

Gewinnertext Essaypreis „Demokratie und Wirtschaft“ 2022

Bedingt zeitenwendefähig

von Sascha Friesike und Thomas Ramge

Wir leben in einer Zeitenwende. So viel scheint Konsens. Doch eine angemessene kollektive Reaktion bleibt aus. Egal, ob Verkehrswende, Klimakatastrophe oder Digitalisierung, unsere gesellschaftlichen Antworten auf die großen Fragen unserer Zeit bleiben behäbig, inkrementell und vollkommen uninspiriert. Doch woran liegt das? Eine Annäherung in fünf Problemen.

1. Die Problem-Aufblasmaaschine

Die Beschaffung einer Strickmütze ist für die Bundeswehr eine komplexe Angelegenheit. Das Bundesamt für Wehrverwaltung brauchte drei Jahre (!), um festzustellen, dass eine Eigenentwicklung aufwendig ist. Erst dann konnte man „Die Änderungsgenehmigung (ÄG) mit Genehmigung zur Nutzung (GeNu) für die Strickmütze“ erteilen, um dann Mützen im freien Handel zu erwerben. Die Mützenposse zeigt, wie selbst aus einem Problem, das wir alle kennen und alle schon mal gelöst haben, ein irrsinniger Prozess gemacht werden kann. Und man fragt sich unweigerlich: Was passiert eigentlich, wenn mal komplexe Probleme gelöst werden müssen?

Vor knapp 50 Jahren erschien der wissenschaftliche Artikel „Dilemmas in a general theory of planning“ von Horst Rittel und Melvin Webber. Der Text beginnt mit folgenden Worten: „Die Suche nach wissenschaftlichen Grundlagen für die Bewältigung sozialpolitischer Probleme ist zum Scheitern verurteilt und zwar aufgrund der Natur dieser Probleme. Sie sind ‚wicked‘.“ Es gibt keine anerkannte deutsche Übersetzung für den Begriff „wicked problem“, es gibt es zum „wicked problem“ nicht mal einen deutschen Wikipedia-Eintrag. Es ist ein wenig so, als würden wir das Konzept seit 50 Jahren erfolgreich ignorieren, und das, obwohl Horst Rittel Deutscher war.

„Wicked problems“ sind eine besondere Gattung von Problemen, sie sind so komplex und so verworren, dass man keine Lösung für sie „entwerfen“ kann. Klimawandel, Verkehrswende, alternde Gesellschaft: alles „wicked problems“. Diese haben die Eigenschaft, sich im Zuge ihrer Bearbeitung zu ändern. Man kann einem „wicked problem“ daher nur adaptiv und iterativ begegnen. Problem und Problemlösung lernen sich – wie Menschen in einer Beziehung – erst im Laufe der Zeit kennen. Unsere großen Zukunftsfragen sind alle „wicked problems“. Und das stellt unsere Gesellschaft vor eine unüberwindbare Herausforderung. Nehmen wir nur mal unser Vergaberecht: Ihm liegt die Annahme zugrunde, dass wir vorher genau wissen, was wir tun werden. Im Laufe der Zeit ist aus dieser einfachen (aber falschen) Annahme ein absurder Beamten- und Verwaltungsapparat geworden, der Probleme beliebig aufblasen kann. Selbst aus der Beschaffung einer Strickmütze wird so ein grotesker Prozess. Und die Bearbeitung eines „wicked problems“ wird zum Ding der Unmöglichkeit.

Die Situation ist „historisch gewachsen“, wie man im Beamtendeutsch sagt, und entsprang besten Absichten: Korruption und Bereicherung eindämmen. Sicher ist jedoch, dass wir nicht in der Lage sind, mit diesen Problem-Aufblasmaaschinen den tatsächlichen Problemen unserer Zeit zu begegnen. Wir brauchen ein kollektives Verständnis dafür, dass es „wicked problems“ gibt, anstatt ständig Kleinigkeiten zu „wicked problems“ zu machen.

2. Das Risiko-Paradox

Die Privatanleger in Deutschland haben rund fünf Billionen Euro in „mündelsicheren“ Anlagen. Die gängigste Form mündelsicherer Anlagen sind Einlagen auf Sparbüchern und Konten bei Sparkassen und Banken. Wer mündelsicher anlegt, kann keinen Verlust machen, lautet das historische Kernversprechen der Mündelsicherheit. Das klingt in den Ohren des deutschen Anlegers sehr gut. Deshalb hinkt die Aktienquote bei deutschem Sparvermögen im internationalen Vergleich deutlich hinterher. Auch beim Wagniskapital bleiben deutsche Investoren zurückhaltend. Wenn hier hohe Summen in Start-ups · investiert werden, kommt das Geld gerne aus den USA, Großbritannien oder aus Asien. Die Gründer freut das. Das Unternehmen – und meist auch ein großer Teil der Wertschöpfung – wandert damit aber leider ab.

