

Thomas Heilmann & Nadine Schön Mitglieder des Deutschen Bundestages

# NEUSTAAT

**Politik und Staat  
müssen sich ändern.**

64 Abgeordnete & Experten  
fangen bei sich selbst an –  
mit 103 Vorschlägen



FBV



**Thomas Heilmann & Nadine Schön**

Mitglieder des Deutschen Bundestages

# NEUSTAAT

**Politik und Staat müssen sich ändern.**

64 Abgeordnete & Experten fangen bei  
sich selbst an – mit 103 Vorschlägen

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen

[info@finanzbuchverlag.de](mailto:info@finanzbuchverlag.de)



3. Auflage 2020

© 2020 by Finanzbuch Verlag,

ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

**Umschlaggestaltung:** Franz Frommann

**Konzept, Layout und Satz:** Anja Giese, Janka Meinken

**Korrektorat:** Maike Specht

**Druck:** Florjancic Tisk d.o.o., Slowenien

Printed in the EU

ISBN Print 978-3-95972-376-3

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96092-699-3

ISBN E-Book (EPUB) 978-3-96092-700-6

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.financebuchverlag.de](http://www.financebuchverlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Die Autoren



**Thomas Heilmann** ist seit 1990 Unternehmer. Von 2012 bis 2016 war er Senator für Justiz und Verbraucherschutz in Berlin, seit 2017 ist er Mitglied des Deutschen Bundestages. Dort arbeitet er in der Digital- und Sozialpolitik. Seit 2018 gehört er dem Fraktionsvorstand an. Er zählt zu Berlins bekanntesten Serien-Gründern und Internet-Investoren (u. a. aperto, Econa, Facebook, Foodspring, MyToys, Scholz&Friends und Xing).

 @ThomasHeilmann



**Nadine Schön** ist seit 2009 Mitglied des Deutschen Bundestages und seit 2014 stellvertretende Vorsitzende der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, zuständig für die Bereiche Digitale Agenda sowie Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Die Juristin absolvierte während ihres Studiums eine journalistische Ausbildung als Stipendiatin der Konrad-Adenauer-Stiftung. Zwischen 2004 und 2009 war sie Mitglied des Saarländischen Landtages.

 @NadineSchoen

## **Co-Autoren und Mitwirkende:**

## ABGEORDNETE DES DEUTSCHEN BUNDESTAGES

**Thomas Heilmann\*, Nadine Schön\***

|                         |                             |                            |
|-------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>Maik Beermann</b>    | <b>Thomas Jarzombek</b>     | <b>Andreas Steier*</b>     |
| <b>Sybille Benning*</b> | <b>Dr. Stefan Kaufmann*</b> | <b>Johannes Steiniger</b>  |
| <b>Marc Biadacz*</b>    | <b>Ronja Kemmer*</b>        | <b>Dr. Peter Tauber</b>    |
| <b>Gitta Connemann*</b> | <b>Dr. Günter Krings</b>    | <b>Dr. Johann Wadephul</b> |
| <b>Hansjörg Durz*</b>   | <b>Dr. Katja Leikert</b>    | <b>Markus Uhl*</b>         |
| <b>Thorsten Frei</b>    | <b>Jan Metzler*</b>         | <b>Volker Ullrich</b>      |
| <b>Hermann Gröhe</b>    | <b>Florian Oßner*</b>       | <b>Kai Whittaker</b>       |
| <b>Matthias Hauer</b>   | <b>Stefan Rouenhoff*</b>    | <b>Paul Ziemiak</b>        |
| <b>Mechthild Heil*</b>  | <b>Albert Rupprecht*</b>    |                            |
| <b>Mark Helfrich</b>    | <b>Tankred Schipanski*</b>  |                            |

Die mit \* gekennzeichneten Abgeordneten des Deutschen Bundestages sind Mitglied der Projektgruppe Innovation der CDU/CSU Fraktion, die von Nadine Schön geleitet wurde. Die in diesem Buch zusammengefassten Anregungen sind ein Ergebnis der Arbeit eines von Thomas Heilmann initiierten Teilprojekts.

Die genannten Co-Autoren haben wesentliche Vorschläge unterbreitet, die Teil dieses Buches geworden sind. Nicht jeder der Beteiligten unterstützt jeden Vorschlag. Die Autoren sind sich aber einig in dem Appell, nach der Politik und Verwaltung grundsätzlich reformiert werden müssen.

Alle Autoren haben auf ein Honorar verzichtet.

**An diesem Buch haben zudem mitgewirkt und mitgeschrieben:**

Ferdinand Dabitz, Timo Ehleringer (Leiter Recherche), Ulrike Fresenius, Anja Giese (Artdirektion), Janka Meinken (Grafik), Detlef Gürtler (Leiter Redaktion), Juri Heckmann, Jan Simeon Jöres, Dr. Thomas Klugkist (Lektorat), Hannah Looks, Michael Mansfeld, Robin Matzke, Lucas Mies, Vincent Sternberg, Mareen Theil (Projektleitung), Stefan Theil, Sebastian Wunderlich

## VERWALTUNGSEXPERTEN

### **Ammar Alkassar**

CIO des Landes Saarland

### **Prof. Dr. med. Michael von Aster**

Zentrum für Schulische und Psychosoziale Rehabilitation, DRK-Kliniken Berlin und Kinderspital der Universität Zürich

### **Stéphane Beemelmans**

Geschäftsführer, PD - Berater der öffentlichen Hand GmbH

### **Dr. Sven Stephan Egyedy\*\***

Leiter Informations- und Kommunikationstechnik, Auswärtiges Amt

### **Dr. Bernhard Felmberg**

Abteilungsleiter Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit

### **Christian Fischbach**

BwConsulting GmbH

### **Dr. Matti Große\*\***

Innovationsmanager im ITDZ Berlin

### **Philip von Haehling**

Geschäftsführer BwConsulting GmbH

### **Andreas Hermes\*\***

Präsident Bundesanstalt für Post und Telekommunikation

### **Dr. Levin Holle**

Abteilungsleiter Bundesministerium der Finanzen, seit Feb. 2020: Finanzvorstand der Deutschen Bahn AG

### **Annette Klein\*\***

Beauftragte für die Digitalisierung im Auswärtigen Amt und die Auslands-IT

### **Prof. Dr. Julia Knopf**

Professorin für Digitalisierung und Didaktik, Universität des Saarlandes  
Gründungspartnerin der Didactic Innovations GmbH

### **Prof. Antonio Krüger**

CEO des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI). Professor für Informatik, Universität des Saarlandes

### **Christina Lang**

Geschäftsführerin 4Germany UG

### **Dr. Andreas Liebl**

Geschäftsführer UnternehmerTUM, Leiter der appliedAI Initiative

### **Philipp Marks\*\***

Leiter Stab D – Digitalisierung; Digitale Kompetenzen, Bundesverwaltungsamt

### **Prof. Dr. Jörg Müller-Lietzkow**

Präsident HafenCity Universität Hamburg

### **Dr. Sebastian Muschter**

Mitglied der Geschäftsleitung, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

### **Manfred Neidel\*\***

Senior Consultant Digitalisierung, Anstalt Kommunale Datenverarbeitung Bayern

### **Vincent Patermann\*\***

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, Geschäftsführer NEXt e.V.

### **Dr. Peter-Roman Persch**

Mitglied der Geschäftsleitung, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

### **Ina Elena Pleines\*\***

OMG Certified Expert, Stellv. SGLin Bundeskriminalamt

### **Jürgen Volker Renfer\*\***

CIO Kommunale Unfallversicherung Bayern



**Dr. Markus Richter\*\***

CIO des Bundes, Staatssekretär,  
Vorsitzender NExT e.V.

