

Einleitung

.....
**„Bereite dich auf das Schlimmste vor,
erwarte das Beste und nimm es,
wie es kommt.“**

(Hannah Arendt)

.....

Deutschland hatte anfangs gehofft, es bliebe verschont. Und als die Pandemie kam, musste das Land sie nehmen, wie sie kam. Zwar existierten Notfallpläne, und auch Übungen hatte es gegeben, aber wirklich gut vorbereitet war das Land nicht, als mit Sars-CoV-2 die größte Gesundheitskrise seit rund 100 Jahren über die Welt hereinbrach.

Einem Brennglas gleich machte die Pandemie schon in der ersten Welle im Frühjahr 2020 die Probleme eines Landes sichtbar, das sich im Selbstverständnis als Weltmeister des Organisierens und der Lösungsorientierung verstand. So geballt wie im März und April 2020 hatten sich die Probleme noch nie gezeigt. Ausgerechnet im Land der Erfinder und Ingenieure mit dem Qualitätssiegel „Made in Germany“ offenbarte sich ein dramatisch schlechter Stand der Digitalisierung. Gerade so, als seien Innovationen in den vergangenen Jahrzehnten an zentralen Bereichen folgenlos vorbeigegangen, an den Verwaltungen, an den Gesundheitsämtern, an den Schulen.

Ohne Zweifel, es gibt viele Länder, die deutlich schlechter durch die Pandemie gekommen sind als Deutschland. Insgesamt haben sich bis Ende September 4,186 Millionen Menschen in Deutschland mit dem Virus infiziert. 93.750 Menschen sind an oder mit Corona gestorben. Grundsätzlich zeigt sich im zweiten Corona-Sommer, dass die Stimmung viel schlechter ist als die tatsächliche Lage. Es rächen sich hier auch die gravierenden Schwächen der Krisenkommunikation des Staates und die vielen vollmundigen, ohne Not gegebenen Versprechen, die nicht gehalten wurden.

Auf die Einwohnerzahl bezogen beklagen viele Länder mehr Todesopfer, etwa Schweden, Frankreich, die USA, das Vereinigte Königreich, Italien, Brasilien oder Peru. Deutschland profitierte vom guten Netz der Krankenhäuser, einer Spitzenmedizin und allem voran Beschäftigten, die bereit waren, weit über die Grenze zu gehen. Aber es gibt auch Nationen mit deutlich geringerer Sterblichkeit. Auf 100.000 Einwohner bezogen starben in Deutschland 112,7 Menschen, was unter

dem europäischen Durchschnitt liegt. Japan aber hat auf 100.000 Einwohner 13,8 Todesfälle gezählt, in Taiwan waren es nur 3,5 und Singapur lediglich 1,2. Vermutlich sind für diese niedrigen Todeszahlen eine ganze Reihe Maßnahmen gemeinsam verantwortlich, nicht nur die Digitalisierung – aber die Korrelation zwischen geringen Zahlen einerseits und einem höheren Grad an Digitalisierung der Länder andererseits ist schon auffällig.

Eineinhalb Jahre nach Beginn der Pandemie wird immer deutlicher, dass Corona die soziale Schere in Deutschland weiter spreizt. In den Schulen sind die leistungsstärkeren Kinder einigermaßen durchgekommen, bei den Schwachen zeigen sich eklatante Lernlücken. Vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besser bezahlten Berufen konnten sich ins Homeoffice zurückziehen und mussten sich nicht, wie etwa als Kassiererin an der Supermarktkasse oder als Mitarbeiter in der Fleischproduktion, den Gefahren einer Infektion aussetzen. In Regionen, in denen Menschen überproportional an Armut leiden, ist das Risiko um 50 bis 70 Prozent höher, an Corona zu sterben. Auch der Zugang zu Impfungen, insbesondere in den ersten Monaten, war für sozial Schwache schwieriger. Schnell kommt die Frage auf, wer genau die Schuld trägt für Verwaltungen, in der die Papierakte noch immer Standard ist, für unzureichende digitale Infrastrukturen oder für ein Bildungssystem, das in großen Teilen noch nicht im digitalen Zeitalter angekommen ist. Wer ist verantwortlich dafür, dass die öffentliche Gesundheitsverwaltung in die Bedeutungslosigkeit rutschte und mit technischen Hilfsmitteln des 19. Jahrhunderts einer weltweiten Pandemie begegnen musste?

