

Magazin-Gespräch

# „Schuster, mach dich auf die Sohlen!“

Warum wir uns *für die Arbeitswelt von morgen neu erfinden* müssen – ein Gespräch mit dem Digitalisierungsexperten Christoph Keese über die Wucht der Disruption.

Von Daniel Opper



**Christoph Keese** ist einer der bekanntesten deutschen Experten für digitale Transformation in Deutschland. 2014 erschien sein Buch „Silicon Valley. Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt“. Sein aktuelles Buch heißt „Disrupt Yourself. Vom Abenteuer, sich in der digitalen Welt neu erfinden zu müssen“. Keese gehört außerdem zu den Initiatoren der Charta der Digitalen Grundrechte der Europäischen Union.

**Daniel Opper:** „Disrupt Yourself!“ – Der Claim Ihres neuen Buchs ist ein Appell, der den Spirit des Silicon Valley atmet. Sie selbst haben 2013 dort in Palo Alto gearbeitet und gelebt. Was macht diesen Spirit aus?

**Christoph Keese:** Im Valley herrscht ein revolutionärer Grundgeist, der darauf abzielt, überkommene Strukturen zu überwinden, indem man sie erschüttert, abschafft, niederwalzt und durch neue ersetzt. Den Menschen dort geht es vor allem darum, zu überlegen: „Könnte man dies und das nicht eigentlich auch ganz anders und besser lösen?“ Solche Menschen sind „Disruptoren“, also Leute, die unter unsagbarer Ungeduld leiden und gar nicht abwarten können, bis ihre neuen Ideen Wirklichkeit werden.

*Im Deutschen gibt es die Redewendung „Schuster, bleib bei deinen Leisten“. Im negativen Sinne steht sie für Verharung und Verkrustung; im positiven Sinne für Vertiefung und Perfektionierung. Passt diese Haltung noch zur digitalen disruptiven Ökonomie?*

Beides ergänzt sich. Das Sprichwort galt für das Zeitalter des Handwerks, es lässt sich aber auch auf die Industrialisierung übertragen. Nun wird diese Kultur der Perfektionierung ergänzt durch eine andere Form des Wirtschaftens. Bei ihr geht es darum, Menschen aus unterschiedlichen Disziplinen über Grenzen hinweg und nicht unbedingt hierarchisch zusammenzubringen. Dadurch entsteht etwas Neues. Die Digitalisierung befördert genau diese horizontale Vernetzung. Plötzlich muss es heißen: „Schuster, mach dich auf die Sohlen! Erschließ neue Felder, versteh neue Branchen, damit du im Geschäft bleiben kannst.“

*Nicht jeder ist ein Unternehmer. Was denkt ein U-Bahn-Fahrer, wenn er beim Anblick der selbstfahrenden U-Bahn auf dem Nachbargleis bemerkt, dass sein Beruf möglicherweise überflüssig ist?*

*In Nürnberg ist das bereits Realität.*

Diese Erfahrung ist schmerzhaft, aber nicht neu. Dass manuelle Arbeit Schritt für Schritt ersetzt wird, ist ein Prozess, der bereits während der Industrialisierung begonnen hat. Bei der „Disruption“ geht es aber um noch etwas anderes. Um beim Bild des U-Bahn-Fahrers zu bleiben: **Digitale Disruption würde bedeuten, dass gar keine U-Bahn mehr gebraucht wird, weil es ein neues Verkehrsmittel gibt, mit dem sich die Menschen noch besser fortbewegen können.** Der U-Bahn-Fahrer verliert also seinen Job nicht dadurch, dass eine Maschine ihn ersetzt, sondern dadurch, dass die U-Bahn als solche verschwindet.

### Was raten Sie Betroffenen?

Ich empfehle, sich rechtzeitig mit der Thematik auseinanderzusetzen und dadurch vor der Welle zu surfen. Viele Tätigkeiten werden von künstlicher Intelligenz oder Robotern abgelöst werden, doch **für Menschen bleibt immer noch eine Menge zu tun**. Insbesondere da, wo Menschen miteinander kommunizieren. Menschen wollen mit Menschen interagieren! Die Digitalisierung macht uns nicht alle arbeitslos.