**Hagen-Joachim Anton Saxowski\*\***

Referatsleitung Z.9 Servicebereich  
Forschung, Bundesanstalt für Mate-  
rialforschung und -prüfung (BAM)

**Dr. Konrad Schmidt-Werthern**

Abteilungsleiter Senatsverwaltung  
für Kultur und Europa, Land Berlin

**Dr. Andrea M. Schneider**

Unterabteilungsleiterin  
Bundeskanzleramt

**Katrin aus dem Siepen\*\***

Koordinatorin Digitalisierung  
Auswärtiges Amt

**Prof. Matthias Spaetgens**

Universität für angewandte  
Kunst Wien

**Alexander Straßmeir**

Staatssekretär a.D., Präsident  
Landesamt für Flüchtlinge Berlin

**Christoph Verenkotte\*\***

Präsident Bundesverwaltungsamt

**Hans-Josef Vogel\*\***

Regierungspräsident der Bezirk-  
sregierung Arnsberg

**Claus Wechselmann**

Geschäftsführer, PD - Berater  
der öffentlichen Hand GmbH

**Hans-Christian Witthauer\*\***

Vizepräsident und CTO, Zentrale  
Stelle Informationstechnik im  
Sicherheitsbereich

**Marcel Otto Yon**

Gründungsleiter Cyber Innovation  
Hub der Bundeswehr

Die mit \*\* gekennzeichneten Personen bzw. deren Behörden sind Mitwirkende des NExT e.V. Das NExT Netzwerk ist eine gemeinnützige Plattform aus der Verwaltung für die Verwaltung und vernetzt Beschäftigte im Öffentlichen Dienst über Ressorts und föderale Grenzen hinweg, um die digitale Transformation der Verwaltung gemeinsam besser zu gestalten.

# Inhalt

|                                                                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Vorwort</b> Von Ralph Brinkhaus, Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion                                                          | <b>10</b>  |
| <b>1. Wir sitzen in der Komplexitätsfalle</b> – Wir sind zu bürokratisch,<br>zu starr und zu langsam                                     | <b>12</b>  |
| <b>2. Schicksalsfragen</b> - Fünf unterschätzte Megatrends fordern uns heraus                                                            | <b>22</b>  |
| → Die Digitalisierung                                                                                                                    | <b>22</b>  |
| → Die neue internationale Konkurrenz                                                                                                     | <b>27</b>  |
| → Der Klimawandel                                                                                                                        | <b>31</b>  |
| → Die Pandemie-Vorsorge                                                                                                                  | <b>37</b>  |
| → Der Wandel der Gesellschaft                                                                                                            | <b>42</b>  |
| Unser Leitbild – <b>der Lernende Staat</b>                                                                                               | <b>45</b>  |
| <b>3. Neue Aufgaben für die Politik</b>                                                                                                  | <b>49</b>  |
| <b>3.A Staat-up</b> – Neue Gründerzeit für neuen Wohlstand                                                                               | <b>50</b>  |
| <b>3.B Eine Doppelrente</b> für Deutschland – Wie Deutschland dem Kollaps<br>des Rentensystems entgeht und die Rente langfristig sichert | <b>68</b>  |
| <b>3.C Daten</b> für alle statt Daten für die Kraken – Wie open data,<br>Interoperabilität und Datenteilung uns in die Zukunft helfen    | <b>80</b>  |
| <b>3.D Ohne KI</b> gehen wir K.O. – Auswege aus dem europäischen Dilemma                                                                 | <b>96</b>  |
| <b>3.E Wohlstandardisierung</b> – Digitale Leitkultur als wichtigste Aufgabe<br>der Wirtschaftspolitik                                   | <b>114</b> |
| <b>3.F Kampf um den Geldstandard</b> – Die Blockchain-Technologie bietet<br>eine historische Chance                                      | <b>128</b> |
| <b>EXKURS:</b> Wie funktioniert die <b>Blockchain</b> ? –<br>Funktionsweise und Eigenschaften der Technologie                            | <b>145</b> |

|                                                                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.G</b> Humboldt für alle – Die <b>Bildung</b> der Zukunft ist individuell und digital                                                      | <b>152</b> |
| <b>3.H</b> Mehr Autonomie wagen – Die <b>Zukunft der Arbeit</b> ist flexibel, sicher und selbstbestimmt                                        | <b>164</b> |
| <b>3.I Infrastruktur:</b> Schneller in die Zukunft - Wer Anschluss halten will, muss für Anschlüsse sorgen                                     | <b>174</b> |
| <b>3.J Klima:</b> Die grüne Null - Der richtige Rahmen für die Klimaziele                                                                      | <b>190</b> |
| <b>4. Der Lernende Staat</b> – Auswege aus der Komplexitätsfalle                                                                               | <b>199</b> |
| <b>4.A Neues Denken</b> – Kein Staatswandel ohne Kulturwandel                                                                                  | <b>200</b> |
| <b>4.B Neue Kompetenzen</b> – In der Verwaltung ist einiges faul. Aber nicht die Beamten.                                                      | <b>212</b> |
| <b>4.C Neue Gesetze</b> – Keine Reformpolitik, sondern eine Reform der Politik                                                                 | <b>230</b> |
| <b>4.D Neuer Service</b> – Der öffentliche Dienstleister                                                                                       | <b>244</b> |
| <b>4.E Neue Prozesse</b> – Wie Gesetze künftig umgesetzt werden                                                                                | <b>250</b> |
| <b>4.F Neue Standards</b> – Interoperabel, praktisch, gut                                                                                      | <b>262</b> |
| <b>4.G Neue Transparenz</b> – Wie klarere Buchführung den Staat nachhaltiger macht                                                             | <b>272</b> |
| <b>EXKURS:</b> Auch der <b>Rechtsstaat</b> muss lernen: Die Justiz bleibt von gesellschaftlichen und technischen Veränderungen nicht verschont | <b>278</b> |
| <b>4.H</b> Ein ganz neu gedachtes <b>Digitalministerium</b> – Die Chance der grünen Wiese                                                      | <b>284</b> |
| <b>5. Ein neues Reformjahrzehnt</b> – Plädoyer für einen staatlichen Mutanfall                                                                 | <b>290</b> |
| <b>Quellenverzeichnis</b>                                                                                                                      | <b>300</b> |

# Unbequeme Wahrheiten und ein staatlicher Mutanfall



## **Liebe Leserin, lieber Leser,**

Sie halten ein optimistisches Buch in Ihren Händen. Eines, das Mut machen will, eine neue Perspektive einzunehmen und viele Dinge besser zu machen als bisher. Zum Mutmachen – die Rede ist von einem „staatlichen Mutanfall“ – gehören immer auch unbequeme Wahrheiten. Von denen finden sich im Buch eine ganze Menge. Denn jede sinnvolle Veränderung beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme. Vor welchen Herausforderungen stehen wir als Gesellschaft und insbesondere die öffentliche Verwaltung? Und was noch viel wichtiger ist: Wie wollen wir auf die Chancen und Risiken durch Digitalisierung, neue internationale Konkurrenz, Klimawandel, Pandemien und gesellschaftlichen Wandel reagieren?

Die einzelnen Kapitel spannen einen weiten inhaltlichen Bogen, analysieren geopolitische Trends und globale technologische Realitäten. Die Autorinnen und Autoren gehen aber noch einen entscheidenden Schritt weiter. Sie unterbreiten selbst eine Vielzahl an konkreten Vorschlägen zum anders denken, anders regulieren und anders machen – von der Einführung eines Datenwirtschaftsprüfers über einen Blockchain-basierten Euro bis zum Recht auf (digitale) Datenmitnahme. Mancher Vorschlag hätte vermutlich schon heute eine Mehrheit hinter sich, andere provozieren Widerspruch. Das sind gute Voraussetzungen für eine lebendige Debatte.

Für das Leitbild eines lernenden Staates braucht es zualtererst eine Veränderung im Denken, einen Mentalitätswandel. Die beste technische Lösung bringt wenig bis nichts, wenn nicht alle Beteiligten die nötige Offenheit und innere Überzeugung mitbringen: ohne Mentalitätswandel keine erfolgreiche Reform. Das gilt übrigens für Politik, Verwaltung und Privatwirtschaft gleichermaßen. Dieses „Neue Denken“ lässt sich allerdings nicht einfach anordnen. Dafür braucht es eine moder-

ne und kooperative Führungskultur, die Neugier an positiver Veränderung weckt.

