



## Projekt in flaches Wasser manövriert – Sach- und Personenschaden

Universitätsprofessorin bringt mit ihren Kolleg\*innen  
millionenschweres Projekt in Schieflage

**Das muss man erst einmal hinbekommen: Erst ein Megaprojekt an Land ziehen, es dann aber grandios in den Sand setzen bzw. an die Wand fahren. Die Professorin PROF der Uni STADT hat es mit drei Kolleg\*innen geschafft, ein auf 16 Jahre angelegtes Digitalprojekt mit ca. 8 Millionen Euro bei GELDGEBER einzuwerben und sich dabei gegen 108 Mitbewerber durchzusetzen. Jahre später hat Ernüchterung eingesetzt.**

**Nach 2,5 Jahren Laufzeit und einer optimalen Erstbegutachtung durch GELDGEBER entstehen erst Meinungsverschiedenheiten, danach ein handfester, jetzt mehr als 6 Jahre währender Streit mit dem Mitarbeiter, der als Fachmann für Digitales den bisherigen Erfolg erst ermöglicht hat. Anstatt den Streit als Sprecherin rechtzeitig zu schlichten, lässt sie, die ihr Augenmerk lieber auf die mittlerweile erlangte Prorektorposition richtet, den Mitarbeiter fallen und den Streit stattdessen in einen Konflikt eskalieren, der den Erfolg des gesamten Projekts aufs Spiel setzt. Die Folge: Diskriminierung und Isolation des Mitarbeiters; Stillstand der digitalen Entwicklungen. Aber alles unter dem Radar der Öffentlichkeit.**

**Der Mitarbeiter weiß: sachlich liegt und agiert PROF mit ihren Kolleg\*innen oft völlig falsch. Er ist aber ja „nur“ promoviert, so dass man nicht auf ihn hören will/muss. Entsprechend ändert sich nichts an dem falschen Kurs, den die Verantwortlichen eingeschlagen haben. Keiner merkt es. Den Schaden hat er.**

# TEIL 1

## Heikles im Vorfeld

Die Grundidee ist ganz toll: es soll im klassischen Bereich **BEREICH** ein innovatives, überwiegend **digitales** System **X** erstellt werden. Hierfür hat PROF schon mit einem kleinen Pilotprojekt gezeigt, wie das aussehen kann. Wichtig war es dann, Kolleg\*innen als weitere Projektleiter\*innen (**PLs**) ins Boot zu holen, die den gesamten Bereich abdecken helfen. Außerdem konnte eine Reihe von ausgewiesenen (teils bereits emeritierten) Fachwissenschaftler\*innen gewonnen werden, die als **Fachkommission** unterstützend und beratend tätig sind.

Hier beginnt das erste Problem: schon die Kolleg\*innen kannten sich zwar in BEREICH, aber keinesfalls mit modernen digitalen Aspekten aus. Dasselbe trifft natürlich auf die noch viel älteren Kommissionsmitglieder zu. Und selbst PROF hatte ihr eigenes Pilotprojekt und den großen Unterschied zu X technisch nie (ganz) verstanden. So finden sich im Antrag keine realistischen Angaben zur Umsetzung des gewünschten Vorhabens (was im Übrigen auch GELDGEBER nicht aufgefallen war). Insbesondere fehlte die entsprechende Stelle für die Umsetzung von X.

PROF fand dafür eine Lösung. Sie schaffte es, einen ausgewiesenen Fachmann als Koordinator zwischen BEREICH und der Informatik auf einer ganzen Stelle (zusätzlich immerhin zu der Informatikerin **INF**) einzustellen. Der hatte die nötige Schnittstellenkompetenz und konnte sofort loslegen (auch Zeit für Einarbeitung war nämlich gar nicht eingeplant). Allerdings aus Uni-Mitteln bezahlt und ohne Befugnisse.

Der Koordinator ist ihr damaliger Ehemann **KOORD**, was sicherlich zu Getuschel geführt hat und als Gemauschel aufgefasst werden

könnte. Tatsächlich war aber die befristete Lehrstelle von KOORD ausgelaufen und diese spezielle Verbindung genau sein Fachgebiet (Linguistische Datenverarbeitung). Zudem hatte er seinerzeit seine Karriere bewusst für die seiner Frau aufgegeben und so die aktuellen Entwicklungen erst ermöglicht. Es ist dann nur ein kleines, aber wesentliches Zusatzdetail, dass beide schon zur Zeit des Antrags (bei dem KOORD im Übrigen auch mitgeholfen hatte) lange getrennt gelebt hatten.

