

[Was bedeutet das alles?]

Sascha Friesike

Johanna Sprondel

Träge Transformation

Welche Denkfehler den
digitalen Wandel blockieren

Reclam



Sascha Friesike / Johanna Sprondel

Träge Transformation

Welche Denkfehler den digitalen Wandel blockieren

[Was bedeutet das alles?]

Reclam

E-Book-Leseproben von einigen der beliebtesten Bände unserer Reihe [Was bedeutet das alles?] finden Sie [hier](#) zum kostenlosen Download.

2022 Philipp Reclam jun. Verlag GmbH,

Siemensstraße 32, 71254 Ditzingen

Covergestaltung: Cornelia Feyll, Friedrich Forssman

Gesamtherstellung: Philipp Reclam jun. Verlag GmbH,

Siemensstraße 32, 71254 Ditzingen

Made in Germany 2022

RECLAM ist eine eingetragene Marke der Philipp

Reclam jun. GmbH & Co. KG, Stuttgart

ISBN 978-3-15-961968-2

ISBN der Buchausgabe 978-3-15-014188-5

www.reclam.de

Inhalt

Stets bemüht

»Am Anfang steht die Vision«

»Technologie ist die Lösung«

»Beschleunigung durch Komplexitätsreduktion«

»Neu ist besser als gut«

»Neues entsteht durch Vernetzung«

»Transparenz führt zu Sichtbarkeit«

»Wir müssen von Start-ups lernen«

»Von überall droht Disruption«

»Wir brauchen eine neue Fehlerkultur«

**Was wir von Lenin über Revolutionen, Bahnhöfe
und die Deutschen lernen müssen, wenn aus der
digitalen Transformation doch noch etwas werden
soll**

Autorin und Autor

Stets bemüht

In so gut wie allen Branchen drohen wir in Deutschland in Fragen der Digitalisierung bzw. der digitalen Transformation den Anschluss zu verlieren oder haben ihn bereits verloren. Im Ausland finden sich genügend Beispiele dafür, wie man es besser machen könnte, und wer nach Deutschland zieht, den überkommt eine gewisse Ratlosigkeit: Behörden und Unternehmen schicken einem Briefe, damit man in ein Formular händisch seine IBAN einträgt und das Formular dann als Brief zurücksendet. Man trifft auf Schulen, die mit einem so anfälligen Online-Lehre-Videokonferenz-Tool ausgestattet worden sind, dass die Schulung für eben dieses Tool nicht im Tool selbst stattfinden kann. Dafür ist es zu instabil. Das Land der Dichter und Denker, das sich selbst gerne für seinen Erfindungsreichtum lobt, scheint es geschafft zu haben, sich selbst systematisch auszubremsen. Statt nun pragmatisch zu versuchen, möglichst schnell möglichst viel Boden wieder gutzumachen, verrennt man sich aber- und abermals in Visionen und Großprojekten.

Und das, was dringend erledigt werden sollte, wird nicht angegangen. Ein Beispiel: In der Anlage zum bis heute unter Verschluss liegenden Protokoll der 21. Kabinettsitzung aus dem Jahr 1985 heißt es:

Die Deutsche Bundespost wird ihr Fernmeldenetz insbesondere für Individualkommunikation im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten zügig ausbauen. Sobald die technischen Voraussetzungen vorliegen, wird sie aufgrund eines langfristigen Investitions- und Finanzierungsplanes den zügigen Aufbau eines integrierten Breitbandglasfaserfernmeldenetzes vornehmen. **1**

Fast vier Jahrzehnte später attestiert der *Digital Riser Report 2021* Deutschland, dass es in Bezug auf digitale Wettbewerbsfähigkeit in Europa nur noch von Albanien unterboten wird.

Und das, obwohl in der Zwischenzeit viel passiert ist: Vieles kann den Deutschen vorgeworfen werden, nicht jedoch, dass sie die Digitalisierung verschlafen hätten. Denn dafür war man viel zu beschäftigt, etwa mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG), das dafür sorgen sollte, dass Deutschland die »bürgerfreundlichste Verwaltung Europas« bekommt. Man hatte außerdem ein Ministerium umbenannt, um die digitale Infrastruktur fest auf höchster politischer Ebene zu verankern. Das Grundgesetz wurde für einen milliardenschweren Digitalpakt geändert. Kaum eine Organisation, die nicht irgendeine Art von digitalem Innovationslabor betreibt, einen Chief Digital Officer (CDO) eingestellt hat und eine eigene Digitalstrategie entwickeln ließ. Ein Digitalgipfel reiht sich an den

nächsten, Institute werden gegründet, Think-Tanks eingerichtet, Joint Ventures und jede Menge »Leuchtturm-Projekte« aus der Taufe gehoben, die als Ausweis von Modernität und Progressivität gelten sollen. Was wurde und wird nicht alles angestoßen, um unserem Land bei der Digitalisierung jene Vormachtstellung zu erkämpfen, die man sich selbst so gern attestieren würde. Doch bleiben die erhofften Effekte weitgehend aus.