Diese Neugier wollten wir auch in der CDU/CSU-Bundestagsfraktion wecken. Die Einrichtung themenübergreifender Projektgruppen – neben der bewährten Arbeits- und Gremienstruktur – war ein Novum. Ein Experiment, um ganz bewusst Freiräume für neues Denken zu schaffen. Viele Abgeordnete haben sich in den vergangenen Monaten aktiv in Gespräche und Zukunftswerkstätten eingebracht. Ich bin Nadine Schön und Thomas Heilmann, den Hauptautoren und kreativen Köpfen hinter diesem Buch, sehr dankbar für ihr Engagement in einer dieser Projektgruppen, der Gruppe Zukunft und Innovation. In vielen Begegnungen wurde immer wieder deutlich, wie zentral die Rolle einer funktionierenden und respektierten öffentlichen Verwaltung ist. Im ersten Kapitel heißt es entsprechend: „Ein nicht leistungsfähiger Staat verliert erst seine Kompetenz, dann das Vertrauen und dann seine Macht.“ Damit es nicht soweit kommt, treibt dieses Buch vor allem die Frage um, wie sich Innovation beim Staat und im Staat organisieren lässt. Nadine Schön und Thomas Heilmann konnten zahlreiche Kolleginnen und Kollegen aus der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, aber auch viele Praktiker aus der Verwaltung für die Mitarbeit gewinnen. Sie alle eint, sich nicht mit dem Status Quo zufrieden zu geben.

Sie halten ein optimistisches Buch in Ihren Händen. Es vermittelt einen guten Eindruck, wie ein selbstbewusster und selbstbestimmter „Neustaat“ aussehen könnte. Ich möchte mich bei allen Mitwirkenden für diesen sehens- und lesenswerten programmatischen Impuls bedanken und wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

**Ihr Ralph Brinkhaus**

Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion

# Die Komplexitätsfalle

Wir sind zu bürokratisch, zu starr und zu langsam

**DIE WELT VERÄNDERT SICH IN TOSENDEM TEMPO:** Auch befreundete Staaten werden egoistischer, EU und Nato sind angeschlagen, China entwickelt sich bei wachsender Bedeutung zu einer digitalen Diktatur, immer mehr Autokraten betreiben Machtpolitik. Google, Facebook und Amazon versuchen, Staaten und Banken als einflussreichste Akteure der Welt abzulösen. Der Klimawandel führt schon jetzt zu erheblichen Verteilungskämpfen, verschärft die kriegesischen Auseinandersetzungen und die Migration. Die Digitalisierung beschleunigt und verstärkt den Wandel. Corona hat uns von hundert auf null in den Krisenmodus versetzt.

In diesem Umfeld stoßen Deutschlands staatliche Institutionen schon länger an ihre Grenzen. Für die großen Herausforderungen der Zeit sind sie zu bürokratisch, zu komplex, zu langsam. Was in der Krise möglich war, ist längst nicht der Normalfall. Die Gesellschaft reagiert mit Polarisierung und Populismus. Darum wollen wir Politiker umdenken und die Verwaltung auf einen neuen Kurs bringen. Denn ohne einen funktionierenden Staat und ohne ein positives Leitbild werden wir unseren Wohlstand, unsere Werte, unsere Art zu leben nicht erhalten können.

Wir, die Autoren dieses Buches, sind Bundestagsabgeordnete, haben uns seit Anfang 2019 mit vielen Verwaltungsexperten zusammengesetzt, analysiert und diskutiert, was sich ändern muss. Wir versuchen einen Anfang. Einen Anfang für einen **Neustaat**.

Witze über Beamte gehören zu den absoluten Klassikern des deutschen Humorrepertoires. Doch wahrscheinlich sind sie Ausdruck einer dramatischen Unterschätzung – denn täten die Beamten und die in diesem Buch natürlich genauso gemeinten Tarifbeschäftigten tatsächlich nichts, brähe alles zusammen. Die Verwaltung ist der Muskel des politischen Körpers: Ist er stark, ist unser Staat leis-

---

„Ich habe nichts  
gegen Beamte,  
**Sie tun ja nichts.**“

---

tungsfähig. Ist er es nicht, kann unser Wille noch so groß, unsere Absicht noch so klar sein, wir werden nicht stemmen können, was wir uns vornehmen. Gute Gesetzgebung geht ohne eine effektive Umsetzung ins Leere. Politischer Wille ohne eine leistungsfähige Verwaltung löst sich in Wohlgefallen auf.

Unter der Last neuer Herausforderungen und der Komplexität der eigenen Strukturen fängt die Muskulatur unseres Staates jedoch an zu krampfen. Die Folge sind langwierige Prozesse, unzufriedene Bürger und gescheiterte Projekte. Kennen Sie ein öffentliches Großprojekt, das in den letzten Jahren pünktlich und ohne Kostensteigerungen abgeschlossen wurde? BER und Stuttgart 21 sind nur zwei von unzähligen Symptomen. Auch während der Corona-Krise konnte der Öffentliche Dienst die Unzulänglichkeiten des Systems nur mit größtem Einsatz ausgleichen. Das Robert Koch-Institut blieb bei der Zählung der Infektionszahlen trotzdem hinter einer amerikanischen Privat-Universität zurück.

Dem Staat droht die Handlungsunfähigkeit. Sogar der Vorsitzende des Beamtenbundes, Ulrich Silberbach, sieht am Himmel dunkle Wolken aufziehen und bezieht sich dabei auf eine Bürgerbefragung des Deutschen Beamtenbundes und Forsa:

---

## Der Beamtenbund warnt vor der Überforderung

„Wir haben besorgniserregende Anzeichen für einen generellen **Vertrauensverlust in die Leistungsfähigkeit** des Staates in Deutschland.“

„Heute fehlen im Öffentlichen Dienst mehr als 200.000 Leute. In den kommenden zehn Jahren wird zudem **fast jeder dritte Beschäftigte in den Ruhestand** gehen (...) Es wird eine große Anstrengung, die Lücken zu füllen.“

„Mehr als 60 Prozent der Menschen in Deutschland halten den Staat bei der Erfüllung seiner Aufgaben für **überfordert**.“

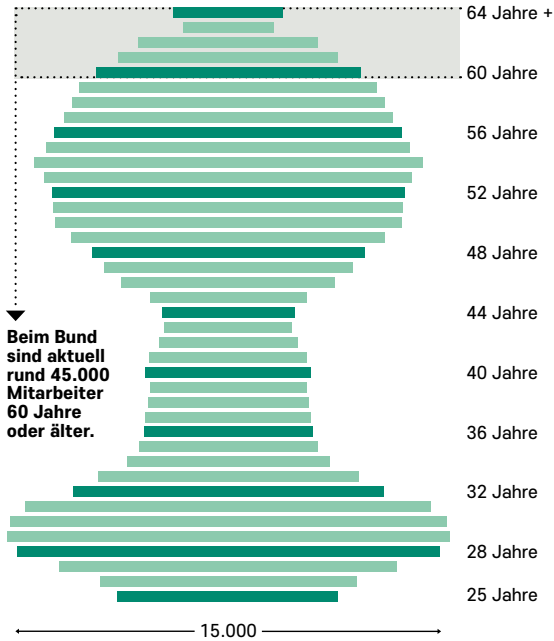
ULRICH SILBERBACH, BUNDESVORSITZENDER DES DBB; DBB, 2019/2020

---

Wie sehr die Bürger den Staat mit Ineffizienz und alltäglichem Versagen assoziieren, zeigen Satiremagazine wie extra3, das mit seiner Reihe „Realer Irrsinn“ ein buntes Kaleidoskop der Absurditäten bietet. Die Videos werden mitunter millionenfach geklickt. Da gibt es etwa einen Storch aus Ochsenwerder,

## Pensionswelle bedroht gesamten Öffentlichen Dienst

Zahl der beim Bund Beschäftigten, nach Alter



QUELLE: HANDELSBLATT, 2020

dem das Bezirksamt die Nutzung seines Storchennests untersagte, weil kein Bauantrag gestellt wurde. Oder einen Mann in Baden-Württemberg, den eine Verordnung des Bauamtes dazu verpflichtete, einen Spielplatz auf seinem Grundstück zu errichten – weil er in seinem Haus eine dritte Wohnung einbauen ließ. Der Spielplatz blieb unangerührt, waren doch alle Bewohner des Hauses erwachsen; haftungsrechtliche Regularien untersagten zudem externen Kindern die Nutzung.

