, zunächst verlieren?

Die philosophische Diskussion hilft jenen Arbeitnehmern, deren Job von Computern übernommen wird, wenig. Als Unternehmerin trage ich Verantwortung dafür, den einzelnen Mitarbeiter auf die Veränderungen

vorzubereiten und zu begleiten. Klassisches Veränderungsmanagement reicht nicht aus, um solche evolutionären Prozesse abzufedern. Es geht nicht um Change-Tools, sondern um Haltung und lebenslanges Lernen. Wir sollten jede unternehmerische Aktivität hinterfragen und Arbeitnehmer in die Lage versetzen, ihre Zukunft aktiv zu gestalten. Ich möchte die Digitalisierung nicht in ein negatives Licht stellen, sondern einen bewussten Umgang mit ihr einfordern.

Digitalisierung ist eine Handlungsfrage.

Wir haben die Macht, zu gestalten, weil uns unsere Fähigkeiten einzigartig machen. Fähigkeiten, die keine Maschine ersetzen kann: Empathie und emotionale Intelligenz. Der Mensch ist eben nicht nur in der Lage, zu beobachten und zu analysieren, sondern kann sich auch in andere Menschen hineinversetzen. Intuition, Mimik und Gestik – das muss uns erst mal eine Maschine nachmachen. Kreative Prozesse, wie wir sie in den Künsten und Wissenschaften sehen, egal ob in der Literatur oder Malerei, bleiben dem Menschen vorbehalten.

Weil wir mit diesen Fähigkeiten Zukunft gestalten und Treiber des Fortschritts sind, liegt die Zukunft des Digitalen in einer lebendigen Hand. Deshalb muss die Technologie notwendig dem Menschen dienen. Wir sind der Herr im eigenen Haus, das Digitale nur Knecht. Der Nutzen für die Gesellschaft wird überwiegen und, rückwirkend betrachtet, Tür und Tor in ein neues Zeitalter sein, das dem Menschen vor allem Chancen bieten kann. Aber wir sind gefordert, den Weg dorthin verantwortungsvoll zu gestalten.

Weil wir weiter denken, wird uns die digitale Zukunft nicht überfordern. Wir werden weiter gestalten und steuern. Gerade weil wir es sind, die im Cockpit sitzen, sind wir uns der enormen Verantwortung im Hinblick auf eine digitale Zukunft bewusst. Das, was wir uns jetzt unter einer digitalen Zukunft und künstlicher Intelligenz vorstellen, ist nur die Spitze des Eisberges. Noch sind wir nicht in dieser Zukunft angekommen, aber diese Zukunft wird kommen und wir werden weitergehen. Wir werden uns neu definieren und müssen keine Angst davor haben.

Mit dieser Haltung sind wir überlegen und gerüstet und sollten positiv als Menschen in eine digitale Zukunft blicken. Es liegt in unserer Hand.