Die Corona-Pandemie lässt sich nicht ausschließlich aus einer digitalen Perspektive betrachten oder gar bewerten. Digitalisierung hat immer eine Rückkopplung mit menschlichen Entscheidungen. Deshalb verstehen wir Digitalisierung nicht nur als technologisches Phänomen, sondern auch als eine Form von digitalem Mindset. Dazu gehört auch ein Führungsverständnis, das die Macht der Daten und die Stärken von Offenheit, Transparenz und Kollaboration fördert. So wird etwa völlig fehlendes digitales Mindsets deutlich, wenn der gemeinsame Krisenstab von Bundesgesundheits- und Bundesinnenministerium die Möglichkeit verstreichen ließ, das Momentum der Krise für den Einsatz neuer digitaler Tools zu nutzen. Auch die Chance, für wichtige Entscheidungen eine möglichst breite Datenbasis zu nutzen, wurde nicht erkannt.

Und auch wenn in diesem obersten Krisenstab die enge operative Einbindung der Länder unterblieb, hat das mit Digitalisierung im engeren Sinne wenig zu

tun. Diese Entscheidung gegen Transparenz und Kollaboration aber hatte die fatale Folge, dass sich ein anderes Gremium mit dem operativen Kleinklein des Pandemiemanagements beschäftigen musste. Und sich darin verlor. Die Konferenz der Ministerpräsidentinnen und der Ministerpräsidenten mit der Bundeskanzlerin. Hier verstrickte man sich immer tiefer in eine detailversessene Diskussion um Infektionskurven, Inzidenzwerte, Maskenpflicht oder die Gefahr beim Friseur oder der Fußpflege.

Das sieht auch der langjährige Bundesinnenminister Thomas de Maizière so, der im *Tagesspiegel*-Interview monierte, dass „heute selbst die Quadratmeterzahlen für die Ladenöffnung von der Ministerpräsidenten-Runde beschlossen (würden). So was sollte aber nicht Teil von politischen Leitungsentscheidungen sein, die Mikrosteuerung gehört in einen Krisenstab.“⁴¹ Die Ministerpräsidentenkonferenz (MPK) verwaltete. Micro-Management im Kampf gegen die Pandemie. Operative Geschäftigkeit versus strategischer Weitblick. So blieb keine Zeit für Strategien, die über 14 Tage hinausgingen. Weder Bund noch Länder zeigten Leadership. Verordnung folgte auf Verordnung. Wohl noch stärker als im Krisenstab wurden in den Konferenzen der Ministerpräsidenten mit der Bundeskanzlerin die strategischen Chancen für das Land nicht genutzt.

Dabei hätte das Land – insbesondere in der ersten Welle und womöglich auch in der zweiten – vermutlich strategischen Weitblick und selbst klare Ansagen durchaus goutiert. Das zeigen die zeitweise rasant gestiegenen Beliebtheitswerte von Markus Söder, der sich immer besser in der Rolle des starken Ansagers gefiel, so sehr, dass er sich anschickte, Kanzlerkandidat der CDU/CSU für die Bundestagswahl werden zu wollen. Wie wenig ausgeprägt das digitale Mindset ist, offenbart sich auch beim Blick ins gemeinsame Wahlprogramm von CDU/CSU. Wohlklingende Versprechen und Ideen werden dort gegeben, tatsächlich verstecken sich hinter den Zeilen an verschiedenen Stellen eine weitere Regulierung des Fortschritts und der Aufbau neuer Verwaltungsstrukturen zur Überwachung von Vermittlungsdiensten. Die Partei will nach der Bundestagswahl ein Modernisierungsjahrzehnt für den Staat. „Wir stellen die Abläufe auf allen Ebenen auf den Prüfstand, damit unser Staat auf der Höhe der Zeit ist.“

Auf der Höhe der Zeit der Digitalisierung war Deutschland weder in Verwaltung, in Gesundheitsämtern noch in den Schulen. Es ist eine Mischung aus organisierter Verantwortungsdiffusion des Föderalismus, arroganter Schläfrigkeit einer Nation sowie einer ausgeprägten Innovationsfeindlichkeit, die dazu führt, dass es keine digitalen Bildungskonzepte gibt, die Kontaktnachverfolgung mit Abreiß-

block funktioniert und die Berliner Verwaltung lächerliche 2.500 VPN Zugänge für die 100.000 Beschäftigten hat.