Wenn Sie dieses Buch lesen, werden Sie schon bald merken: Anders als Satiresendungen wollen wir uns nicht über die Verwaltung lustig machen. Wir müssen aber anerkennen: Fernsehformate wie „Realer Irrsinn“ sprechen einem großen Teil der Bevölkerung aus der Seele. Es ist eindeutig, dass der Staat sowohl von

außen als auch von innen, bei Bürgern wie Beamten, ein Bild der Überforderung abgibt – und diese Überforderung ist ein objektives Problem, dessen Handlungsbedarf wir aktuell noch unterschätzen. Denn gescheiterte Großprojekte wie der BER, groteske Geschichten von Spielplätzen, für Kinder, die es nicht gibt, und Bauanträge für Storchennester – das sind alles nur Spitzen des Eisbergs.

### Wir sitzen in der Komplexitätsfalle

Die öffentliche Verwaltung funktioniert schon heute nicht mehr gut genug, und im nächsten Kapitel zeigen wir, warum sich die Bedingungen sogar noch dramatisch verschärfen werden (mehr dazu → Schicksalsfragen). Doch sehen wir uns zuerst einige Beispiele an. So stellen wir etwa fest, dass Berlin besonders von behördlichen Fehlleistungen betroffen ist, die Wartezeiten für An-



meldungen aller Art steigen hier seit Jahren immer wieder auf mehrere Monate. In Itzehoe sollen laut Termin- und Ablaufplan für die Erweiterung des Hauptzollamts von der Anerkennung des Bedarfs im Dezember 2014 bis zum Abschluss der Baumaßnahme im Januar 2025 mehr als zehn Jahre verstreichen – zehn Jahre für ein Büro- und Lagergebäude, und das auch nur, wenn alles glattgeht. Dabei ist das Projekt völlig unumstritten, der Naturschutz nicht betroffen, sind die Baubedingungen unproblematisch. Es dauert so lange, weil unsere Abläufe und unsere Schnittstellen so komplex gestaltet sind.

Werfen wir einen Blick auf die Bundeswehr: Grundsätzlich sieht der Arbeitsschutz in Deutschland vor, dass die Gestaltung von Arbeitsstätten jeden Fruchtwasserschaden für Schwangere ausschließt. So weit, so richtig. Die Regel gilt allerdings so grundsätzlich und allgemein, dass sich die Beschaffer der Bundeswehr gezwungen sahen, sie auch auf den Innenraum des Kampfpanzers „Puma“ anzuwenden. Nun sind zwar die Bedingungen im Fahrzeug so angepasst, dass selbst hochschwangere Soldatinnen seelenruhig Panzer fahren können, doch die Entwicklungskosten haben sich um Millionenbeträge erhöht.

Staatliche Prozesse sind zu bürokratisch, zu komplex und zu langwierig organisiert, als dass sie mit der Dynamik der Welt noch Schritt halten könnten. Neue Anforderungen an Entscheidungen sind zu vielfältig geworden, als dass sie sich auf die gewohnte Weise unter einen Hut bringen ließen. 40 Prozent der Mitarbeiter im Öffentlichen Dienst geben an, dass bei ihrer Arbeit mindestens „oft“ Anforderungen an sie gestellt werden, die schwer miteinander zu vereinbaren sind. Schutz des ungeborenen Lebens und Effizienz eines Kampfpanzers beispielsweise. Dabei sollten wir fair sein: Die allermeisten Regelungen wurden einmal aus guter und richtiger Intention geboren. Der Schutz des ungeborenen Lebens ist nicht nur am Arbeitsplatz ein wichtiges Ziel. Werden die Anwendungen solcher Regularien aber fehlinterpretiert (wie beim „Puma“) und Spielräume nicht ausgenutzt, lassen sich die Dinge kaum mehr handhaben.

# 2.922

## BER Count Up

Am Tag der Veröffentlichung dieses Buches wird der BER seit dem letzten gescheiterten Eröffnungstermin weitere 2.922 Tage im Verzug sein, also etwa 8 Jahre.

5,1 Mrd. Euro Mehrkosten hat der Flughafenbau bisher verursacht – von 1,983 Mrd. Euro auf knapp 7,1 Mrd. Euro.

QUELLE: TAGESSPIEGEL, 2019

---

**Staatliche Prozesse** sind zu bürokratisch, zu komplex und zu langwierig organisiert, als dass sie mit der **Dynamik der Welt** noch Schritt halten könnten.

---

# Unendliche Geschichte: Der Bund braucht einen Anbau

Trauriges Beispiel für die Komplexitätsfalle:  
Zu viele Beteiligte für die simple Erweiterung des Hauptzollamtes in Itzehoe.

QUELLE: UNTERLAGE ZUR INFORMATION VON ABGEORDNETEN

Schleswig-Holstein  
Der echte Norden



Schleswig-Holstein  
Amt für Bundesbau

## Termin- und Ablaufplan

Stand 21.03.2018

Projekt: 1122W506: Unterbringung des Hauptzollamtes Itzehoe in Itz  
LG 145984: HZA FKS Itzehoe  
Auftr./BM-Nr.

|             |             |
|-------------|-------------|
| BNK o.Uml.% | BNK m.Uml.% |
| 25          | 32,5        |

| Katalog: 03_GBM_BImA: BImA -GBM_Start Bast 170 |                                               |                   |                         |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|-------------------------|
| FfE                                            |                                               | BB                | BE                      |
|                                                |                                               | Mrz. 21           | Mrz. 24                 |
| Kurzbez.                                       | Langbez.                                      | Dauer (in Wochen) | Solltermin<br>Isttermin |
| 100                                            | BT_Bedarf ist anerkannt                       | 0                 | 05.12.2014              |
| 120                                            | BT_Bedarf ist formuliert                      | 0                 | 05.12.2014              |
| 121                                            | BT_bittet BV um Beratung z. Bedarf            | 0                 | 05.12.2014              |
| 122                                            | FfE erteilt Auftrag zur Bedarfsberatung       | 2                 | 05.12.2014              |
| 123                                            | BdE/FfE_BV berät Nutzer zur Bedarfsdeckung    | 10                | 19.12.2014              |
| 130                                            | BT_Bedarf ist beibilligt                      | 0                 | 27.02.2015              |
| 153                                            | BT_Erkundungsauftrag an BImA                  | 2                 | 27.02.2015              |
| 154                                            | BImA_Erkundungsauftrag erteilt                | 0                 | 13.03.2015              |
| 155                                            | BImA_Antrag auf vertiefte Untersuchung        | 0                 | 13.03.2015              |
| 170                                            | BImA_baufachl. Beratung Var.US beauftragt     | 0                 | 13.03.2015              |
| 171                                            | FfE_Beauftr. Baufachl. Beratung z. Var.US     | 0                 | 13.03.2015              |
| 173                                            | BdE_Erstellung Kostenrahmen i.R. VarUS/PSC    | 12                | 05.06.2015              |
| 176                                            | FfE_Stellungnahme Var.US                      | 4                 | 03.07.2015              |
| 179                                            | BImA_Var.US ist erstellt                      | 3                 | 24.07.2015              |
| 180                                            | BT_Variantenentscheidung Oberste Instanz      | 3                 | 14.08.2015              |
| 185                                            | BdE_Benennung ES-Bau-Erstellungskosten        | 2                 | 28.08.2015              |
| 188                                            | FfE_Antrag an BMUB, EW-Bau-Tiefe              | 0                 | 28.08.2015              |
| 190                                            | BImA_ES-Bau Bedarfsdefinition ist aufgestellt | 5                 | 02.10.2015              |
| 196                                            | BImA_Planungsers., Komplettierung ES-Bau gest | 38                | 24.06.2016              |
| 202                                            | FfE_Planungsauftrag ES-Bau ist erteilt        | 5                 | 29.07.2016              |
| 210                                            | BdE erstelt ES-Bau                            | 93                | 11.05.2018              |
| 215                                            | BdE_Einholung Nutzerinvernehmen und Vorlage   | 2                 | 25.05.2018              |
| 220                                            | FfE_ES-Bau ist geprüft, Vorlage BImA          | 10                | 03.08.2018              |
| 235                                            | BImA erteilt Einverständnis                   | 7                 | 21.09.2018              |
| 240                                            | BImA_ES-Bau wird OTI/BMUB vorgelegt           | 3                 | 12.10.2018              |
| 260                                            | BMUB_Genehmigung u. Kostenfestsetzung         | 10                | 21.12.2018              |
| 275                                            | BImA_übersendet ES-Bau an BMF                 | 2                 | 04.01.2019              |
| 280                                            | BMF_haushaltsmäßige Anerkennung               | 8                 | 01.03.2019              |
| 290                                            | BImA_ersucht BMUB um Planungsauftrag          | 2                 | 15.03.2019              |
| 300                                            | BMUB_Planungs- u. Ausführungsauftrag          | 2                 | 29.03.2019              |
| 301                                            | FfE erteilt Auftrag EW-Bau                    | 2                 | 12.04.2019              |
| 305                                            | FfE_FbT-Verfahren                             | 20                | 30.08.2019              |
| 310                                            | BdE_Aufstellung EW-Bau incl. Vorlage          | 16                | 20.12.2019              |
| 320                                            | FfE_EW-Bau ist geprüft, Vorlage bei BImA      | 0                 | 20.12.2019              |
| 325                                            | FfE_Vericht Kosteneinhaltung BMUB/BMF         | 1                 | 27.12.2019              |
| 330                                            | BImA bestätigt Übereinstimmung EW-Bau         | 0                 | 27.12.2019              |

