

Professor Dr. Paul Melot de Beauregard, LL.M. (LSE)
Mitglied im Vorstand des Arbeitskreises Evangelischer Unternehmer

Die digitale Revolution gestalten - eine evangelische Perspektive

Vortrag im Rahmen des Empfangs anlässlich des Reformationstages
des Evangelischen Kirchenkreises Düsseldorf
am 31. Oktober 2018 in Düsseldorf

Sehr geehrter Pfarrer Fucks,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

ganz herzlich bedanke ich mich für die Einladung. Es ist für mich eine große Freude, in meiner Eigenschaft als Mitglied des Vorstands des Arbeitskreises Evangelischer Unternehmer am heutigen Tag, diesem 501. Reformationstag, zu Ihnen sprechen zu dürfen. In der Tat ist es ein erhebendes Gefühl, die zweiten 500 Jahre bis zur 1.000-Jahr-Feier so eröffnen zu können.

Das Thema, was sich mir stellt ist ein entsprechend gewaltiges - aber auch ein kryptisches: "Die digitale Revolution gestalten - eine evangelische Perspektive." Mein Vortrag wird einen Versuch darstellen, den Bogen zu schlagen von einer Beschreibung des Phänomens über die Auswirkungen auf Unternehmen und Wirtschaftswelt hin zu einer spezifisch evangelischen Herangehensweise an die konkreten Fragen, die sich im Zusammenhang mit der Digitalen Revolution uns allen im beruflichen Alltag stellen.

I. Digitalisierung als Beschreibung ihrer Ausdrucksformen

Als Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer haben wir uns für die Jahre 2018 bis 2020 das Schwerpunktthema "Die digitale Revolution gestalten" gegeben. Damit sind wir weiß Gott nicht alleine. Die Digitalisierung ist in aller Munde, so dass man meinen könnte, es sei schon alles gesagt bzw. jeder wisse schon alles darüber. Setzt man sich dann näher mit dem Thema auseinander, stellt man fest, dass das Gegenteil der Fall ist. Fast erhält man den Eindruck, jeder redet über seine eigene digitale Revolution und das, was er dafür hält. Und so denke ich, kommen wir auch heute nicht darum herum, zunächst zu klären, was wir hier eigentlich verhandeln, was unter Digitalisierung und digitaler Revolution überhaupt zu verstehen ist.

Unter Digitalisierung möchte ich in der Tat, wo nicht eine Revolution im eigentlichen Sinne, so doch einen grundlegenden, alle Bereiche unseres Lebens erfassenden Umbruch aller Dinge verstanden wissen. Entsprechend geht die Digitalisierung jeden von uns an - in jedem seiner Lebensbereiche.

Wenn ich heute als Vertreter von evangelischen Unternehmern zu Ihnen rede, so deckt auch dies nur einen Teil dessen ab, was die Digitalisierung für mich persönlich bedeutet. Weitere Bereiche mögen meine Rolle als Familienvater sein, als Rechtsanwalt, als Autofahrer oder als Tennisspieler. Denn in alle diese Bereiche und noch in viele weitere dringt die Digitalisierung unweigerlich vor. Sie geht nicht vorbei wie ein Schnupfen, sondern ist ein alles transformierender Vorgang, bei dem ein Ende nicht abzusehen ist. Hieraus ergibt sich ihre natürliche Relevanz für jeden und jede von uns - hier im Raum und auf der ganzen Welt.

Will man die Digitalisierung beschreiben, so sind aus meiner Sicht drei Aspekte in besonderer Weise hervorzuheben:

1. Es handelt sich um einen globalen, also geographisch nicht einschränkbar Prozess.
2. Es handelt sich um einen Prozess, der sich ständig weiter beschleunigt und ohne Ende ist.
3. Es handelt sich um einen Prozess, der alle Lebensreiche umfasst.

In diesem Prozess nehmen wir verschiedene Positionen ein, die von manchen mit dem Wort "Prosumer" beschrieben werden. Wir sind also Producer und gleichzeitig Consumer. Dies wird etwa klar, wenn man sich überlegt, dass es keine Social Media-Plattformen ohne Nutzer gäbe. Dass ein Netzwerk wie von Facebook nur dadurch funktioniert, dass jeder, der auf dieser Plattform präsent ist, seine Daten selber einspeist und andauernd aktualisiert.

Ein anderes bekanntes Beispiel sind Bestellungen bei Online-Händlern wie Amazon. Hier wird das Angebot direkt durch die Käufer gestaltet. Was nicht gekauft wird, verschwindet aus dem digitalen Regal noch schneller als es hereingekommen ist.

Die Digitalisierung kann, so mag es vielleicht schon nach wenigen dieser Beispiele klar sein, nicht umfassend beschrieben oder definiert werden. Zumindest bin ich bisher nicht auf eine alle Aspekte einschließende Definition des Begriffs "Digitalisierung" gestoßen. Vielmehr stellt sie sich als Summe einzelner, ihrerseits wiederum schwer definierbarer Bereiche dar. Schlagworte ersetzen Trennungsschärfe. Denken wir etwa an den Komplex der Künstlichen Intelligenz (KI) oder dem sogenannten Internet of Things (IoT).

Sowohl in unserer Rolle als Producer als auch in unserer Rolle als Consumer wirkt sich die digitale Revolution auf uns aus. Sie verändert unser Leben ganz offensichtlich und grundlegend: Unser Erwerbsleben wird durch digital working unabhängig von Raum und Zeit. Unser Sozialverhalten wird geprägt durch gleichberechtigte Interaktionen zwischen physisch Anwesenden und physisch Abwesenden. Unsere Kommunikation verändert sich von der Option der gesprochenen oder geschriebenen Sprache hin zum Spannungsfeld zwischen quantitativen Beschränkungen, etwa auf 280 Twitter-Zeichen, einerseits und entfesselter sprachübergreifender Kommunikation, etwa durch sogenannte Emojis, andererseits. Unsere ethischen und moralischen Maßstäbe verlassen die Prägung durch das örtliche soziale Umfeld und nehmen statt dessen Verhaltensmuster aus dem Spektrum zwischen Code of Conducts und globalen Influencern ein. Sie gestatten mir, die Aufzählung an dieser Stelle abubrechen. Es

dürfte klar geworden sein, wie selbstgenerierend die Prozesse sind und wie sie sich traditioneller Steuerbarkeit durch Hierarchien entziehen.