Es mangelt bei Führungskräften in Verwaltung und in der Politik erheblich an digitalem Sachverstand. Und dabei geht es nicht um komplizierte technische Zusammenhänge oder ums Programmieren. Klar ist aber auch: Wer einen Tweet veröffentlicht oder Instagram- Bildchen postet, ist noch lange kein Digitalexperte.

Es stellt sich die Frage, woran wir den Fortschritt bei der Digitalisierung messen. Was bedeutet Erfolg? Geben wir uns damit zufrieden, dass man inzwischen Behördentermine zur Beantragung von Dokumenten online vereinbaren kann? Dann ist Berlin ganz vorn mit dabei, denn voller Stolz berichtete der Senat Anfang Juli 2021, 50.000 neue Termine in den Bürgerämtern freizugeben.²

Oder misst man Erfolg daran, ob es gelingt, die Verwaltungsprozesse Ende-zu-Ende zu digitalisieren und zu automatisieren, behördenübergreifende Vorgänge online abzuwickeln und so beispielsweise die mehr als 250.000 Vorgänge, die sich in der Hauptstadt während der Pandemie angestaut haben, abzubauen? Nach 18 Monaten Corona in Deutschland stellt sich die Frage, wer die schnelle Digitalisierung des Staates und seiner Funktionen treiben kann? Der Bürger wird kaum für eine schnellere Kfz-Anmeldung oder einen digitalen Bürgerservice auf die Straße gehen, zumal er weniger als zweimal pro Jahr mit dem Staat in Berührung kommt. Dennoch hat er ein Recht darauf, dass seine Steuern möglichst effizient und wirkungsvoll eingesetzt werden und nicht in endlos analogen Verwaltungsakten zwischen Aktendeckeln versanden. Das gigantische Loch in den öffentlichen Kassen, das Corona und die Flutkatastrophe hinterlassen haben, könnte ein Treiber sein. Denn mit umfassender Digitalisierung lassen sich die Kosten von Verwaltung reduzieren.

Nur in einem digital modernen Land lässt sich der Wohlstand erhalten, der sich in Deutschland bislang vor allem auf Technologien von gestern stützt. Das mag auch der Grund sein, warum es mit der digitalen Souveränität Deutschlands und Europas nicht weit her ist. Denn Politik hat sich Jahrzehnte auf die Stärkung dieser Technologien fokussiert – Stichwort Abwrackprämie – und eine zukunftsgefährdete Digitalpolitik allzu oft als restriktive Datenschutzpolitik fehlinterpretiert. Wer jahrelang politischen Fokus auf die Verhandlungen für eine Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) legt, muss sich nicht wundern, dass Europa kein eigenes Google oder Apple an den Start bringt.

Im Nachhinein ist es immer einfach, Entscheidungen zu bewerten, und das einmal mehr, wenn man selbst keine Verantwortung trägt. Über die Corona-Politik ist schon viel geschrieben worden. Dieses Thema wird auch Gegenstand langfristiger Aufarbeitung sein, zumal die Pandemie in allen Bereichen der Gesellschaft Prozesse in Gang gesetzt hat, die in ihrer Komplexität auch nach eineinhalb Jahren noch nicht ansatzweise verstanden sind. Wir wollen uns in diesem Buch darauf konzentrieren, die Schwachstellen der Digitalisierung in den Bereichen Schule, Verwaltung und Gesundheitsämter herauszuarbeiten. Wir wollen Ursachen dafür analysieren und mögliche Lösungsbeispiele aufzeigen.

„Die Deutschen sehnen sich nach einem Staat, der seine in der Pandemie gezeigte Dysfunktionalität überwindet“, meint Gabor Steingart.³ Gleichzeitig glauben aber nur 18,5 % der Bevölkerung, dass die Corona-Pandemie einen Digitalisierungsschub auslösen wird. 44 % befürchten, dass so weiter gearbeitet wird wie bisher, auch weil das Geld für die notwendigen Investitionen fehlt (40 % der Befragten).⁴

Für die Autoren indes steht fest, dass wir einen massiven digitalen Ruck brauchen. Eine ambitionierte Digitalisierung ist jetzt genauso wichtig wie eine gute Klimapolitik. Denn eine schnelle Digitalisierung des Staates und all seiner Prozesse sowie ein neues digitales Mindset schaffen neue Spielräume für politisches Handeln. Für unsere Zukunft.

Hannover/Berlin **im September 2021.**