



LESEPROBE

Die unsichtbare Grundlage der Digitalisierung

Warum Prozesse, Informationen, Verantwortung und Entscheidungen über den Erfolg moderner Organisationen bestimmen

Eine vermeintlich fehlende Schnittstelle führt zu einer überraschend anderen Ursache. Der Ausschnitt zeigt, warum eine schnelle technische Lösung das eigentliche Problem manchmal nur schneller transportiert.

Ein kurzer Ausschnitt. Ein genauerer Blick.

Diese Leseprobe zeigt nicht nur, worüber das Buch spricht, sondern wie es auf vertraute Probleme schaut: konkret, lebensnah und mit der zweiten Frage hinter dem ersten Eindruck.

Das vollständige Buch bei Amazon
ansehen

© 2026 Stefan Magnor. Diese Leseprobe ist ein urheberrechtlich geschützter Auszug aus dem genannten Buch. Eine Weitergabe der unveränderten Datei ist erlaubt; eine Bearbeitung oder kommerzielle Nutzung nicht.

Kapitel 2: Die sichtbare Lösung und das eigentliche Problem

Ein Kollege erzählte mir von einem Vorgang, der seit Monaten regelmäßig zu spät abgeschlossen wurde. Die Diagnose schien längst festzustehen: Zwischen zwei Systemen fehlte eine Schnittstelle. Das Projektteam hatte bereits über technische Varianten gesprochen, als jemand einen einzelnen Fall vollständig nachverfolgte. Die Information war rechtzeitig übertragen worden. Liegen geblieben war der Vorgang, weil zwei Bereiche denselben Status unterschiedlich verstanden und jeweils annahmen, der andere müsse nun handeln.

Die Schnittstelle hätte das Missverständnis künftig schneller transportiert.

Solche Momente sind lehrreich, weil sie zeigen, wie verführerisch eine sichtbare Lösung sein kann. Das eigentliche Problem versteckt sich häufig nicht tief in einer komplizierten Organisation. Es liegt offen vor uns, wird aber von einer bereits vertrauten Erklärung verdeckt.

Der Impuls zur schnellen Lösung ist menschlich. Ein sichtbares Problem erzeugt Unruhe, und eine konkrete Maßnahme vermittelt Handlungsfähigkeit. Wer ankündigt, eine neue Plattform einzuführen, wirkt entschlossen. Wer zunächst verstehen möchte, warum dieselben Daten in vier Tabellen stehen, riskiert dagegen den Verdacht, das Offensichtliche unnötig zu verkomplizieren. So kann ausgerechnet die gründlichere Frage wie Zögern aussehen, während die voreilige Antwort als Tatkraft gilt.

LESEPROBE · FORTSETZUNG

In einer Besprechung genügt manchmal ein einziger Satz, um die Richtung festzulegen: „Wir brauchen endlich ein zentrales System.“ Von diesem Moment an wird kaum noch untersucht, ob die verschiedenen Ablagen tatsächlich dasselbe Problem lösen. Man diskutiert über Migration, Schnittstellen und Rechte. Die Grundannahme hat sich unbemerkt in eine Tatsache verwandelt. Später stellt man fest, dass die Tabellen nicht deshalb existierten, weil es kein System gab, sondern weil keine gemeinsame Entscheidung darüber bestand, welche Information verbindlich war.

Nehmen wir eine Organisation, in der dieselbe Information in mehreren Tabellen gepflegt wird. Die naheliegende Diagnose lautet, dass ein zentrales Daten- oder Dokumentenmanagement fehlt. Ein neues System soll die parallelen Ablagen beenden. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Tabellen nicht identisch sind. Jeder Bereich ergänzt jene Angaben, die er für seine Entscheidungen benötigt. Manche Informationen werden zentral nicht rechtzeitig aktualisiert, andere gelten fachlich als unzuverlässig. Die Parallelwelt ist nicht nur Gewohnheit. Sie gleicht ein Vertrauens- und Bedeutungsproblem aus.

Wird nun lediglich eine zentrale Plattform eingeführt, verschwindet die Ursache nicht. Die Menschen übertragen ihre Zusatzlogik in neue Felder, Exporte oder private Notizen. Die Schattenstruktur passt sich an. Sie wird moderner, aber nicht überflüssig.

Neugierig auf den vollständigen Zusammenhang?

Das vollständige Buch führt den Gedanken weiter, verbindet ihn mit weiteren Praxisszenen und entwickelt daraus eine tragfähige Orientierung.

[Bei Amazon ansehen](#)