II. Digitalisierung als Herausforderung zu einer Haltung

Diese Auswirkungen digitaler Prozesse führen dazu, dass jeder von uns eine Haltung zur Digitalisierung entwickeln muss. Die Vorgänge passieren. Keine Haltung ist insofern auch eine Haltung. Die nachfolgenden Ausführungen wollen sich am heutigen Reformationstag mit der Frage befassen, wie wir dem - ich möchte fast sagen klassisch - evangelischen Auftrag gerecht werden können, eine eigene Haltung zur Digitalisierung zu entwickeln.

Dabei möchte ich voranschicken, und es wird später an anderer Stelle darauf zurückzukommen sein, dass mit der Digitalisierung keine dogmatische Frage auf dem Tisch liegt, die so oder so zu lösen wäre. Vielmehr muss der Frage nach der Haltung eine deskriptive Reflektion vorausgehen. Wir müssen für uns selber beschreiben, welche Themen, welche Fragestellungen, welche Konflikte die Digitalisierung aufwirft und wie wir uns zu ihnen stellen wollen. Dabei sollte klar werden, dass die Kernaussagen der Bibel und der Reformation uns hierfür ein Werkzeug von aktueller und dauerhafter Qualität sein können.

Aus Sicht des Unternehmers möchte ich mit drei beispielhaften Fragestellungen Möglichkeiten einer evangelischen Haltung zur Digitalisierung aufzeigen und zur Diskussion stellen, nämlich dem der künstlichen Intelligenz, dem der neuen Geschäftsmodelle und schließlich dem des Kulturwandels.

III. Konkrete Auswirkungen der Digitalisierung aus Sicht eines Unternehmers¹

1. Künstliche Intelligenz

Die rasant zunehmende Relevanz von Künstlicher Intelligenz ist ein zentraler Bestandteil und gleichzeitig Folge des digitalen Wandels. Der Begriff "Künstliche Intelligenz" existiert zwar bereits seit Mitte des 20. Jahrhunderts, doch erst die durch den digitalen Wandel fortschreitende Datafizierung unserer Gesellschaft sowie die exponentiell steigende Rechenleistung heutiger Maschinen ermöglicht der Künstlichen Intelligenz ihre Verbreitung. Die Grundlage für all das, was unter dem Terminus Künstliche Intelligenz firmiert, sind Daten und Algorithmen, die Massen an Daten auswerten, Muster erkennen und schließlich autonom lernen. Entsprechend ist es die Vernetzung von wirtschaftlichen und industriellen, aber auch privaten Informationen und Prozessen, die die Möglichkeiten Künstlicher Intelligenz entfacht haben und weiter anfachen werden.

¹ Die Ausführungen zu Ziffer III. entstammen fast wörtlich dem im Januar 2018 veröffentlichten AEU-Impulstext "[Die digitale Revolution gestalten - ...](#)", Seiten 7 ff.

Eine wichtige Rolle bei der zunehmenden Ausbreitung Künstlicher Intelligenz spielt auch die Robotik, die aus den Fabriken in Form autonomer Systeme zunehmend in unsere Umwelt vordringt und etwa in der Medizin unsere eigenen Fähigkeiten nicht nur sinnvoll ergänzt, sondern an vielen Stellen übertrifft und - ja auch - ersetzt.

Genauso wie der Diskurs über die Digitalisierung wird auch der Diskurs über Künstliche Intelligenz mit häufig utopischen oder dystopischen Narrativen geführt. Klar ist: Künstliche Intelligenz wird innerhalb des Veränderungsprozesses Digitalisierung eine exponierte Rolle einnehmen. Entsprechend formuliert das Eckpunktepapier der Bundesregierung zur Künstlichen Intelligenz vom 18. Juli dieses Jahres als erstes Ziel: "Die Bundesregierung ist entschlossen, sowohl Forschung und Entwicklung als auch Anwendung von KI in Deutschland und Europa auf ein weltweit führendes Niveau zu bringen und dort zu halten. Deutschland soll zum weltweit führenden Standort für KI werden, insbesondere durch einen umfassenden und schnellen Transfer von Forschungsergebnissen in Anwendungen sowie die Modernisierung der Verwaltung. "Artificial Intelligence (AI) made in Germany" soll zum weltweit anerkannten Gütesiegel werden."²

Die Erforschung Künstlicher Intelligenz wird dabei nicht primär von unabhängigen oder gar gemeinwohlorientierten Forschungsinstituten, sondern maßgeblich von Tech-Giganten wie Google, Facebook oder Amazon angetrieben - ein Aspekt, der Fragestellungen zu Ethik und Verantwortung nahelegt.

Generell ist die ethische Dimension bei der Betrachtung und Ausgestaltung Künstlicher Intelligenz höchst relevant. Werden autonome Systeme zum Subjekt von Ethik, da Entscheidungsprozesse digital abgebildet werden und Verantwortung entsprechend auf Maschinen verlagert wird? Welche Datenverknüpfungen sind erlaubt? Wem gehören die Ergebnisse die ein künstlich intelligentes System erzeugt? Gibt es ein Recht auf vergessen? Diese Fragestellungen sind lediglich beispielhafte Überlegungen, mit denen sich eine ethische Debatte über Künstliche Intelligenz zu befassen hat. Die Erkenntnis, dass insbesondere die religiöse Dimension dieser Überlegungen uns alle angeht, ist kein exklusives Wissen, sondern setzt sich - wie Dan Brown in seinem Bestseller "Origin" und andere zeigen - mehr und mehr durch.

2. Neue Geschäftsmodelle

Neben der zunehmenden Relevanz von Daten und Künstlicher Intelligenz gilt es, eine weitere zentrale Veränderung zu berücksichtigen, die der digitale Wandel mit sich bringt: Künftiger Erfolg ist nicht mehr primär von Technologieführerschaft determiniert, sondern beruht auf innovativen Geschäftsmodellen. Eng verbunden mit den Denkmustern der Softwareentwickler und Digitalunternehmer ist das für die Old Economy häufig ungewohnte radikale Denken in Geschäftsmodellen. Diese Entwicklung hin zu produktgetriebenem, konsequent kundenzentriertem Geschäftsmodelldenken, dass sich aus den Möglichkeiten zunehmender und unmittelbarer Individualisierung von Kundenangeboten speist, stellt eine der maßgeblichsten Ver-

² Eckpunkte der Bundesregierung für eine Strategie Künstliche Intelligenz, Stand: 18. Juli 2018, 1. Ziele, a), Seite 1.