Der Risikoforscher Gerd Gigerenzer hat den Begriff der Risikointelligenz geprägt. Zu der gehört eine Fähigkeit, die in Zeiten der Veränderung besonders wichtig ist: zu erkennen, wann es ein großes Risiko ist, keine Risiken einzugehen. Man kann den Begriff der Mündelsicherheit auch anders interpretieren. Mündelsichere Anlagen sind totes Kapital, das zudem bedroht ist, durch die Inflation entwertet zu werden. Die Sparquote deutscher Privatanleger mit dem Ziel der Risikominimierung taugt zur Chiffre für eine Gesellschaft, in der ein großes Sicherheitsbedürfnis zum Risiko wird. Das Risiko-Paradox hat nicht nur das Geld im Griff, sondern etliche gesellschaftliche Bereiche, aus denen eigentlich Veränderungsimpulse kommen müssten. Dazu gehört eine träge Verwaltung, die überall „agil“ und „digital“ draufschreibt, im Kern aber noch so organisiert ist wie vor 100 Jahren. Dazu gehört auch ein öffentlich-rechtlicher Rundfunk, der mehr damit beschäftigt ist, gewachsene Strukturen zu erhalten, statt mal zeitgemäße zu ersinnen. Und dazu gehört auch ein Bildungssystem, das niemand so richtig anfassen möchte, obwohl wirklich jedem klar ist, dass man Bildung im 21. Jahrhundert von Grund auf anders denken müsste. Überall hält sich hartnäckig der Gedanke, dass man ja kein Risiko eingeht, wenn man nichts verändert. Dabei liegt das größte Risiko genau in dieser Risikoaversion.

3. Die Gremium-Lähmung

Beirat Medien-Digital-Land NRW, Ärztlicher Beirat Digitalisierung NRW, Enquetekommission Digitale Transformation der Arbeitswelt in NRW, Beirat Digitale Wirtschaft NRW, Beirat Kompetenzzentrum Digitale Wasserwirtschaft, Kommission für Digitalisierung der Stadt Köln, Beirat des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums eStandard... Die Liste ließe sich beliebig weiterführen und liest sich für andere Bundesländer und andere Zukunftsthemen ähnlich. Unsere Entscheidungsstrukturen sind geprägt von Netzen und doppelten Böden. Egal, worum es geht – Beiräte, Kommissionen und Expertenräte sollen dafür sorgen, dass das Richtige getan wird. In der Realität sorgen sie vor allem dafür, dass wenig getan wird. Selbst eigentlich offensichtliche

Aufgaben wie die Entwicklung von freien Lernmitteln für Schulen werden auf der Suche nach einem Konsens zerrieben. Doch warum lähmen uns Strukturen, die eigentlich dafür sorgen sollen, dass relevante Interessengruppen gehört werden?

Als Faustregel gilt: Wenn man den Kreis der Interessenvertreter groß genug zieht, ersticken deren unterschiedliche Perspektiven jeden Veränderungsimpuls. Neben den ureigenen Interessen, die stets unbeschadet in die Zukunft getragen werden sollen, kauft sich eine gremiengelähmte Gesellschaft einen „Bias against Creativity“ ein. So nennen Psychologen es, wenn Menschen kreative Ideen genau dort ablehnen, wo besonders kreative Lösungen gebraucht werden. Diese paradoxe Situation entsteht immer dann, wenn große Unsicherheit herrscht, denn dann tendieren Menschen zu möglichst konservativen Antworten. Die haben den eingebauten Vorteil, dass man sie bereits kennt und auf bisherige Erfolge verweisen kann. Und wenn wir uns in einer Situation besonders großer Unsicherheit befinden, ist es angenehmer, wenn wenigstens die Lösungen schon vertraut wirken. Beiräte, Gremien und Kommissionen sind von diesem „Bias against Creativity“ besonders betroffen. Denn die Verzerrung wirkt gerade bei Menschen, die nicht selbst „im Feld“ sind, sondern von außen draufschauen.