Seite 1/2

Stand 21.03.2018

Projekt: 1122W506: Unterbringung des Hauptzollamtes Itzehoe in Itz  
LG 145984: HZA FKS Itzehoe  
Auftr./BM-Nr.

|             |             |
|-------------|-------------|
| BNK o.Uml.% | BNK m.Uml.% |
| 25          | 32,5        |

| Katalog: 03_GBM_BImA: BImA -GBM_Start Bast 170 |                                             |         |            |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------|------------|
| FfE                                            |                                             | BB      | BE         |
|                                                |                                             | Mrz. 21 | Mrz. 24    |
| 335                                            | BImA bestätigt Übereinstimmung EW-Bau       | 0       | 27.12.2019 |
| 340                                            | BMUB überprüft/genehmigt EW-Bau neu         | 0       | 27.12.2019 |
| 397                                            | BMUB leitet EW-Bau an BMF weiter            | 0       | 27.12.2019 |
| 398                                            | BMF neue HImA, mit neuen Kosten             | 0       | 27.12.2019 |
| 400                                            | BImA Einverständnis/ggf. Ausführungsauftrag | 0       | 27.12.2019 |
| 401                                            | FfE Ausführungsauftrag an BdE               | 3       | 17.01.2020 |
| 500                                            | BdE Ausführungsauftrag                      | 2       | 31.01.2020 |
| 595                                            | BdE Aufgliederung Kostenkontrolle           | 20      | 19.06.2020 |
| 600                                            | BImA                                        | 2       | 03.07.2020 |

| BB      | BE         |
|---------|------------|
| Mrz. 21 | Mrz. 24    |
| 4       | 31.07.2020 |
| 10      | 09.10.2020 |
| 20      | 26.02.2021 |
| 1       | 05.03.2021 |
| 2       | 19.03.2021 |
| 38      | 10.12.2021 |
| 38      | 02.09.2022 |
| 38      | 26.05.2023 |
| 0       | 26.05.2023 |
| 38      | 16.02.2024 |
| 3       | 08.03.2024 |
| 1       | 15.03.2024 |
| 1       | 22.03.2024 |
| 12      | 14.06.2024 |
| 29      | 03.01.2025 |
| 0       | 03.01.2025 |

Seite 2/2

2014: Der Bund erkennt den Bedarf für die Erweiterung an. Von da an soll es planmäßig zehn Jahre dauern, bis die Erweiterung eines Hauptzollamtes fertig gestellt sein wird.

Die Arbeit unserer Verwaltungen erinnert an einen drohenden Burnout: Mit dem Berg neuer Anforderungen wachsen die Mühen und Frustrationen, sinken die Innovationen, verstärken sich die Erwartungen, häufen sich die Misserfolge, mindern Vorwürfe und Spott das Selbstbewusstsein. Der Staat steckt im Hamsterrad und droht sich abzustrampeln.

## Gesellschaft im Behördendschungel

Puma-Panzer für Schwangere oder das Zollamt in Itzehoe – in solchen Geschichten manifestiert sich die Komplexitätsfalle besonders prägnant und unterhaltsam. Es gibt Millionen anderer Fälle, die nicht so spektakulär zu erzählen und jeder für sich auch nicht so teuer sind. In ihrer Masse betreffen sie aber weite Teile der Gesellschaft und können wichtige Teile unseres Gemeinwesens beschädigen. Ein viel beklagtes Thema ist die Bürokratie: Für Pflegeberufler ist der Verwaltungsaufwand subjektiv die größte Belastung im Arbeitsalltag. Ärzte geben an, die starke Regulierung und Fülle an Vorgaben seien ein wichtiger Grund für den Ärztemangel in Deutschland. Hochschul-lehrer verbringen heute rund 40 Prozent ihrer Arbeitszeit mit der akademischen Selbstverwaltung, in den 1970ern waren es noch weniger als 30 Prozent.

Unterdessen verändert die Digitalisierung im Turbogang die ganze Welt. Wer das unterschätzt, bleibt zurück. Das zeigt sich besonders eindrucksvoll im US-amerikanischen Zeitungsmarkt, der sich nur zaghaft digitalisieren mochte: Die Auflagen der großen Tageszeitungen sinken dramatisch, Anzeigenblätter erleben einen Umsatzrückgang von 80 Prozent, auf der Gewinnerseite stehen neue Plattformen, die erst nur Kleinanzeigen veröffentlichten und heute zentrale Handwerkszeuge für Vernetzung und Vertrieb sind. Auf dem Reisemarkt lässt sich Ähnliches beobachten: Plattformen wie Booking.com und Google profitieren. Die Corona-Krise mit ihren verheerenden Wirkungen auf den Reisebranche wird diesen Prozess noch anheizen. Auch der Staat hat sich nicht ausreichend digitalisiert und ist deshalb nur eingeschränkt handlungsfähig.

Während es der Bürger in der digitalen Welt gewohnt ist, alles mit einem Klick zu erledigen, fühlt er sich im Kontakt mit der

# 40%

**ihrer Arbeitszeit  
verbringen  
Hochschullehrer  
mit akademischer  
Selbstverwaltung.**

QUELLE: INSTITUT FÜR  
DEMOSKOPIE ALLENSBACH,  
2020

---

Ein nicht leistungsfähiger Staat verliert erst seine **Kompetenz**, dann das **Vertrauen** und schließlich seine **Macht**. ████████████████████

Verwaltung mitunter wie Asterix und Obelix, die – wunderbar karikiert – wahnsinnig werden, als sie von Schalter zu Schalter jagen, um in einem kafkaesken Behördenlabyrinth den „Passierschein A38“ zu beantragen. Digitale Allmacht im Privaten, analoge Ohnmacht im Öffentlichen. Frustration über komplizierte, langwierige Prozesse und Misstrauen gegenüber der Funktionsfähigkeit des Staates sind keine gute Rezeptur, um die Gesellschaft zu einen und hinter sich zu versammeln. Wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftlicher Wohlstand hatten schon immer ihr Fundament in funktionierenden staatlichen Strukturen. Ein nicht leistungsfähiger Staat verliert erst seine Kompetenz, dann das Vertrauen und schließlich seine Macht.

Wir brauchen eine grundlegende Reform des Staates. Angesichts der bevorstehenden Herausforderungen (→ Schicksalsfragen) muss er sich in den nächsten 10 Jahren stärker ändern als in den letzten 70 Jahren zusammen. Dafür müssen zuerst wir Politiker uns ändern.