*Der „Rust Belt“ ist die größte Industrieregion im Nordosten der USA und erlebte ab den siebziger Jahren einen steten Niedergang. Bei den vergangenen Präsidentschaftswahlen gaben hier zahlreiche Menschen Donald Trump ihre Stimme. Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen technologischer Disruption von Arbeitsmärkten und politischer Polarisierung?*

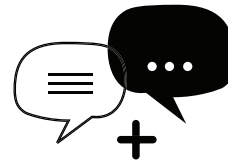
Ja. Die USA haben vor allem durch verfehlte Sozial-, Bildungs- und Steuerpolitik, aber auch durch Automatisierung die Mittelklasse niedergebrannt. **Die Reichen sind reicher, die Ärmeren ärmer geworden**. Das führte zu jenen tiefen Enttäuschungen, die bei den Wahlen als Kreuze für Trump einschlugen. In Deutschland haben wir diese Entwicklung – zumindest in dieser Radikalität – heute noch nicht, und wir müssen alles daran setzen, das auch so zu bewahren.

*Was müsste die Politik tun, um zu verhindern, dass Strömungen, die die Schuld dem System geben und die extreme Parteien als Ventil bevorzugen, nicht noch mehr Zulauf bekommen?*

Die USA haben 40 Jahre lang weggehört, als ihre Mittelschicht ächzte. Man muss also zuhören, bevor die Wut überkocht. Und den Menschen im Alltag erst einmal ermöglichen, an der digitalen Revolution teilzuhaben. Wenn ein Lastwagenfahrer 40 bis 50 Stunden in der Woche auf der Autobahn ist, hat er einfach keine Zeit, sich mit Digitalisierung und der Zukunft seines Jobs zu beschäftigen. Aufgabe der Politik wäre es, **gemeinsam mit Arbeitgebern Schulungen** für solche Menschen zu **vereinbaren**, damit sie entscheiden können, ob sie Lastwagenfahrer bleiben möchten. Oder ob sie die Möglichkeit wahrnehmen möchten, sich von ihrem Beruf zu verabschieden, bevor er sich von ihnen verabschiedet.

*Für viele wird das furchteinflößend klingen. Die Grundthese Ihres Buchs aber lautet: Am Ende steht eine große Chance. Wir können alle zu Digitalisierungsgewinnern werden. Wie kann man diese Chance begreifen?*

Disruption bringt Marktverhältnisse in Unordnung. Man kann durch sie und mit digitalen Innovationen bestehende



Menschen wollen mit Menschen interagieren! Die Digitalisierung macht uns **nicht alle arbeitslos**. Die digitale Revolution ist ein Positivsummenspiel.“



Marktführer angreifen und sich selber an die Spitze setzen. Die Commerzbank und der neuartige Finanzdienstleister Wirecard sind hierfür das beste Beispiel. Die Commerzbank, die zu Beginn des Jahrtausends einen Kurs von 225 Euro hatte, schien schier unantastbar. Heute hat sie einen Kurs von 8 Euro, und Wirecard ist statt ihrer in den Dax aufgestiegen. Ohne die digitale Disruption hätte Wirecard hierzu niemals die Chance gehabt. **Welchem Geschäftsmodell gehört die Zukunft?** In dieser Frage liegt die Chance der Zukunft.

*Gewinnen in diesem Spiel nicht nur Einzelne? Ist die Digitalisierung nicht ein großes Nullsummenspiel, in dem der hippe, agile Disruptor gewinnt und der Lkw-Fahrer oder Commerzbank-Mitarbeiter leer ausgeht?*

Nein, die digitale Revolution ist eindeutig ein Positivsummenspiel, weil die digitale Wirtschaft effizienter ist und damit bei gleichem Mittelverbrauch mehr Wohlstand ermöglicht. **Es muss nicht einer verlieren, damit ein anderer gewinnen kann.**