änderungen dar, die der digitale Wandel für die Wirtschaftswelt bedeutet. Mehr noch: Es ist in vielen Industrien bereits zum erfolgskritischen Moment geworden. Galt früher in der Industrie Technologieführerschaft und Innovationsfähigkeit als Garant für wirtschaftlichen Erfolg in Gegenwart und Zukunft, so zeigt die vergangene Dekade - allen voran durch den Siegeszug der Plattformökonomien - dass technologischer Vorsprung seinen Wert insbesondere mit Blick auf künftigen Geschäftserfolg verliert, wenn er nicht von innovativen Geschäftsmodellen getragen wird. Das Domänenwissen, das spezifische Produkt-Know-how, über das die deutsche Industrie verfügt, wird daher in der Zukunft alleine kein Garant mehr sein, der Erfolg sicherstellt.

Dies lässt sich etwa am Beispiel der Automobilindustrie verdeutlichen: Hier mag der technologische Vorsprung, den sich etablierte Automobilbauer und Zulieferer erarbeitet haben, so gewaltig sein, dass er bislang den Markteintritt konkurrierender Unternehmer deutlich erschwert hat. Plattformen wie Uber oder Car-Sharing-Anbieter sind jedoch im Begriff das Geschäftsmodell der Automobilindustrie grundlegend zu verändern. Aus Autoverkäufern werden Mobilitätsanbieter.

Zwei weitere Beispiele aus dem Bereich der Mobilität stoßen in eine ähnliche Richtung: So entsteht etwa durch die zunehmende Verbreitung der Elektromobilität künftig ein neues Geschäftsfeld für die globale Ladeinfrastruktur, das u. a. von E-Mobilitätspionier Tesla und weniger von den traditionellen Autobauern besetzt wird. In einem anderen Beispiel entschloss sich das Logistikunternehmen DHL ein Start-Up zur Entwicklung von elektrisch betriebenen Kleinlastern, das seinen Ursprung an der RWTH Aachen hatte, zu kaufen und wurde so an der Automobilindustrie vorbei zum technologischen Marktführer in einem neu erschlossenen Geschäftsfeld von Elektrofahrzeugen.

Diese Beispiele zeigen, wie erfolgskritisch es für etablierte Unternehmen ist, ihre eigenen analogen Produkte digital zu verlängern, etwa mit Serviceangeboten oder ähnlichem, sowie gänzlich eigene digitale Produkte zu entwickeln, die losgelöst von bisheriger Wertschöpfung stehen. Bei der Entwicklung solcher Produkte ist die bereits erwähnte Kundenzentrierung von besonderer Bedeutung: Wie kann ein Unternehmen Produkte entwickeln, die sich wirklich an den Bedürfnissen seiner Kunden orientieren? Wie löst man mit einem Produkt ein Problem, das die Kundschaft hat? Dabei gilt es sich zu vergegenwärtigen, dass "Kunden" die Chiffre für "Teile der Gesellschaft" sind. Statt Perfektion und Tradition bedeutet kundenzentriertes Denken vor allem Anpassungsfähigkeit und Iteration in Höchstgeschwindigkeit - eine Herausforderung insbesondere für Traditionsunternehmen, die lange Entwicklungszyklen und interne Abstimmungsschleifen gewohnt sind.

3. Kulturwandel

Je größer eine Organisation, je althergebrachter Hierarchien, je ausgeprägter Besitzstände, je mehr "Das haben wir schon immer so gemacht", desto schwieriger gestaltet sich jede Veränderung. Durch den Siegeszug des Silicon Valley erlebt die gesamte Wirtschaftswelt jedoch einen beispiellosen Kulturwandel, der altbekannte Ideen von Hierarchien, Teilhabe und organisationalen Strukturen aufbricht, respektive diejenigen mit geschäftlichen Erfolg und

Wachstum belohnt, die zu eben jenem Wandel willens und fähig sind. Diesen notwendigen Wandel umwahren dabei miteinander konkurrierende Narrative - solche, die Angst vor Veränderung sehen, und solche die Innovationsfreude vermitteln und Zukunft zugänglich machen wollen. Die Unternehmenswelt hat es zur Aufgabe, den unweigerlichen Wandel für ihre Mitarbeiter positiv erfahrbar zu machen, Barrieren und Hemmnisse abzubauen, Ängste zu nehmen und so den Willen zur kulturprägenden Gestaltung zu wecken. Dazu bedarf es einer konsequenten Vermittlung von Wissen und Kenntnissen. Wissen, das diffuse Zerrbilder klärt, aber auch echte Gefahren umfasst. Kenntnisse, die dem Individuum Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ermöglichen. Dies verändert nichts an der Ausgangssituation, die wie jede Veränderung mit Chancen und Risiken daherkommt, dafür ändert es sehr wohl die Haltung, mit der das Individuum, aber auch eine Organisation als Ganzes, der Veränderung begegnet.

Der Kulturwandel besteht darin, dass die Vernetzung unter Zuhilfenahme der neuen technischen Möglichkeiten dazu führt, dass Zwischenebenen und Intermediäre, wie etwa im Handel geschehen, ausgeschaltet werden können. Hierarchische und lineare Strukturen verlieren in der Konsequenz an Bedeutung. Das mag wohl auch für die Strukturen der verfassten Kirche gelten. Für die digitale Transformation unserer Wirtschaft ist entsprechend ein weniger hierarchisches, fähigkeitsbasiertes berufliches Miteinander, eine Kultur des besseren Arguments, des Experiments, erfolgskritisch. Es gilt, die Potentiale der gesamten Belegschaft noch zielführender als bisher zu aktivieren und in die Wertschöpfung einzubringen. Vielmehr als bisher wird es dabei auch darauf ankommen, die Kommunikationsformen innerhalb eines Unternehmens bzw. zwischen Unternehmen und Mitarbeitern wie Kunden so zu gestalten, dass sie den Anforderungen des digitalen Zeitalters entsprechen können. Die Schwierigkeit eines solchen nachhaltigen Kulturwandels besteht allen voran darin, die Organisations- und Kommunikationsform entgegen jeglicher Tendenzen dauerhaft beweglich und offen zu halten.