### Bessere Politik statt wütende Bürger

„Natürlich ist die Politik an allem schuld. (...) Nicht die Beamtinnen und Beamten machen die Gesetze. Die Politik macht die Gesetze. Wir führen die Gesetze aus und durch.“ Was Ulrich Silberbach in einem Interview mit dem Deutschlandfunk so radikal darstellt, ist nicht ganz von der Hand zu weisen. Denn die deutschen Verwaltungsmitarbeiter haben große Stärken, sie sind bekannt und geschätzt für ihre große Sachlichkeit, Verlässlichkeit, Kompetenz und Unbestechlichkeit. Sie genießen ein höheres Vertrauen als etwa Unternehmer oder Journalisten, und die meisten Bürger bewerten den Service „beim Amt“ immerhin als zufriedenstellend. Die Ursachen für die konstatierte Komplexitätsfalle und die daraus resultierende mangelnde Performance müssen wir in der Politik suchen. Viele Werkzeuge, die wir der Verwaltung in die Hand geben, und die Regelungen, die wir für ihren Einsatz festlegen, sind für das 21. Jahrhundert ungeeignet. Sie mögen früher innovativ und zielführend gewesen sein, doch heute sind sie nicht mehr

zeitgemäß. Das Mitzeichnungsverfahren wurde Anfang des 19. Jahrhunderts in Deutschland verbindlich, um das komplette Durcheinander preußischer Behörden zu beenden. Heute wirkt es vielfach als strukturelles Korsett.

## Mehr Start statt mehr Staat

Wir müssen die Rahmenbedingungen schaffen, unter denen ein Ausstieg aus der Komplexitätsfalle möglich ist. Genau dazu dienen die 103 Vorschläge in diesem Buch. Zusammen bilden sie eine Radikalkur, die uns vor einem Staatsinfarkt bewahren kann – homöopathische Dosen werden nicht reichen. Für einen Neustart könnte jetzt allerdings der beste Zeitpunkt gekommen sein, denn: Deutschland hat sich in seiner Vergangenheit gerade nach Krisen grundlegend und erfolgreich reformiert (→ Reformjahrzehnt).

Als wir mit dem Schreiben begannen, war der Reformbedarf hoch, doch keine Krise in Sicht. Nun herrscht Ausnahmezustand, wir setzen die Arbeit in Homeoffices und Videokonferenzen fort, die Corona-Krise hat das Land lahmgelegt. Zugleich spüren wir überall die Stimmung des Umbruchs. Viele in Deutschland haben Agilität und Flexibilität getestet, sind auf den Geschmack gekommen und wollen mehr davon.

Diese Stimmung und Erfahrung sollten wir nutzen, um das Beste aus der Krise zu machen. Die Krise macht deutlich, zu welchen Leistungen unsere Gesellschaft und unser Staat im Ernstfall fähig sind, sie zeigt im ganz realen Irrsinn: Es geht auch anders. Plötzlich sind Kompromisse möglich, werden starre Strukturen beweglich. Das kennen wir auch aus der Flüchtlingskrise, als die Aufnahme von unzähligen Neuankömmlingen in Bayern in einer gemeinsamen Anstrengung gemeistert wurde. Oder vom unterbesetzten und klein gesparten LAGeSo in Berlin, das in der Krise beinahe unterging und dann unter neuer Führung zu neuen Kräften kam. Man sieht in solchen Ausnahme-Momenten, dass eine mangelnde Performance der Verwaltung häufig an den veränderten Rahmenbedingungen und eben nicht an den

---

**Wir müssen die Rahmenbedingungen schaffen, unter denen ein Ausstieg aus der Komplexitätsfalle möglich ist.**

---

Mitarbeitern liegt – dass die Beamten, die in der Krise Außergewöhnliches leisten, dieselben sind, über die vorher noch Witze gemacht wurden. Geändert haben sich nur die Strukturen, die Prozesse und das Selbstverständnis.

In Krisen wird die Verwaltung stolz. Jeder einzelne Mitarbeiter spürt, dass seine Arbeit sinnvoll ist, dass er gebraucht wird – vom Sachbearbeiter bis zum Minister. Und wir alle spüren: Die Verwaltung hat Potenzial. Da geht was.

Den Krisenmodus sollte man sich nicht wünschen, schon gar nicht für den Normalbetrieb. Doch wir können den historischen Moment jetzt nutzen, um Inventur zu machen: Wie arbeiten wir? Was brauchen wir? Was ist überflüssig? Und: Was schadet uns – ob jetzt oder in naher Zukunft?

Um es mit den Worten des Schriftstellers Giuseppe Tomasi di Lampedusa vorwegzunehmen:



Wenn alles bleiben soll, wie es ist,  
muss sich **alles ändern**.

Giuseppe Tomasi di Lampedusa, 1958

# **Kapitel 2**

Schicksalsfragen – Fünf unterschätzte  
Megatrends fordern uns heraus

# Schicksalsfragen

Fünf unterschätzte Megatrends fordern uns heraus

„Life is what happens  
to you while  
you're busy making  
other plans.“

John Lennon, 1980

**WIR MÜSSEN AUF DAS UNBEKANNTE** vorbereitet sein. –

Wir, die Gesellschaft. Wir, der Staat. Wir, die Verwaltung. Denn wie uns das Coronavirus deutlich vor Augen geführt hat, kann jederzeit etwas Außergewöhnliches passieren, das unser aller Leben gründlich auf den Kopf stellt. In einer solchen Situation muss der Staat darauf vorbereitet sein, den Einzelnen zu schützen, die Gesellschaft zusammenzuhalten und sich auf neue Problemlagen einzustellen.

Sicher werden wir aus der Krise lernen, wie wir in Zukunft mit hoch ansteckenden Viren umgehen müssen. Aber wir sollten den Ereignissen nicht nur hinterher laufen, sondern vorbeugen. Wir sollten nicht auf die nächste Krise warten, um sie dann zu meistern, dafür sind die Risiken zu hoch. Ein Blick auf die Megatrends in unserer Gesellschaft genügt:

- **DIE DIGITALISIERUNG**
- **DIE NEUE INTERNATIONALE KONKURRENZ**
- **DER KLIMAWANDEL**
- **DIE PANDEMIE-VORSORGE**
- **DER WANDEL DER GESELLSCHAFT**

Wir wären natürlich nicht die Ersten, die einen Megatrend unterschätzen. Kaiser Wilhelm II. war davon überzeugt, dass sich das Auto gegen das Pferd nicht durchsetzen können. IBM-Chef Thomas Watson konnte sich Mitte der 1950er-Jahre nicht vorstellen, dass weltweit mehr als fünf Computer gebraucht würden. Bill Gates meinte, dass sich mit dem Internet nicht viel Geld verdienen ließe, und der geniale Physiker Nikola Tesla glaubte, dass sich Atomenergie weder zivil noch militärisch nutzen ließe. Kodak erfand die erste Digitalkamera, ließ sie aber in der Schublade, weil das Unternehmen keinen Markt dafür sah. Trotzdem: Besser, als Megatrends zu unterschätzen, ist es, sich ihnen rechtzeitig zu stellen.

## → **DIE DIGITALISIERUNG**

Die Digitalisierung ist die Revolution unserer Zeit. So fundamental wie Gutenbergs Erfindung des Buchdrucks, nur wesentlich



schneller. Wie der Buchdruck damals, ermöglicht das Internet heute eine ganz neue und viel breitere Öffentlichkeit und damit auch ganz neue und breitere Konflikte in der Gesellschaft – religiöse Kämpfe im ersteren, Hate Speech, Manipulationen und Fake News im letzteren Fall ... – und wer weiß, was da noch kommt? Wir stehen gerade erst am Anfang der Digitalisierung. Der Buchdruck leitete die größte Bildungsrevolution der Menschheitsgeschichte ein und führte über mehrere Jahrhunderte zu einer umfassenden Alphabetisierung. Die schnelle und weltweite Verfügbarkeit von Information und darüber hinaus die neuen Formen von Kommunikation werden eine ähnliche Auswirkung haben. Doch unsere Politik und Gesellschaft haben nicht Jahrhunderte Zeit, um sich darauf einzustellen, sondern nur wenige Jahre oder Jahrzehnte.

Unser Privatleben wird bereits von der Digitalisierung bestimmt. Fast jeder hat einen kleinen Supercomputer in Form eines Handys in seiner Tasche. Einen Computer, der ein Vielfaches kleiner und zugleich leistungsfähiger ist, als es sich Konrad Zuse, der 1941 in Berlin-Kreuzberg den ersten Computer der Welt baute, jemals hätte vorstellen können. Aber soziale Netzwerke, Google Maps und Mobile Banking, ohne die wir uns unseren Alltag nicht mehr vorstellen können oder wollen, sind erst der Anfang. Blockchain und Cloudcomputing waren 2010 noch Fremdwörter, 2017 wurde der Bitcoinboom nicht ernst genommen, doch jetzt gibt es in den USA Diskussionen über die Einführung einer offiziellen Blockchainwährung. Und das ist gut so. Denn wenn der Staat solche Entwicklungen nicht früh genug erkennt, führt das zu ernsthaften Problemen – im Fall der Kryptowährungen zur Entwicklung einer Parallelwährung, die nicht durch den Staat gesteuert werden kann und ihn damit in einer seiner zentralen Aufgaben, in der Geldpolitik, entmachtet (→ Geldstandard). In Deutschland beschäftigen wir uns noch viel zu wenig mit Kryptowährungen, hier hat erst Corona uns gezeigt, dass man ein einzelnes Brötchen beim Bäcker mit einer Kreditkarte bezahlen kann.

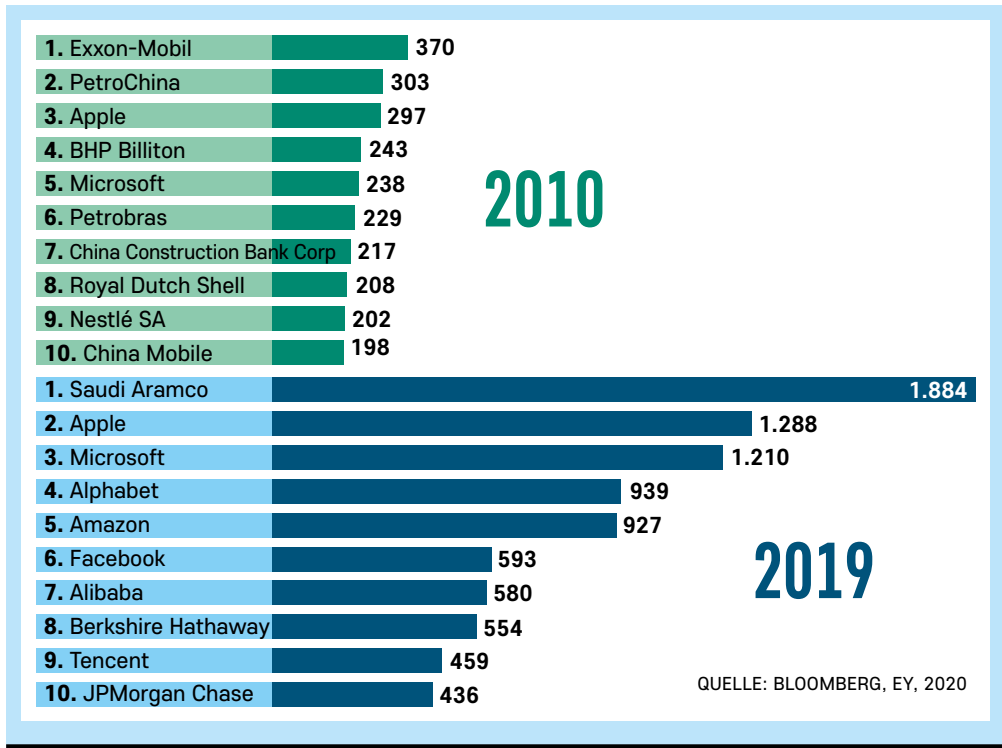
Auch auf Unternehmensseite hat die Digitalisierung einen wichtigen Platz eingenommen und ganz neue Dynamiken entwickelt. Eine dieser Dynamiken ist die Automatisierung auf Produktionsebene in traditionellen Branchen: Roboter, Künstliche Intelligenz und 3-D-Drucker ersetzen gefährliche und monotone Arbeitsprozesse, machen die Produktion schneller und flexibler.

Die Vorteile solcher Flexibilität hat uns auch die Corona-Krise verdeutlicht, in der Textilproduzenten plötzlich auf Schutzmasken und Likörhersteller auf Desinfektionsmittel umstellen konnten. Eine zweite neue Dynamik ist die Bildung eines vollkommen neuen Wirtschaftszweiges mit digitalen Netzwerken und Plattformen, die neue Monopole begünstigen oder sogar verlangen. Die wertvollsten Unternehmen der Welt sind heute nicht mehr Banken und Ölkonzerne, sondern Digitalkonzerne. Von den Top 10 der wertvollsten Unternehmen im Oktober 2009 wurden alle außer Microsoft auf untere Rangplätze verdrängt. Zehn Jahre später, im September 2019, finden wir dort statt PetroChina, Exxon Mobil oder der HSBC Internetgiganten wie Google, Facebook, Amazon und Alibaba. Andere Branchen dagegen werden ganz oder teilweise verdrängt. So wurden etwa Stellenanzeigen in Zeitungen fast vollständig durch Onlinejobportale ersetzt.



## Digital auf der Überholspur

Die 10 teuersten Unternehmen weltweit 2010 und 2019, nach Marktkapitalisierung in Mrd. Dollar



Von der digitalen Disruption verschont geblieben sind bisher Politik und Verwaltung. Akten werden vielerorts noch in physischen Ordnern aufbewahrt und enthalten handschriftliche Hinweise auf andere Akten, die in Kellern und Archiven gesucht werden müssen – von klickbaren Links ist man hier weit entfernt. Die Kommunikation erfolgt häufig noch über Fax, ein Wort, das viele Jugendliche noch nie gehört haben. Im Alltag funktioniert eine solche Arbeitsweise, aber sie ist natürlich ineffizient. Und wenn ein Virus wie Corona jede physische Interaktion verhindert, dann steht die Verwaltung plötzlich vor einem Problem: Die Akten liegen in der Behörde, Faxe kann niemand zu Hause empfangen, und ummelden kann sich auch niemand mehr, weil das nur persönlich möglich ist.

Der Wandel ist fundamental, und nicht jeder marschiert freudig vorneweg. Im Gegenteil: Viele Menschen in unserem Land haben Angst vor der Geschwindigkeit der Digitalisierung und sehen in ihr mehr negative als positive Potenziale, wie das EU-Barometer immer wieder zeigt. Diese Angst ist nachvollziehbar, wenn wir uns den tatsächlich rasanten Verlauf der technologischen Entwicklung anschauen. Nach dem Moore'schen Gesetz von 1965 vergrößert sich die weltweite Rechenleistung exponentiell und wird schon 2045 die Leistung aller menschlichen Gehirne übersteigen. Erst der Computer, dann das Handy, der persönliche Assistent und das selbstfahrende Auto. Innovation wird immer schneller, und es fällt uns immer schwerer, mit ihr Schritt zu halten. Natürlich kann man dabei Angst vor dem bekommen, was noch kommen kann. Angst vor einer Regierung der Roboter, vor einer Welt ohne menschliche Interaktion, vor einer Totalüberwachung und der Einschränkung unserer Menschenrechte.

Aber die Zukunft ist nicht dunkel und schlecht, sondern bietet uns viele Chancen – wenn die Politik sie bewusst ergreift, sich der Risiken bewusst ist und einen Diskurs darüber eröffnet, wie wir mit ihnen umgehen wollen. Die Politik muss ein Mittler zwischen Mensch und Maschine sein: Sie muss dem Menschen die Möglichkeit geben, Maschinen zu nutzen, und ihn vor ihren negativen Möglichkeiten beschützen.