Seitdem der Mensch durch Technik Informationen schneller bewegen kann als sich selbst, werden im Zusammenhang mit dem Phänomen dieser »Informationsrevolution« fortwährend soziale Beziehungen sowie kulturelle, ökonomische und auch wissenschaftliche Herangehensweisen neu verhandelt. Aus dieser engen Wechselbeziehung zwischen der technischen Entwicklung auf der einen und ihrer sozialen Anwendungen auf der anderen Seite ergeben sich immer neue Herausforderungen, in denen Gesellschaften oder gesellschaftliche Teilsysteme sich irgendwie zurechtfinden müssen.

Dabei schreibt Technik nicht vor, wohin genau sich entwickelt werden muss. Zugleich kann keine Gesellschaft in Anbetracht der neuen Möglichkeiten einfach an etablierten Praktiken festhalten. Ständig muss neu ausgehandelt werden, was Technik leisten kann, was die Gesellschaft braucht und was die Bedingungen sind, unter denen man zusammenfindet. Im Kontext der »digitalen

Revolution« hat dieser Prozess der Aushandlung, so scheint es, nur in Teilen stattgefunden, mit dem Ergebnis, dass Anspruch und Wirklichkeit weit auseinanderklaffen.

Um sich den Gründen für diese Differenz anzunähern, ist es sinnvoll, sich die Verzahnung von Lebenswelt - ursprünglich konzeptualisiert als Welt natürlicher, vorwissenschaftlicher Alltäglichkeit - und technischer Errungenschaften genauer anzuschauen. Denn weder ein isolierter Blick auf die Technik, noch ein solcher auf die Gesellschaft reichen uns, um das Gesamtgefüge zu verstehen. Schnell sehen wir uns mit der Frage konfrontiert, was der Wandel im Zuge der Digitalisierung bzw. der digitalen Transformation für das bedeutet, was unser Leben ausmacht.

Was ist passiert? Missverstehen wir diese Frage? Denn irgendwo muss etwas fatal schiefgegangen sein, wenn so viel Einsatz zu so wenig Ertrag führt. Da so viel unternommen wurde, müssen wir nicht darüber diskutieren, was unterlassen wurde, um das Ziel einer möglichst weitreichenden Digitalisierung umzusetzen. Es muss vielmehr hinterfragt werden, was wir angestellt haben, dass notwendige Prozesse der Digitalisierung verlangsamt, in die Irre geführt oder regelrecht blockiert wurden.

Damit sprechen wir ein Grundproblem an: Eine der wichtigsten Aufgaben für Wissenschaft und Technik besteht im 21. Jahrhundert darin, es zu ermöglichen, zweckrational

zu handeln. Die Ergebnisse solchen zweckrationalen Handelns beeinflussen wiederum die Strukturierung der Lebenswelt – also von dem, was uns in allen Lebensbereichen umgibt. Denn die Lebenswelt verhält sich nicht neutral zur Digitalisierung. Wir leben vielmehr in einem komplexen, soziotechnischen System, das durch starke Wechselbeziehungen geprägt ist. Technik ordnet einen bestimmten gesellschaftlichen Wandel nicht an – auch wenn Start-ups das gerne glauben (machen) wollen. Doch kann die Gesellschaft auch nicht einfach eine neue Technik wie ein Modeaccessoire bestellen, in der Erwartung, dass damit ihre ureigensten Probleme erledigt seien – auch wenn Politiker das gerne glauben (machen) wollen. Denn jeder, der eine neue Form von Technik in einer Gruppe Menschen oder sogar einer ganzen Gesellschaft zu etablieren versucht, bekommt nur selten genau die Ergebnisse, die er vorher erwartet hat. Mit Sicherheit aber werden sich unerwartete Begleiterscheinungen einstellen.

Führen wir uns die aktuelle Gemengelage vor Augen, so macht weniger die Digitalisierung als solche, sondern vielmehr die digitale Transformation das Problem aus, an dem wir so eindrucksvoll scheitern.

Denn die Digitalisierung funktioniert letztlich recht gut. Doch was hilft es mir, wenn ich zwar mit einer Behörde auf digitalem Wege einen Termin vereinbaren kann, alle Formulare aber trotzdem ausdrucken, per Hand ausfüllen

und dann wieder einscannen und per Mail versenden, sie zur Post bringen oder gar persönlich einreichen muss? Ist Schülern mit einem »Smartboard« wirklich gedient, von dem sie dann das digitale Tafelbild doch wieder abschreiben müssen? Und was habe ich als Kunde davon, dass meine Anfragen von einem Mitarbeiter in seinem Büro aus einer Hängematte heraus statt von einem Schreibtisch aus bearbeitet werden?