IV. Haltung aus Freiheit

Wer nun meint, dass mit diesen drei beispielhaft genannten Bereichen aus dem unternehmerischen Alltag gleich die Antworten mitgeliefert worden seien, der irrt. Vielmehr sollte daraus klarwerden, dass zwar Reaktionsmöglichkeiten und erfolgversprechende Wege, den digitalen Herausforderungen zu begegnen, identifiziert und beschrieben werden können. Die entscheidende Frage, die sich aber aus einer evangelischen Perspektive stellt, ist, auf welche Weise diese Reaktionen erfolgen. Aus welcher Haltung heraus reagiere ich? Wenn ich die Annahme der Herausforderungen der digitalen Revolution als Gestaltungsaufgabe beschreibe, so stellt sich die Frage, mit welcher Haltung ich diese Gestaltungsaufgabe als evangelischer Christ annehme.

Dabei ist es eine große Gnade, dass wir sie in freier, ja unbekümmerter Weise annehmen dürfen und damit annehmen sollen. Denn aus unserem Glauben heraus haben wir die Freiheit, uns diese Verantwortung aneignen zu dürfen. Die reformatorische Grundlage für unser Handeln beschreibt ein Wort des Rates der evangelischen Kirche in Deutschland und der

deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland von 1997 sehr gut:

Weil die Menschen in Jesus Christus bereits erlöst sind, brauchen sie sich in ihrer Lebens- und Weltgestaltung nicht selbst zu erlösen. Das befreit zu einem Handeln, das nicht länger der Sorge um sich selbst und der Absicherung durch Macht verpflichtet ist, sondern den Anforderungen der Sache und dem gegenseitigen Dienst.

Aus dieser Aussage wird nicht nur die Orientierung am allgemeinen Wohl und dem Wohl des Nächsten deutlich, sondern die Übernahme von Gestaltungsverantwortung zugleich als Weg beschrieben, der seinen Wert durch die aktive Begleitung eines Prozesses und nicht das Ankommen an einem wie immer zu definierenden Ziel erhält. Ich finde, dass das gerade mit dem Blick auf die Digitalisierung eine tröstliche Einsicht ist. Denn hier tun sich bislang und auch in Zukunft viele Fragen auf, die allgemeingültig eben kaum zu beantworten sind. Dies spiegelt sich darin, dass keine nächste Stufe zielgerichtet zu erreichen wäre, vielmehr erfahren wir mehr und mehr, dass wir in einer Welt von Betaversionen und Schwarmintelligenz leben. Wir sind Teil eines sich ständig ändernden, ständig verbessernden und gegen den Stillstand und damit die Verschlechterung kämpfenden Vorgangs. Lebenslanges Lernen, und vor allem die Lust dazu, sind daher eine zentrale Anforderung an die Gestaltung und Begleitung der Digitalisierung. Dabei steht stets der Mensch im Mittelpunkt. Und der Mensch ist in strenger Anwendung des Nachfolgedankens stets der Betroffene, der neben einem Schwimmende.

An dieser Stelle ist vielleicht noch eine Bemerkung zur Bedeutung der Freiheit im Zeitalter der Digitalisierung angebracht. Das Befreitsein verpflichtet uns meines Erachtens zugleich dazu, uns auch konkret in der digitalen Welt frei zu erhalten. Was meine ich damit? Der, der von falschen Prämissen ausgeht, unzureichend informiert ist, ist nicht frei. Er entscheidet auf falscher Grundlage. "Fake news" und "alternative facts" sind daher die natürlichen Feinde des freien und freiwilligen Handelns. Es ist unsere ganz konkrete Aufgabe als Christen, Licht in die manchmal undurchsichtigen Strukturen digitaler Informationsvernetzung zu bringen, uns vielseitig zu informieren, Lügen und Propaganda entgegenzutreten und dabei jederzeit auch den Blickwinkel des anderen einzunehmen. Die derzeit zu beobachtende Verrohung des öffentlichen Diskurses müssen wir entgegentreten. Als Christen wissen wir, dass es gerade die Schwachen sind, die Leisen, die im anschwellenden Chor der Marktschreier als erste untergehen. Wo andere sich hinter dem anonymen Plattformauftritt verstecken, in Blogs und auf Kommentarseiten im Schutz der Namenlosigkeit ihren Schmutz über andere ausgießen, da müssen wir Christen einzeln, mit unserem Namen und Gesicht aufstehen. Denn als Christen sind wir Menschen durch das Miteinander, nicht das Gegeneinander, durch den Austausch von Mensch zu Mensch, nicht durch den anonymen, blinden Einbahnschrei hinaus in das Getöse der Welt.

V. Freude und Mut

Aus unternehmerischer Sicht ist es wichtig, wenn nicht gar von entscheidender Bedeutung, unbeachtet der sicher manchmal auch schwierigen Themen, den Zugang zur Digitalisierung in einer positiven Weise zu nehmen. Einen solchen Zugang bieten vordergründig abgedroschene Formeln wie "Jede Herausforderung ist eine Chance". Nachhaltiger wird ein positiver Zugang jedoch durch die evangelische Forderung nach einer Haltung aus Freiheit erreicht.

Das heißt freilich nicht, dass keine kritischen Fragen zu stellen sind. Wenn beispielsweise im September auf einer großen Digitalisierungstagung der Diakonie in Berlin die Aussage getroffen wurde: "Die Folgen der Digitalisierung dürfen nicht den sozialen Frieden gefährden"³, so mag dies zunächst einmal das Bild des Hundes bedienen, der den Mond anbellt. Die Aussage wird aber relevant, wenn - wie in Berlin geschehen - direkt im Anschluss konkrete Maßnahmen aufgeführt werden, wie im Bereich der Diakonie solche Folgen abgeschwächt bzw. vermieden werden könnten. Ob die genannten Maßnahmen alle hilfreich, zielführend, finanzierbar usw. sind, sind wichtige Fragen, über die man streiten mag. Der konkrete und lösungsorientierte Ansatz, der in diesem Fall durch die Diakonie gewählt wurde, ist aber ungeachtet dieser Fragen uneingeschränkt zu begrüßen. Er ist im wahrsten Sinne des Wortes "unternehmerisch". Mich stimmt ein solcher Ansatz positiv und ich erkenne darin auch eine große Chance, den Austausch innerhalb unserer Kirche zu intensivieren. Die jeweiligen Interessen sind häufig viel näher beieinander, als man es prima facie erwartet.