Auch hier war Corona wieder ein Game Changer – oder sagen wir besser: ein „Thought Changer“. Pflegeroboter gibt es

„Wir haben in der  
**Krise plötzlich  
Experimente**  
gewagt, die früher  
so nie genehmigt  
oder überhaupt  
beantragt worden  
wären.“

Yuval Noah Harari, 2020

schon eine Weile. Sie könnten Pflegekräften schwere Arbeiten abnehmen und ihnen mehr Zeit für Zwischenmenschliches geben, haben sich aber noch nicht durchsetzen können, weil Kritiker die vollständige Entmenslichung der Pflege befürchten. In Corona-Zeiten, in denen wir jeden Tag die Überlastung und den Pflegenotstand in den Krankenhäusern und Senioreneinrichtungen vor Augen haben, ändert sich die Sicht auf das, was zur Entlastung der Pflegekräfte nötig und machbar wäre. Mehr Zeit fürs Wesentliche hätten sich viele Pflegekräfte in diesen Wochen gewünscht – und die Hilfe eines Roboters gerne in Anspruch genommen. Das Gleiche gilt für die Telemedizin und ein digitales Meldewesen für Erkrankungen. Die Angst der Menschen, an Corona erkrankt zu sein, führte zu überlasteten Meldehotlines und Hausarztpraxen, die dann keinen Corona-Verdächtigen mehr über die Schwelle ihrer Praxis ließen. Mit der richtigen digitalen Infrastruktur wäre es dazu gar nicht erst gekommen.

Aber nicht nur in der Medizin hat das Virus Lücken in unserer digitalen Entwicklung aufgezeigt. Wie Yuval Noah Harari sehr treffend in der Financial Times schrieb: Wir haben in der Krise plötzlich Experimente gewagt, die früher so nie genehmigt oder überhaupt beantragt worden wären. Digitaler Schulunterricht? Ein datenschutzrechtlicher Albtraum! Homeoffice? Das geht bei unserer teambasierten Arbeitsweise gar nicht, dann können Sie Ihren Sohn an seinem Geburtstag eben nicht sehen. Wenn es muss, geht es eben doch. Wir sehen jetzt nicht nur die Nachteile, sondern auch die Vorteile – und sollten diese Erkenntnisse für eine vorurteilsfreie Debatte darüber nutzen, wie wir Digitalisierung gestalten wollen.

Eine wichtige Rolle muss dabei die Klärung ethischer und rechtlicher Fragen spielen. Je mehr Daten Computer über uns haben, desto eher können sie missbraucht werden; je mehr Computer für uns tun, desto stärker werden wir von ihnen abhängig; je mehr Computer können, desto weniger verstehen wir sie; und je einfacher sie zu bedienen sind, desto weniger müssen wir sie verstehen – und versuchen es gar nicht erst. Wir brauchen deshalb klare, einfache und verständliche Regeln zu Datennutzung, Datenschutz und Datentransparenz.

Das erfordert zweierlei von den Bürgern: Verantwortung und Vertrauen. Damit weder der Staat noch Unternehmen

persönliche Daten missbrauchen können, muss sich jeder mit dem Thema auseinandersetzen und verantwortliche Entscheidungen treffen. Die Politik muss den Rahmen dafür schaffen und offen mit den Chancen und Risiken neuer Technologien umgehen, damit diese Debatten und Entscheidungen fundiert sind. Wir müssen klären, wie wir mit künstlichen Intelligenzen umgehen und wie viele automatisierte Entscheidungen wir zulassen wollen. Wir müssen entscheiden, welche Daten der Staat von uns bekommen soll, um unsere Sicherheit und Gesundheit zu garantieren. Und wir müssen überlegen, wie weit wir Unternehmen vertrauen und wie stark wir sie regulieren müssen. Dieses Buch soll einen Beitrag zu dieser Diskussion leisten.

### → DIE NEUE INTERNATIONALE KONKURRENZ

Angela Merkel wurde vierzehnmal vom Forbes-Magazin zur mächtigsten Frau der Welt erklärt. Das mächtigste Land der Welt ist Deutschland aber trotzdem nicht. Die unangefochtene Weltmacht, der Hegemon in unserer heutigen Weltordnung, sind seit dem Niedergang der Sowjetunion und dem Ende des Kalten Krieges die USA. Sie steuern die Welt nach ihren Interessen, unterstützt von den Europäern und denjenigen, die sie gegen Zusicherungen auf ihre Seite ziehen.

Im Kampf gegen den Terrorismus waren die Nordamerikaner federführend – bevor sie keine Intervention starteten, wagte es auch kein anderer westlicher Staat. Auch in der Finanzkrise suchte Europa nach Orientierung in den USA. Was immer auf der Welt passierte, jeder wartete auf die Reaktion der USA – bis in der Flüchtlingskrise Europa plötzlich auf sich allein gestellt war und darum mit einigen arabischen Ländern und der Türkei Bündnisse schloss. Bis die USA ankündigten, aus dem Pariser Klimaabkommen auszutreten, und Donald Trump immer häufiger mit Alleingängen immer mehr Menschen auf der Welt ratlos machte. Hatten die Amerikaner als mächtiger Hegemon nicht eigentlich eine Vorbild- und Leitfunktion bei allen Themen der internationalen Gemeinschaft?

Stattdessen das deutliche Signal an Europa und die Welt: America First! Wir brauchen euch nicht, ihr interessiert uns nicht, löst eure Probleme doch allein. Tatsächlich, nach dem Zweiten Weltkrieg war Europa – und vor allem das geschwächte



**Wir müssen  
entscheiden,  
welche Daten  
der Staat von  
uns bekommen  
soll, um unsere  
Sicherheit und  
Gesundheit zu  
garantieren.**

und geteilte Deutschland – das Einfallstor zur Sowjetunion gewesen, der Leuchtturm, der den osteuropäischen Ländern zeigte, wie attraktiv der Kapitalismus war, eine blühende Wirtschaft im systematischen Gegensatz zum Kommunismus. Seit dem Zusammenbruch der Sowjetunion hat sich diese Rolle aber erübrigt, Deutschland ist für die USA nicht mehr als ein Konkurrent und Handelspartner.

### Ob Europa sich in der Krise bewährt, ist offen

Europa ist auf sich allein gestellt. Aber auch in der EU bröckelt der Zusammenhalt. Mit dem Brexit gab es den ersten Ausstieg, auch in anderen europäischen Staaten wurden EU-kritische Regierungen gewählt. In der Bewährungsprobe Corona-Krise hat erst einmal jeder Staat an sich gedacht, Grenzen geschlossen und medizinisches Material gehortet, statt solidarisch anderen und schlimmer betroffenen Mitgliedsstaaten zu helfen. Im Laufe der Krise änderte sich das zwar langsam, man verständigte sich auf milliardenschwere Hilfspakete, französische und italienische Patienten wurden nach Deutschland zur Behandlung gebracht. Doch die Bilder von medizinischem Personal und tonnenweise Schutzkleidung, die von China nach Italien geflogen wurden, werden im Bewusstsein der Menschen wahrscheinlich hängen bleiben.

China, im Westen wegen der Ein-Parteien-Regierung und massiver Einschnitte in die Menschenrechte kritisiert, zeigte als autoritäres Regime gleichzeitig Vertuschung und Unterdrückung, aber eben auch radikale Entschlossenheit bei der Bekämpfung des Virus. Die uneingeschränkte Sammlung von Bewegungsdaten, Überwachungskameras mit Gesichtserkennung, eine Arbeitsdisziplin, die auch die Errichtung von Notkrankenhäusern in Rekordzeit ermöglichte, und die bedingungslose Durchsetzung der beschlossenen Maßnahmen waren Erfolgsgaranten im Kampf gegen Corona.

Nicht nur im Kampf gegen Corona funktioniert das chinesische Modell, sondern auch im Aufbau einer ökonomischen Weltmacht. Die Volksrepublik ist inzwischen die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt und hat das in einem beispiellosen Tempo erreicht: Nach Angaben der Weltbank hat China sein BIP pro Kopf zwischen 2005 und 2017, also in nur

Europa ist  
auf sich allein  
gestellt.