



Foto: Sirkko Junge

„Risiko des Scheiterns begrenzen“

Wer Neues an Hochschulen angehen möchte, muss dies nicht gleich in Stein meißeln. Vielmehr kann es sinnvoll sein, neue Ideen erst einmal im Rahmen eines Pilotprojektes auszutesten

Vor ewigen Zeiten habe ich an der Ruhr-Uni meine Dissertation zu einem der ersten deutschen Pilotprojekte „Globalhaushalte an Hochschulen“ geschrieben, denn Bochum und Wuppertal waren damals die „Piloten“ für NRW. Heute ist der Globalhaushalt schon lange – zumindest in NRW – in der Fläche angekommen.

Auch dank dieser Erfahrung habe ich in meinen Beratungsprojekten an Hochschulen oft empfohlen, eine neue Idee mit einem Pilotprojekt zu testen. Pilotfakultäten für interdisziplinäre Zusammenarbeit oder Sekretariatspooling, pilothafter Einsatz von Zielvereinbarungen oder KI-Tools – in vielen Bereichen erscheint es attraktiv, vor einer vollständigen Implementierung einen Testlauf im kleinen Rahmen durchzuführen.

Dieser begrenzt das Risiko des Scheiterns. Bei einem „Roll-out“ kann man auf erste Erfahrungen zurückgreifen und hat mögliche Stolpersteine bereits erkannt und beseitigt. Trotz dieser offenkundigen Vorteile kenne ich jedoch einige Hochschulen, in denen Pilotprojekte gescheitert oder deren Effekte versandet sind.

Ob ein Pilot am Ende ausgerollt wird, entscheidet sich in allen Phasen des Projektmanagements: Gesamtverantwortung der Leitung, gute Planung, transparente Ziele, Einordnung in eine Reformagenda, klare Erfolgskriterien, enge Begleitung des Piloten, eine glaubwürdige Pileteinheit, klare Kommunikation, gestaltete Lernprozesse – das sind für mich die Schlüsselfaktoren, damit der Schritt vom Pilotversuch zur vollständigen Veränderung gelingt.

Hierbei gilt: Realistisch bleiben. Perfekte Rahmenbedingungen in überschaubaren und unkomplizierten Teams mit außergewöhnlichem Engagement sichern zwar ein gutes Pilotergebnis, erschweren aber die

Übertragung auf andere Einheiten mit weniger idealen Voraussetzungen. Mein Rat ist: Nicht auf einfache Lösungen zu setzen und lieber einen Piloten und grundsätzlich veränderungswillige Pilotanwender auszusuchen, bei denen man durchaus auch Hürden überwinden muss. Zudem wären zwei Pileteinheiten mit unterschiedlichen Ausgangsbedingungen ein guter Ansatz.

Als Teil des Pilotprojekts sollten sowohl frühzeitig ein umfassender Roll-out-Plan entworfen als auch die breite Implementierung permanent mitgedacht werden. Neue Praktiken und Prozesse müssen dokumentiert und in Tools überführt werden; dafür kann eine hochschulinterne Supporteinheit für Organisationsentwicklung hilfreich sein. Eine „professional learning community“ kann sich über Erfahrungen austauschen. Ehrliche Erfolgsberichte können hochschulweit Akzeptanz schaffen. Für das Ausrollen der Veränderung selbst sollten die Personen mit Piloterfahrung als Multiplikator*innen eingesetzt werden.

Nicht zuletzt darf ein gescheitertes Pilotprojekt nicht stillschweigend verschwinden oder weiterdämpfen, sondern sollte lieber mit klarer Begründung beendet werden, um ggf. einen anderen Weg einzuschlagen. Schließlich hat das englische „pilot project“ nichts mit der Fliegerei zu tun, sondern bezieht sich auf das Lotsen in schwierigen Gebieten. Und als Wegweiser und Pioniere sind Umwege und Nejustierungen für die Pilotbeteiligten dann auch kein Scheitern mehr, sondern erhöhen sogar im besten Falle die (Orts-)Kenntnis.

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
www.linkedin.com/in/frank-ziegele/