



„Stehauf-Manager sehen Scheitern als Chance“

Der offene und konstruktive Umgang mit dem Misserfolg ist eine wesentliche Voraussetzung für das Lernen einer Organisation. Und auf der Suche nach dem richtigen Weg führen auch Umwege zum Ziel.

Unlängst sprach ich mit einem Controller über sein aktuelles Projekt: ein neues Forschungscontrolling. Im vertraulichen Gespräch brach der Frust aus ihm heraus: Es sei als Datensystem gut umgesetzt, aber niemand nutze es. Das Projekt sei gescheitert, viel Aufwand für nichts. Aber das könne er gegenüber der Hochschulleitung niemals zugeben, denn Projekte an seiner Hochschule seien grundsätzlich erfolgreich. Was für ein Unsinn! Die Geschichte von Innovationen ist eine der gescheiterten Versuche: Thomas Alva Edison soll mehr als 9500 Kohlefäden ausprobiert haben, bevor er seine erste Glühbirne zum Leuchten brachte. Es ist ein Wesensmerkmal von Wissenschaft, dass im Beschreiten eines falschen Wegs ein Fortschritt steckt, weil es hilft, den richtigen Weg zu finden. Welche Zeichen setzt eine Hochschulkultur, wenn die Reputation leidet, sobald kein Erfolg erzielt wird? Die Innovationsbereitschaft geht gegen null.

Im Wissenschaftsmanagement wird Veränderung meist über Projekte umgesetzt, umso wichtiger ist es, dass Projekte auch schiefgehen dürfen, manchmal müssen. Insofern möchte ich mich öffentlich bei den Gescheiterten einreihen: In einem meiner ersten Beratungsprojekte hatte ich ein Budgetierungskonzept mit einer Uni entwickelt. Ich fand es gut, aber in den Gremien wurde es in der Luft zerrissen. Oder mit einem FH-Präsidenten hatte ich die Idee ausgeheckt, eine Balanced Scorecard (BSC) einzuführen. In der Professoren-Vollversammlung wurde sie mit dem Kommentar „genau wegen solchem Zeug haben wir den Industriejob verlassen“ niedergeschmettert. Alle Entwicklungsarbeit umsonst. Naheliegender wäre gewesen: Schwamm drüber, nicht darüber sprechen, nächstes Projekt, Ergebnis umdeuten oder Ähnliches. In den beiden Beispielen habe ich mich aber einer

Diskussion über die Ursachen des Scheiterns gestellt. Im ersten Fall wurde das Konzept tatsächlich nur zerschossen, weil man damit dem Kanzler schaden wollte. Lesson learnt: Mikropolitik beachten! Im zweiten Beispiel haben wir die BSC aufgegeben und offen eingestanden: „Das war nix.“ Wir haben aber darauf beharrt, dass man eine ausgewogene, messbare Strategie braucht. Es ergab sich ein Konsens über ein „Hochschulzielesystem“, das einer BSC faktisch gar nicht so unähnlich war. Lesson learnt: Anpassung von Management an Hochschulkultur!

Diese beiden Lektionen, die nur durch ein Zugeben des Misserfolgs möglich waren, haben mir in vielen weiteren Projekten geholfen. Hochschulmanagement und Wissenschaftskultur ergeben eine Symbiose: Scheitern mit Managementansätzen ist eine Station auf der Suche nach dem richtigen Weg. Wenn Niederlagen öffentlich als Normalfall gedeutet werden, etwa im Rahmen einer „Fuckup Night“ oder dem 2016 veröffentlichten „CV of Failures“ eines Princeton-Professors, nimmt das viel Druck und Frust. Und es eröffnet Raum für Lernprozesse und Innovationen.

Die „Stehauf-Männchen“ aus dem Kinderzimmer brauchen eine besondere Konstruktion mit einem tiefen Schwerpunkt. „Stehauf-Manager“ brauchen ein Umfeld aus konstruktiver Kritik und als Schwerpunkt einen vertrauensvollen Umgang mit den Vorgesetzten: eine anspruchsvolle Aufgabe für Führungskräfte, aber eine, die sich lohnt.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de