Dabei ist der soziale Friede sicher ein Thema. Noch wichtiger scheint mir konkret die Frage nach den Verlierern, die auch die digitale Revolution - wie jede gesellschaftliche Veränderung - hervorbringt. Mit Recht wies anlässlich einer Podiumsdiskussion in München diesen Sommer der Ratsvorsitzende, Landesbischof Professor Dr. Heinrich Bedford-Strohm, auf die besondere Pflicht der Kirche hin, sich gerade diesen Verlierern zuzuwenden. Und in der Tat muss man aufpassen. Zwar ist die Aussage, die digitale Revolution würde Hierarchien abbauen, Partizipation und Demokratie stärken und die Chancen eines jeden einzelnen signifikant erhöhen, sicher richtig. Wenn aber auf einhundert Gewinner ein Verlierer kommen sollte, so bleibt es dabei, dass sich gerade hier der Auftrag der Kirche manifestiert. Vielleicht anders als früher sind dabei Verlierer in allen Bereichen der Gesellschaft zu finden. Hierzu mag der Fließbandarbeiter, der seine Stelle verliert, genauso gehören, wie der Unternehmer, dessen Geschäftsmodell nun in dritter Generation auf einmal von heute auf morgen obsolet wird und er all sein Habe verliert.

Was die Digitalisierung tatsächlich an "Verlierern" hervorbringen wird, steht allerdings heute noch in den Sternen. Man mag zu bestimmten Entwicklungen eine skeptische Haltung einnehmen. Aber einseitig Ängste zu schüren, wäre verantwortungslos. Aktuelle wissenschaftliche Erhebungen deuten derzeit darauf hin, dass die zu erwartende Entwicklung weder zu Euphorie noch Weltuntergangsstimmung Anlass gibt. So kommt etwa das renommierte Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) in einer aktuellen Untersuchung von April dieses Jahres zu dem Ergebnis, dass die Digitalisierung bezüglich des Beschäftigungsniveaus

³ So die Überschrift eines Berichts von einer Experten-Veranstaltung der Diakonie in Kooperation mit dem ESMT am 25. September 2018 in Berlin.

zu einem kaum merklichen Nettoeffekt führen wird.⁴ Was die Zahl an Beschäftigten angeht, läge also ein Nullsummenspiel vor.

Doch auch ohne Jobverlust wird es zweifellos Verlierer der Digitalisierung geben - schon deshalb, weil es eine Ansichtsfrage ist, wie man "verlieren" hier definieren möchte. Sie bedürfen in besonderer Weise unserer Zuwendung. Allerdings müssen wir aufpassen, über diese Zuwendung nicht alles in Bausch und Bogen zu verwerfen. Manche Diskussion erinnert mich an das Gleichnis vom Barmherzigen Samariter. Der wendete sich dem Überfallenen zu, sorgte für seine Pflege und Gesundheit. Es ist aber nicht überliefert, dass er sich im Angesicht des Überfallenen ablehnend gegenüber den Ausgaben für die innere Sicherheit, der Praxis der Kontrolle von Waffen in privaten Händen oder der staatlichen Ordnung des Zusammenlebens sozialer und ethnischer Gruppen, zur Steigerung der Sicherheit auf Reiserouten geäußert hätte. Oder mit einem anderen aus evangelischer Sicht starken Bild gesprochen: Es wäre einfach abwegig, zu diskutieren, ob man der Digitalisierung in die Speichen fallen sollte. Konsequenter Weise würde man sonst das Schicksal mancher Sekte teilen, deren Anhänger noch heute mit der Pferdekutsche zum Markt fahren.

Heißt das aber, eine entgrenzte Entwicklung zu akzeptieren? Nein, sicher nicht. Die Digitalisierung wird für uns evangelische Christen vielmehr ganz wesentlich auch immer wieder die Fragen nach dem "Bis hierhin und nicht weiter!" stellen. Wann müssen wir "Stopp" sagen?

Es ist gewissermaßen die Folge von Reformation und Aufklärung - weiter beschleunigt durch die Digitalisierung - dass wir uns diese Fragen selber stellen müssen. Das "sapere aude" folgt dabei aus der Erkenntnis der Unmittelbarkeit, in der die Fragen an uns herangetragen werden, und der Befähigung zur Antwort, die uns Gottes Gnade schenkt. Allerdings: Die Digitalisierung lässt nun auch alle Alternativen der Vergangenheit verschwinden. Es ist uns nicht mehr möglich, uns hinter Amtskirche, Politik oder anderen Meinungsführern zu verstecken. Darin liegt eine weitere große Chance der Freiheit für manchen - und, wie wir in diesen Tagen immer wieder auch wahrnehmen, - eine große Gefahr für uns alle. Denn Freiheit, wenn sie nicht durch Bindung ausgefüllt wird, lässt die Menschen oft schlingern und auf die Suche gehen nach einem starken Kapitän, der sie sicher durch die hohe See führt.

Es ist gefragt worden, ob angesichts der großen Veränderungen der Digitalisierung nicht auch eine Erneuerung der Theologie erforderlich sei und es wurde in diesem Kontext die Frage nach einer "Theologie der Digitalisierung" gestellt. Letztlich ist das meines Erachtens eine Frage, die in der Gemeinde der Theologen zu beantworten ist. Wenn damit aber gemeint sein sollte, dass die Menschen Antworten der Kirche auf die neuen und vermeintlich neuen Fragen erwarten, die der digitale Wandel ihnen stellt, so mag diese Forderung eine gewisse Berechtigung haben.

Ich möchte dafür werben, die Grundlage solcher Antworten vor allem in den überkommenen und bewährten Traditionen der Bibel und der Reformation zu suchen und deren Aussagen für die neuen Herausforderungen auch immer wieder aufs Neue fruchtbar zu machen. Mögen wir uns auch manches Mal angesichts der eklatanten Dimensionen digitaler Prozesse fragen:

⁴ Siehe IAB-Kurzbericht 9/2018.

"Was ist der Mensch, dass Du seiner gedenkst, und des Menschen Kind, dass Du dich seiner annimmst?"⁵ So bleibt doch der Satz stehen: "Du hast ihn zum Herrn gemacht über Deiner Hände Werk, alles hast Du unter seine Füße getan."⁶ Kann man denn Auftrag zum Handeln aus Gnade besser formulieren, alles es in dem so lautenden Psalm 8 getan wird?

VI. Die richtigen Fragen sind der Weg zur Haltung

Aus unternehmerischer Sicht fokussieren sich die Fragestellungen vor allem auf den täglichen Umgang mit den Mitmenschen. Was kann das für die drei genannten Bereiche Künstliche Intelligenz, neue Geschäftsmodelle und Kultur-wandel heißen? Lassen Sie mich noch einmal kurz auf diese Punkte zurück-kommen.

1. Künstliche Intelligenz

Ob und wann künstlich intelligente Systeme die Schwelle zur sogenannten Singularität überschreiten werden, also über Selbsterkenntnis und Bewusstsein verfügen werden, wird zurzeit noch kontrovers diskutiert und bleibt der Zukunft vorbehalten. Aber schon die aktuelle Entwicklung wirft bereits heute in diesem Bereich ethisch schwierige Fragen auf, etwa im Umgang mit personenbezogenen Daten. Sie alle erleben mit, wie sich die verzweifelten Versuche des deutschen und europäischen Gesetzgebers, personenbezogene Daten zu schützen, derzeit wie Mehltau auf alle sozialen Bereiche legen. Diese gesetzlichen Bemühungen sind wohl gut gemeint, aber erkennbar zum Scheitern verurteilt. Es ist daher von größter Bedeutung, dass man im betrieblichen Umgang eine eigene Haltung zur Verwendung von Daten entwickelt. Hier ist der Unternehmer angesprochen, der über die Jahre Informationen über Krankheitsverläufe, private Umstände, wie Schulden, Leistungsdaten etc., zwangsläufig erhält. Genauso ist aber auch der Mitarbeiter aufgerufen, betriebliche Vorgänge nicht einfach weiterzugeben, gar als Druckmittel oder in anderer Weise ethisch verwerflich zu nutzen, in sozialen Medien Zurückhaltung walten zu lassen usw.

Übrigens: Ein völliges Missverständnis wäre es für alle Beteiligten, aus der zunehmenden Integration von Künstlicher Intelligenz in unser Arbeitsumfeld auf die Entbehrlichkeit von eigenen geistigen Anstrengungen zu schließen. Vielmehr resultiert aus der Digitalisierung als ganz wesentlicher Auftrag an jeden von uns gerade das lebenslange Lernen. Aus der Reformation kennen wir die Forderung, dass wir stets und immer wieder neu unsere Erkenntnis prüfen und ausrichten müssen. Es muss uns daher mit Lust erfüllen, ständig unsere Kenntnisse zu erweitern und zu erneuern. Die Erfahrung zeigt, dass diese Lust vermittelbar ist.

2. Neue Geschäftsmodelle

Im Hinblick auf neue Geschäftsmodelle erleben wir, dass jahrhundertealte Strukturen, etablierte Marken und Produktionsprozesse usw. von heute auf morgen nicht mehr funktionieren. Es bedarf der ständigen Wandlungsfähigkeit und zugleich einer neuen Bescheidenheit.

⁵ Psalm 8 Vers 5.

⁶ Psalm 8 Vers 7.

Jeder Erfolg ist immer ein Erfolg von gestern und bedeutet wenig für die Zukunft. Auch diesbezüglich sind konkrete ethische Fragen in Hülle und Fülle auf der Tagesordnung. Dabei ist der Unternehmer natürlich aufgerufen, nicht durch unlauteren Wettbewerb, durch Trickereien oder Repression den Sterbeprozess einer Geschäftsidee künstlich zu verlängern. Vielmehr ist die Einsicht in die Endlichkeit jedes Vorgangs von Nöten. Das bedeutet - soweit Anpassung und Innovation nicht zu einem neuen Erfolg führen - in der Regel eine schmerzhaft Beendigung und Abwicklung des betreffenden Geschäftsmodells. Dies wird regelmäßig mit dem Verlust von finanziellen Mitteln und sozialem Ansehen einhergehen. Doch zugleich dürfte der Unternehmer bei rechtzeitiger Einleitung der notwendigen Prozesse auch frei werden für Neues. Dazu gibt es auch schlicht keine Alternative: Es ist eine Erkenntnis der letzten Jahre, dass die Möglichkeiten zur Vertuschung in einer zunehmend völlig transparenten Welt gegen Null gehen. Ein eindrucksvolles Beispiel haben wir zuletzt durch unsere Automobilindustrie erhalten. Die Schäden sind unabsehbar.

Die gleichen ethischen und moralischen Fragen stellen sich aber natürlich auch für Mitarbeiter und Interessenvertreter. Wie stark darf man die eigenen Interessen gegen die von anderen Stakeholdern durchsetzen wollen? Vor allem: Inwieweit müssen meine eigenen Interessen gegenüber denen, die ich vertrete, zurückstehen. Meines Erachtens bietet die Digitalisierung hier völlig neue Ansätze für das Miteinander von Arbeitgebern und Arbeitnehmern - allerdings wie es derzeit aussieht auf Kosten der kollektiven Interessenvertreter. Hier ist die Entwicklung im Hinblick auf kontinuierlichen Schutz bei steigender Freiheit und Selbstverantwortung positiv zu begleiten. Dabei werden durch das Schaffen von Neuem zugleich häufig unmittelbar überkommene Strukturen zur Veränderung aufgerufen oder wohlmöglich ganz entbehrlich. Ich denke, aus evangelischer Perspektive ist immer hinter die Dinge zu blicken. Strukturen sind kein Selbstzweck. Sie dienen dem Menschen. Erreichen sie dieses Ziel nicht mehr oder erreichen es andere Strukturen besser, so sollte man sich lösen können.

Schließlich muss seitens der Politik und des Gesetzgebers der Markt für alternative Geschäftsmodelle offengehalten werden. Es dürfte einhellige Meinung aller Wirtschaftsfachleute sein, dass die in bereits stark digitalisierten Geschäftszweigen zu beobachtenden Monopolisierungstendenzen im Gegensatz zu einem fairen Wettbewerb stehen. Der "The-Winner-Takes-It-All"-Ansatz hat besonderes Potential, die Demokratie und den sozialen Frieden zu gefährden. Dabei geht es nicht so sehr um klassische Kartellfragen. Vielmehr kann schon ein Mindestmaß an Systemvernetzung zur Lösung führen. Ein Beispiel: Soziale Plattformen leben von ihrer Exklusivität und ihrem Anspruch, möglichst viele Menschen dort - also nicht woanders - zu treffen. Die Verpflichtung, durch Schnittstellen die Plattform für andere Plattformen zu öffnen, kann hier zu mehr Diversifizierung führen. Bekannt ist ein solches Vorgehen längst aus dem Bereich der Software oder der Telefonie. Die Erfahrungen sind durchaus positiv.

3. Kulturwandel

Der derzeitige Kulturwandel bedeutet für den Unternehmer, ein Gleichgewicht zwischen individueller Förderung des einzelnen Mitarbeiters und globaler Verantwortung für die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens herzustellen. Beispiele erfolgreicher Unternehmen zei-

gen, dass das Mitnehmen möglichst aller Mitarbeiter auf dem Weg ins digitale Zeitalters zu einer erfolgskritischen Größe geworden ist, dass Neugierde und Innovationsfreude über alle Altersgrenzen hinweg geweckt werden können, wenn notwendiges Wissen und notwendige Fertigkeiten vermittelt werden. Dieser Mentalitätswechsel muss zwangsläufig dem einzelnen Mitarbeiter mehr Freiheit und Verantwortung ein-räumen. Es müssen überkommene Silos eingerissen, Vernetzungen an ihre Stelle gesetzt und überhaupt der Aufbruch als Zustand etabliert werden.

Viele Jahre wurde durch Vertreter unserer Industrie und Wirtschaft recht hochmütig nach Asien geschaut. Japanische und vor allem chinesische Produkte würden nur Plagiate von schlechter Qualität darstellen. "Made in Germany" sei und bliebe der Maßstab. Das ist ganz offensichtlich nicht mehr der Fall. Dabei spreche ich nicht von den selbstverursachten Schädigungen der Marke "Made in Germany", sondern der über die Mimesis seit langem hinausgekommenen Aufnahme und Weiterentwicklung in Deutschland geprägter Produkte durch asiatische Wettbewerber und Unternehmen weltweit. Und noch weiter: Was sind eigentlich in Deutschland geprägte Produkte? Viele Teile werden im Ausland produziert und zusammengesetzt, in Deutschland wiederum werden vom Fließband bis zum Vorstand Ausländer und Ausländerinnen tätig. Deutsche Unternehmen investieren weltweit und werden durch strategische Finanzinvestoren mit Sitz überall in der Welt übernommen. Das alles führt zu einer globalen Kultur mit andauernden Friktionen auf regionaler Ebene. In einem Gespräch mit dem Global Chief Compliance Officer der Allianz vergangene Woche konnte ich einmal mehr lernen, wie fragil globale Vorgaben und wie stark regionale Beharrungskräfte sind. Es ist unsere Aufgabe, am Arbeitsplatz wie konzernweit, hier Brücken zu schlagen, Diskriminierungen zu vermeiden, aber auch Wahrheiten nicht zu verschweigen. Wenn wir zur Leistung begeistern wollen, mit dem Pfund wuchern, dass uns gegeben ist⁷, so heißt das nicht, den Schwächeren auf der Strecke liegen zu lassen, sondern ihn zu stützen und zum Selber-Gehen zu verhelfen.

Lassen Sie mich zu diesem Punkt aus aktuellem Anlass noch folgendes hinzufügen.⁸ Die Kirche hat durch ihre lebendigen Dienstgemeinschaften selber ganz praktisch Anteil am Geschäftsleben unserer Zeit. Dabei stehen Diakonie und Einrichtungen nicht nur im ökonomischen Wettbewerb zu privaten und staatlichen Anbietern. Eine besondere Herausforderung stellt die Digitalisierung gerade für den gesamten sozialen Sektor dar. Hier hat die Kirche nicht nur die Möglichkeit, sie hat die Pflicht, Dienstgemeinschaft im digitalen Zeitalter zu prägen. Ich bin davon überzeugt, dass die Dienstgemeinschaft durch die digitale Revolution gestärkt werden und mehr Profil gewinnen kann. Dies aber nur, wenn alle ihre Glieder den Willen zu einer solchen Haltung entwickeln. Sonst läuft die Dienstgemeinschaft Gefahr in die Mühlen allgemeiner Interessenabwägungen zu geraten, in denen ihre Alleinstellung nicht mehr Berücksichtigung findet. Die derzeitige Defensive ist nicht zuletzt auf eine große Passivität der kirchlichen Seite in den vergangenen Jahren zurückzuführen. Dabei gibt es allen Grund, mit Freude, ja und auch Stolz, auf das geleistete zu sehen. Wir finden diese Freude in

⁷ Vgl. Matthäus 24, 14 ff.

⁸ Es wird Bezug genommen auf die Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts vom 25. Oktober 2018 - 8 AZR 501/14 (Voraussetzung der Kirchenmitgliedschaft bei Einstellung durch Einrichtung der Diakonie).

manchem Familienunternehmen in Franken, Schwaben oder dem Sauerland. Sie sollte auch die Haltung in allen kirchlichen und diakonischen Einrichtungen prägen.

