

## INTERVIEW

## Den Weg in das digitale Zeitalter sozial gestalten

Auf dem Weg in eine digitalisierte Wirtschaft fordert Prof. Guido H. Baltes von Unternehmern mehr Mut zu Veränderungen.

*Herr Prof. Baltes, China und die USA gelten als Vorreiter der Digitalisierung. So unterschiedlich beide Systeme auch sind, haben sie doch gemeinsam, dass Datenschutzregelungen weniger strikt sind als in Europa. Wie sollte der europäische Weg ins digitale Zeitalter aussehen?*

Prof. Guido H. Baltes: Wir müssen den Weg sozialer gestalten. Das heißt, den Arbeitnehmern früh genug erklären, was da passiert, und entsprechende Qualifizierungsangebote schaffen. Und wir brauchen Regeln für einen souveränen Umgang mit Daten. Wir nennen das heute Datenschutz, aber dieses Konzept wird so nicht überleben. Dafür sind die Möglichkeiten in der Digitalisierung zu groß und zu attraktiv.

*Der Datenschutz spielt aber doch eine ganz entscheidende Rolle in Europa...*

Die Datenschutzgrundverordnung hat sich global als der Gold-Standard im Datenschutz etabliert. Viele Amerikaner begrüßen es, auf diese Weise auch ein bisschen Datenschutz zu bekommen, weil sich globale Plattformen wie Google oder Facebook keine zwei Systeme leisten wollen. Die Datenschutzgrundverordnung, wie wir sie heute kennen, ist aber noch zu nahe an der analogen Welt. Wenn ich mir eine Weiterentwicklung vorstelle, dann ist das eben nicht mehr Datenschutz, sondern eher der Schutz des souveränen Umgangs mit Daten: Ich muss auswählen können, einen bestimmten Onlinedienst zu nutzen, dabei aber bestimmte Daten nicht weitergeben zu müssen.



*Unsere heutige Zeit an der Schwelle zur weiteren Digitalisierung vergleichen Sie in Ihren Vorträgen mit dem Zeitalter der Industrialisierung im 18. Jahrhundert. Wo sehen Sie die Parallelen?*

Im Grunde ist es heute genau wie damals, nur die treibenden Technologien sind andere. Bis etwa 1850 hatten wir im Wesentlichen manufakturartige Betriebe. Tatsächlich begonnen hat die Industrialisierung, als Maschinen Einzug in die Landwirtschaft hielten: Massenweise wurden Menschen arbeitslos und strömten in die Städte. Mit der dort entstehenden Arbeiter-

klasse haben wir eine neue Gesellschaftsschicht bekommen – und es herrschte große Unsicherheit. Denn damals wie heute hatten wir zwar neue und hilfreiche technische Möglichkeiten, uns fehlten aber noch die geeigneten Mechanismen in Wirtschaft und Gesellschaft, damit gut zugehen. Es ist nicht zufällig, dass diese Unsicherheit dann das Bedürfnis nach Orientierung ausgelöst hat und in dieser Zeit totalitäre Politiksysteme vielen als attraktiv erschienen. Wir sollten daraus lernen und den Wandel unserer Zeit aktiv und verantwortlich gestalten, auch politisch. Ich glaube, in

der Berliner Politik ist das ein Stück weit angekommen, wenn in Regierungskommissionen über Datenethik oder KI zumindest gesprochen wird. Zu oft werden aber noch die klassischen Kämpfe der Industrialisierung ausgefochten, wird diese sozial verantwortliche Gestaltung mit verschiedensten Transferleistungen gleichgesetzt. Das alleine werden jedoch nicht unsere Zukunftsthemen sein. Ich würde mir wünschen, dass wir uns mehr Gedanken über die Zukunft der Arbeit in dieser veränderten Welt machen.

*Wie können Unternehmer diesen Wandel aktiv gestalten? Einer Ihrer Vorschläge lautet, Mitarbeitern etwas ausprobieren zu lassen. Das fällt vielen Unternehmern sicher schwer.*

Unternehmer müssen transparent machen, welche Veränderungen auf die Wirtschaft und auf die Gesellschaft zukommen. Und auch, wenn es ihnen schwerfällt, Freiheiten zuzulassen, müssen sie das trotzdem ausprobieren und die Fehler akzeptieren, die dabei passieren. Unternehmerisch drücken sich solche Fehler oft in geringerem Gewinn aus. Aber ohne Fehlertoleranz für eine gewisse Zeit wird es kein Unternehmen schaffen, den Wandel ins digitale Zeitalter wirklich zu schaffen.

*Aber kein Unternehmer will doch freiwillig weniger Gewinne erzielen. Warum halten Sie diesen Weg trotzdem für richtig?*

Gerade mittelständischen Unternehmerfamilien kann man das relativ gut klarmachen. Die Frage ist doch, ob das Unternehmen nur jetzt Gewinne abwerfen soll oder ob es übergabefähig werden soll für die nächste oder übernächste Generation. Wenn ich Zukunftsfähigkeit ernst nehme, ist es nicht so schwierig, reduzierte Gewinne für einen gewissen Zeitraum zu akzeptieren. Für angestellte Manager ist dieses Thema viel heikler, weil diese die Freigabe von den Eigentümern,

### Prof. Guido H. Baltes

Der Ingenieur Guido H. Baltes ist Professor an der Hochschule Konstanz – Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Als Direktor des dort angesiedelten IST Innovationsinstituts gilt Baltes als Experte für strategische Transformation und Innovation in Unternehmen. Er ist außerdem Gastprofessor an der UIBE Universität in Peking und an der University of California. In seinem Standardwerk „Veränderungsintelligenz“ beschreibt er, welchen Weg mittelständische Unternehmen hin zur Digitalisierung beschreiten müssen.

zum Beispiel von Aktionären, brauchen. Sie stehen dann vor der Frage: „Wie kann ich diesen Transformationsprozess den Eigentümern so erklären, dass ich anschließend meinen Job noch habe?“ Das erfordert Mut, eine der wichtigsten Qualifikationen für Manager. Davon brauchen wir tatsächlich mehr.

*Dieser Mut, etwas auszuprobieren, wird häufig Start-ups zugeschrieben. Sie empfehlen mittelständischen Unternehmern deshalb Kooperationen mit Start-ups. Wie finde ich das passende Start-up?*

Unternehmen wie die Bayerische Beteiligungsgesellschaft können dabei eine wichtige Rolle spielen, weil sie als Multiplikatoren Kontakte vermitteln. Es braucht Plattformen, wo möglichst viele Unternehmen zueinander finden. Dabei sollten Unternehmer dem Zufall eine Chance geben: Vieles ausprobieren – und dann wird manches funktionieren, manches aber auch nicht.

Interview und Foto: Volker Waschk

UNSER  
PREIS FÜR  
SCHLAUE  
KÖPFE



BEWERBUNGS-  
SCHLUSS  
30.11.2019

STUDENTENPREIS  
DER WIRTSCHAFTSZEITUNG

Wir suchen Ostbayerns  
vielversprechendste Talente.

Bewerbungsschluss: 30.11.2019

[www.die-wirtschaftszeitung.de/  
studentenpreis](http://www.die-wirtschaftszeitung.de/studentenpreis)



Dotiert mit  
6000 Euro!

Wirtschaftszeitung

Der Studentenpreis  
wird unterstützt von:

