



„Einreiseverbot für Management-Gurus“

Das Hochschulmanagement entdeckt die Entwicklungspolitik. An Ostafrikas Unis werden gute Führung und Management ebenso benötigt wie hier. Die Effekte des europäischen Engagements sind dort nicht immer zielführend.

In den vergangenen Jahren war ich beruflich oft in Äthiopien, vor allem in Trainings für die Führungskräfte an den dortigen Universitäten. Dabei sind mir zwei gravierende Fehlentwicklungen aufgefallen. Zum einen die fehlende Abstimmung der Angebote aus dem Ausland. Nur weil ich zufällig einen finnischen Experten für Hochschulmanagement kenne, fiel uns auf, dass wir in Äthiopien an ähnlichen Projekten arbeiteten. Was schade ist, denn gemeinsam hätten wir Kräfte bündeln und Doppelungen vermeiden können. Zum anderen, und das ist der noch problematischere Punkt, schicken Industrieländer reihenweise Management-Gurus in die Entwicklungsländer, die dort jeweils ihre One-size-fits-all-Lösung als Allheilmittel verkaufen.

Das Tool wird zum gut bezahlten Selbstzweck. Die äthiopischen Hochschulen haben mit unterschiedlichen Beratern, die daran sicher nicht schlecht verdient haben, in kurzen Zeitabständen nacheinander die Konzepte Business Process Reengineering, Balanced Scorecard, Kaizen und Deliverology eingeführt. Alles getreu dem Motto „viel hilft viel“. Was dazu führt, dass die Unis aufgrund staatlicher Anordnung all das gleichzeitig machen. Ein Management-Philosophie-Mix auf dem Papier – der praktische (Lern-)Effekt ist, falls überhaupt vorhanden, gering. Statt Hochschulmanagement von den eigenen Bedarfen einer Hochschule her zu denken und Instrumente entsprechend zu priorisieren, werden staatlich vorgegebene Guru-Konzepte rituell erfüllt.

In meinen Führungstrainings für Dekane vor Ort bevorzuge ich daher einen anderen Weg: Die tatsächlichen Probleme identifizieren und dann pragmatisch nach den jeweils passenden Managementtools schauen, die einen Beitrag zu ihrer Lösung leisten. So ist etwa ein Problem vieler afrikanischer Unis, dass es

zu viele kleinteilige Belohnungen für alle möglichen Aktivitäten über Gehaltsprämien gibt; daraus kann eine Verdrängung von Eigenmotivation durch finanzielle Anreize erfolgen und am Ende macht man alles nur noch für Geld.

Hier wäre eine stärker leistungsorientierte Vergabe der Mittel für Forschung und Lehre die beste Lösung. Oder ein anderes Beispiel: Die jüngst gegründeten Unis in Äthiopien leiden darunter, dass sie alle die Ziele und Strukturen der altherwürdigen Addis Ababa University kopieren, wo doch eigentlich eher ein anwendungsbezogenes strategisches Konzept mit regionaler Orientierung erforderlich wäre. Da könnte eine Balanced Scorecard helfen, die sich auf die Messung regionalen Engagements einlässt, aber eben nur als Mittel zum Zweck und nicht als standardisierte Routineübung.

Entwicklungszusammenarbeit – nicht nur im Hochschulmanagement – ist dann erfolgversprechend, wenn man bereit ist, erst einmal zuzuhören und die mitgebrachten Lösungsvorschläge immer wieder an die Bedingungen vor Ort anzupassen. Denn – so sagt es ein afrikanisches Sprichwort: „Zwei Kluge gehen nicht den gleichen Weg.“ In diesem Sinne können sich die selbsternannten Management-Gurus den Weg sparen und dürfen in Zukunft gerne zu Hause bleiben.

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*