VII. Die Soziale Marktwirtschaft ausfüllen⁹

Ich glaube, dass, wenn wir die Fragen der Digitalisierung in dieser Weise angehen, wir sie in evangelischer Weise angehen. Und dass wir hierdurch auch in Zukunft die Forderungen der Sozialen Marktwirtschaft erfüllen. Diese gründet ganz wesentlich auf den ethischen Grundlagen und den ordnungspolitischen Prinzipien des Freiburger Bonhoeffer-Kreises. Sie hat auch heute - über 75 Jahre nach ihrer Formulierung - an Aktualität nichts eingebüßt. Ziel des Freiburger Bonhoeffer-Kreises war es damals mitten im Zweiten Weltkrieg, "eine Wirtschaftsordnung vorzuschlagen, die - neben ihren sachlichen Zweckmäßigkeiten - den denkbar stärksten Widerstand gegen die Macht der Sünde ermöglicht, in der die Kirche Raum für ihre eigentlichen Aufgaben behält und es den Wirtschaftenden nicht unmöglich gemacht oder systematisch erschwert wird, ein Leben als evangelische Christen zu führen."¹⁰ In der Sozialen Marktwirtschaft sind christliche Unternehmer ein zwingender Bestandteil. Christliche Unternehmer und Führungskräfte halten Maß, weil sie sich an der christlichen Botschaft orientieren, die uns alle in unserem Handeln an den bedürftigen Nächsten verweist, und sich in persönlicher Verantwortung vor Gott sehen. Zugleich wird der christliche Unternehmer neugierig und stets bereit sein, das Alte über Bord zu werfen und dem Neuen zu folgen, wenn es denn eine Verbesserung des Alten in diesem Sinne bedeutet. Knecht und frei zugleich - im Erbe der Reformation heißt das "Freiheit und Verantwortung". Sie gehören für uns Protestanten zusammen, weil wir uns jeweils allein und individuell vor Gott verantworten müssen und gleichzeitig frei sind, weil Jesus die Schuld des Sünders tilgt.

VIII. Protestantisch Verantwortlich Handeln

In diesem Sinne will ich dazu ermutigen "protestantisch verantwortlich zu handeln".¹¹ Diese Maxime ist auch und gerade für den digitalen Wandel von großer Relevanz. Das "Handeln" als Gegensatz zum "Aushalten" oder "Erdulden" ist Aufruf, auch im Zeitalter der Digitalisierung Initiative zu ergreifen, aktiv zu werden und nicht der Illusion anheim zu fallen, der Weltenlauf folge einem universellen, teleologischen Plan. Anstatt uns also ob der schiereren Größe der vor uns liegenden Aufgaben in bequeme Aussagen zu vermeintlicher Alternativlosigkeit oder gar in die Einteilung in schwarz und weiß zu flüchten, liegt es an uns, als Menschen in unseren jeweiligen Rollen und Positionen Alternativen aufzuzeigen, eben Gestaltungsräume

⁹ Entspricht fast wörtlich dem Impulstext "[Die digitale Revolution gestalten - ...](#)", S. 14.

¹⁰ [Anhang 4 Wirtschafts- und Sozialordnung der Denkschrift des Freiburger Bonhoeffer-Kreises](#), dort aus der *Kirchlichen Grundlegung*, Ordnungsziffer 7. Für die gesamte Denkschrift: Politische Gemeinschaftsordnung. Ein Versuch zur Selbstbesinnung des christlichen Gewissens in den politischen Nöten unsere Zeit. Eingeleitet von Helmut Thielicke, mit einem Nachwort von Philipp v. Bismarck. Tübingen, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1979, S. 128-145.

¹¹ Dieses Leitwort des AEU leitet den folgenden Abschnitt ein, der wiederum fast wörtlich dem Impulstext "Die Digitale Revolution gestalten" entnommen ist, S. 14 f. Die wesentlichen Gedanken gehen zurück auf einen Vortrag des AEU-Mitglieds Dr. Hans-Jürgen Leuchs vom 24.11.2012 in Berlin.

zu erkennen und wahrzunehmen, kurz: eine Haltung einzunehmen. Diese Rolle aktiver Gestaltung gilt es stets "verantwortlich" wahrzunehmen, also unsere Entscheidungen nicht unter Bezugnahme auf andere Autoritäten zu rechtfertigen, sondern immer die eigene Verantwortung für Handlungen, aber auch für Unterlassungen vor Gott und vor uns selbst zu tragen. Dieses Selbstverständnis impliziert der Begriff "protestantisch", der frei nach Luther einen jeden Christen dazu auffordert, seine Verantwortung vor Gott in und mit sich selbst wahrzunehmen und gleichzeitig Verantwortung gegenüber seinen Mitmenschen, Mitarbeitern oder nachfolgenden Generationen zu tragen. Da wir frei sind, da wir die Wahl haben, sind wir verpflichtet, als protestantische Christenmenschen verantwortlich zu handeln. Wenn es nun für uns gilt, die Veränderungsprozesse der Digitalisierung mitzugestalten, sie nach unseren ethischen und moralischen Leitlinien zu formen, dann dürfen wir uns des festen und sicheren Gerüstes unseres Glaubens gewiss sein.

Aus dem Gesagten sollte klargeworden sein, dass die evangelische Tradition des Fragens stellens zur entsprechenden Haltung und damit auch zu Antworten auf die drängenden Fragen der Digitalisierung führen kann. Ein zentraler Aufruf aus der Erkenntnis der Digitalisierung heraus ist daher: Sucht nicht nach richtigen Antworten, sucht - zunächst - nach den richtigen Fragen! Dann wird klar, dass es a priori keine richtigen Antworten gibt. Wir alle sind befreit dazu, die Fragen auf unsere Weise zu beantworten. Es gibt Niemanden der in diesem Prozess über eine höhere Kompetenz verfügt, der dogmatisch und ex cathedra hierzu Stellung nehmen könnte. Und entsprechend sind Fehler, die wir machen - soweit man hier überhaupt von Fehlern sprechen kann - nur vorläufig und mögen sich morgen schon als der richtige Abzweiger auf dem weiteren Weg nach vorne herausstellen.

Und dies ist eben kein Aufruf zur Verantwortungslosigkeit, sondern - im Gegenteil - der Aufruf in frohem Nutzen der uns durch Gnade gegebenen Freiheit die Verantwortung zu ergreifen, die jedem Einzelnen von uns in diesem Vorgang zukommt. Und wem das mit Blick auf den wenig konturierten Begriff der digitalen Revolution zu wenig sein mag, wer in althergebrachter Tradition zu allen Fragen dieser Welt auch klare Antworten erwartet, dem sei zugerufen, dass auf die wirklich wichtigen Fragen immer schon nur in Gleichnissen geantwortet werden konnte. Und dass es sich bei der digitalen Revolution um eine wirklich wichtige Frage unserer Gegenwart und unserer Zukunft handelt, das sollte uns allen gemeinsam nun klar sein.

Ich wünsche uns einen gesegneten Reformationstag.

* * *

Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland e. V. (AEU)

info@aeu-online.de
www.aeu-online.de

Karlstraße 84
76137 Karlsruhe

Tel. 0721 / 35 23 70
Fax 0721 / 35 23 77