Unsere Neigung, kreative Lösungen für drängende Zukunftsfragen durch große Gremien absichern zu lassen, sorgt also leider dafür, dass kaum kreative Lösungen entstehen. Und selbst wenn sie entstehen, werden sie nach kurzer Zeit für gescheitert erklärt, und man kehrt zurück in alte Muster. So wie im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, wo man auch mal neue Wege gehen wollte. Man wollte die Herausforderungen der „Zukunft der Arbeit“ fachübergreifend und jenseits von eingefahrenen Strukturen bearbeiten. 2018 entstand eine Digitalisierungsabteilung samt Zukunftslab. 2021 wurde die Abteilung „wegstrukturiert“. Der Rechnungshof hatte gerügt: „Die Organisation der neuen Abteilung widerspricht [...] den Organisationsgrundsätzen der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien, wonach Unterabteilungen nur bei sachlicher Notwendigkeit gebildet werden und in der Regel jeweils mindestens fünf Referate umfassen sollen.“ In anderen Worten: Es gibt doch etablierte Strukturen, lasst das mit den neuen Wegen! Minister Heil wurde es zu heikel, und so entschied er, seine Digitalisierungsabteilung wieder zu schließen.

4. Die Datenschutz-Religion

Die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) hat einen großen moralischen Anspruch: In Europa wird die Privatheit des Bürgers vom Staat geschützt. Politisch hat sie Missionscharakter: Der Rest der Welt sollte unsere Regulierung am besten übernehmen.

Erstaunlich ist jedoch, welche lähmende Wirkung dieses Abziehbild bürokratischer Regulierung bei uns genau dort entfaltet, wo die Gesetzgebung das eigentlich gar nicht möchte. Ein solcher Fall ist in der DSGVO eine Pandemie. Wenn tödliche Viren im Umlauf sind, ermöglicht die DSGVO ausdrücklich, das Grundrecht auf Privatheit einzuschränken. Menschenschutz geht dann vor Datenschutz, rein rechtlich jedenfalls. Als im Februar 2020 die ersten Diskussionen darüber aufkamen, wie eine digitale Kontaktnachverfolgung von Covidinfizierten möglich wäre, stand kurzzeitig die Frage im Raum: Könnte man in der größten Gesundheitskrise seit Gründung der Bundesrepublik nicht eine technische

Lösung schaffen, die digitale Kontaktverfolgung tatsächlich möglich macht und den Gesundheitsämtern mitteilt, wer gerade gefährlich ist und wer gefährdet?

Der damalige Gesundheitsminister Jens Spahn favorisierte zunächst eine App, die personenbezogene Daten für die staatlichen Behörden zentral speichern und auswerten kann. Nach wenigen Wochen politischer Diskussion um die „Corona-App“ war auch Spahn klar: Einen Kampf gegen den Datenschutz kann er politisch nicht gewinnen, egal, was im Gesetz steht. Das Ergebnis ist bekannt, eine anonyme, höchsten Datenschutzstandards entsprechende Corona-Warn-App. Es ist bis heute fraglich, ob die Warn-App überhaupt irgendetwas genützt hat. Sicher ist: Es war nicht die DSGVO, die ein möglicherweise hochwirksames digitales Werkzeug gegen Covid verhindert hat, sondern eine politische Kultur, die Datenschutz zur Quasireligion erhebt. Deren Glaubenssätze werden nach dem Prinzip des vorauseilenden Gehorsams praktiziert. Ungläubige, Pragmatiker werden schnell gezüchtigt.

Selbst in einem akuten Krisenfall wie einer Pandemie priorisiert die deutsche Gesellschaft Datenschutz vor Menschenschutz. Was heißt das erst in Zeiten, in denen die Hohepriester der reinen Datenschutzlehre sogar rechtlich noch im Recht sind?

5. Das Olaf-Syndrom

„Wir erleben eine ‚Zeitenwende‘. Und das bedeutet: Die Welt danach ist nicht mehr dieselbe wie die Welt davor.“ Diese Analyse stammt von Bundeskanzler Olaf Scholz, aus seiner Rede vor dem Bundestag wenige Tage nach dem Überfall Russlands auf die Ukraine. Scholz’ Rhetorik war kraftvoll, überraschend kraftvoll für einen Bundeskanzler, der sich in seiner langen politischen Karriere als Redner nur selten in Szene gesetzt hat. Seit der Bundestagsrede wird Scholz’ Politik am kraftvollen Begriff der Zeitenwende gemessen. Hier tut sich ein interessanter Widerspruch auf, denn Scholz wurde genau für das Gegenteil gewählt, für einen vorsichtigen, abwägenden Führungsstil der ganz kleinen Schritte nämlich. Für ihn muss Veränderung ein schleichender, ja unsichtbarer Prozess sein.

Und dieses Olaf-Syndrom ist keine Besonderheit unseres Kanzlers, sondern kollektive Identität. Zögerliches Führen ist bei uns kein Makel, vielmehr Markenkern derer, denen wir eine Führungsrolle zubilligen. Alle anderen werden vorher aussortiert.

Wenn die Welt morgen eine ganz andere ist, dann muss sich vielleicht auch unsere Führung ändern. Aber dafür müssen als Erstes die Geführten ihr persönliches Olaf-Syndrom überwinden.