Was ist Digitalisierung also genau? Und inwiefern unterscheidet sie sich von digitaler Transformation? Digitalisierung ist zunächst einmal die Übersetzung von Analogem in Digitales – nicht mehr, aber auch nicht weniger: Texte werden eingescannt und damit von einem Blatt Papier in ein PDF übertragen, von flächig ausgewalztem und mit Tinte oder Toner bedrucktem Faserstoff in Reihen aus Nullen und Einsen überführt. Musik wird in die akustisch relevanten Teile zerlegt und z. B. in einer MP3-Datei wieder zusammengefügt. Landkarten werden eingelesen und in ein Gerät mit GPS-Empfänger übertragen.

Bei der Digitalisierung verändert sich die Form, in der etwas dargereicht wird, dank der Verwendung eines anderen »Aufschreibesystems«, wie der Medientheoretiker Friedrich Kittler es nannte. Es verändert sich jedoch nicht das Ding als solches: Eine eingescannte Steuererklärung wird durch ein neues Aufschreibesystem nicht zu einem Shakespeare-Drama, die Aufnahme der Blockflötengruppe

Dellstedt nicht zu einem Charterfolg, ebenso wenig wie die Landschaft, durch die ich fahre aus dem Grunde schöner und die Straße besser wird, weil mir eine Landkarte nun digital vorliegt. Digitalisierung macht einiges für einige einfacher zugänglich, sie verändert aber die Sache als solche nicht zu etwas Anderem oder macht sie zu etwas Besserem oder gar »Bürgerfreundlichem«.

Das kann Digitalisierung auch gar nicht leisten. Denn das Ziel der Digitalisierung besteht darin, etwas zu übersetzen. Das, was übersetzt wird, wird im ursprünglichen Zustand bereits als ›ideal‹ verstanden, ist jedoch in seiner bisherigen Form der Darreichung ›unpraktisch‹ und wird deshalb digitalisiert: »This Must Be The Place« von den Talking Heads ist bereits ein guter Song, als auf Vinyl gepresste Datenmenge aber nicht sehr handlich und unterwegs auf unseren Smartphones nicht verfügbar. Dank der Digitalisierung tragen wir Musik nun sozusagen schränkeweise in der Hosentasche herum. Und wir brauchen auch keinen Beifahrer mehr, der mit der patentierten Faltechnik von gedruckten Landkarten kämpft.

Transformiert indes wurde hier, wenn überhaupt, nur unsere Handhabung der Daten. Die digitale Transformation meint jedoch mehr – und sie setzt bei einem sehr konkreten Sachverhalt oder Problem an, bei dessen Bewältigung eine digitale Technologie helfen kann. Gelungene Transformation ist also kein Selbstzweck nach dem Motto:

»Ist jetzt alles so schön bunt hier!«, sondern das Ergebnis eines ›Aushandlungsprozesses‹, durch den digitale Technologien im Rahmen ihrer Möglichkeiten genutzt oder erweitert werden, um konkrete Bedürfnisse zu erfüllen. Als ›Aushandlungsprozess‹ oder ›Aushandlung‹ verstehen wir einen kommunikativen, iterativen und letztlich integrativen Prozess. Die Natur dieser Prozesse kennen alle, die einmal das Weihnachtsessen für eine Großfamilie geplant haben. Digitale Technologien wären in diesem Bild der Supermarkt, der die Rohstoffe zur Verfügung stellt. Die Bedingungen des Essens, Gerichte, Menüfolge, Tischdekoration, Sitzordnung und viele andere Aspekte müssen indes in Absprache mit den Teilnehmenden unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse, Geschmäcker und Vorlieben ausgehandelt werden.

Transformationsprozesse sind Prozesse, in denen der Gegenstand selbst verändert wird. Dieser Prozess ist dann gescheitert, wenn trotz seiner Überführung in ein digitales Format der Gegenstand noch immer an seine alten Grenzen stößt. Transformation meint also nicht die möglichst exakte Übertragung von einem analogen Produkt in ein digitales. Es geht vielmehr darum, ein neues Produkt zu schaffen oder ein vorhandenes Produkt auf ein neues Level seiner Existenz zu heben.

Nehmen wir die erwähnte Landkarte, um das zu illustrieren. Inzwischen können wir in Echtzeit erkennen, ob wir in Kürze in einen Stau geraten werden, wo im