## Erfolg und nahende Probleme

Die Projektarbeit gestaltete sich – gelinde gesagt – als schwierig. Die PLs hatten keinerlei Ahnung von der Umsetzung des Projektziels (geschweige denn einen Plan) und setzten meist genau die falschen Prioritäten. Statt Wichtigem für X wurde angeblich Wichtiges aus Sicht von BEREICH diskutiert. Auch die Koordinatorin/Sekretärin und die Informatik waren nicht immer ziel führend in ihren Aktionen.

Hier sprang KOORD ein: er entwickelte den technischen Workflow, entwarf entsprechende Komponenten (die von INF implementiert wurden) und implementierte den zentralen, innovativen Teil von X selbst. Zudem konkretisierte er die im luftleeren Raum schwebenden Ideen der PLs, half, die zentrale *Liste* zu entwickeln, und korrigierte Unmengen an produzierten Fehlern. Den Fortschritt dokumentierte er stets durch Vorträge bei GELDGEBER und auf Workshops. Dies gipfelte in einer *hervorragenden* Evaluation nach zwei Jahren – trotz aller Widrigkeiten.

Im Projekt selbst interessierte man sich allerdings wenig für diese „technischen“ Sachen. Das daraus resultierende zunehmende Nicht-Verstehen stieß den PLs jedoch bald unangenehm auf: wie kann es sein, dass einer mehr weiß als die Professor\*innen? Wieso spielt der sich immer so in den

Vordergrund? Und was soll eigentlich dieser ganze technische Schnickschnack, so etwas kennen und brauchen wir doch gar nicht, das war doch gar nicht vorgesehen [was faktisch natürlich falsch ist]!

Hier hätte man – gerade als Projektleiter\*in – frühzeitig nachfragen und für Klärung sorgen können und müssen. Tatsächlich realisierte KOORD das Projekt nach modernsten Standards unter Einhaltung entsprechender (in BEREICH nicht bekannter) Prinzipien der Kognitionswissenschaft, und so wie es laut Projektplan von PROF vorgesehen war (inklusive notwendiger Innovationen). Genau das wusste aber niemand wertzuschätzen.

## Der Clash

Es sei nur gesagt, dass die hervorragende Begutachtung des Projekts nach zwei Jahren durch GELDGEBER sogar schon *vor* der Fertigstellung eines Systemprototyps erfolgte (auf der Basis des performanten komplexen Workflows und der Vorschau auf das System).

Direkt nach der internen Präsentation eines *funktionsierenden* Systems mehrere Monate später wurde – anstatt zu feiern – von den PLs an Kleinigkeiten herumgemäkelt. Dabei ging insbesondere völlig unter, dass für den anstehenden zweiten digitalen Teil des Projekts grundsätzliche **Unklarheiten/Meinungsverschiedenheiten** hätten geklärt werden müssen, auf die KOORD ständig hinwies und um deren Besprechung erbat. Nach kurzem unsäglichen Meinungspingpong „Es sollte doch so und so sein“ – „Nein, du verstehst das (als Nicht-BEREICHLER) nicht“ – „Doch, ...“ wurde die ganze Entwicklung gestoppt mit den Worten: „Wir schauen uns jetzt erst einmal [etwas ganz anderes] an. **In einem Dreivierteljahr** sprechen wir wieder darüber“.

Was für ein Affront gegenüber KOORD als Fachmann, was für eine Fehleinschätzung, was für eine

unnötige Verzögerung! Wille vorausgesetzt, hätten Lösungen innerhalb von Stunden, vielleicht Tagen gefunden werden können. Nur hatten die PLs ja noch nicht einmal das Problem verstanden. So entstand ein **totaler Lockdown** in der Entwicklung von X und der Arbeit von KOORD!

Insbesondere einer der PLs, **PROFX**, war federführend in diesem Disput (und KOORD hatte bereits mehrfach mit ihm Probleme gehabt, da er keinerlei Verständnis für praktische/operationale Aspekte hat). Er entwickelte einen Vorschlag, der von KOORD begutachtet und in verschiedener Hinsicht als mangelhaft dargestellt wurde (jeweils mit ausführlicher Begründung). Die Bedenken wurden von PROFX auch auf Nachhaken einfach beiseite gewischt.

Es folgte der Eklat, da KOORD sich die Mischung von Inkompetenz und Arroganz nicht gefallen lassen konnte. Wobei – wer etwas Schlimmes erwartet, wird enttäuscht. Hier die Äußerung, mit der man sich erwiesenermaßen bei Professor\*innen unbeliebt machen kann:

---

„Ich deute schon mal an, dass ich ab sofort in einem meinem Alter und meiner Erfahrung angemessenen Modus agieren werde. Der bisherige Modus samt dreivierteljähriger Auszeit war für mich äußerst unzufriedenstellend und ist zudem evidenterweise nicht effektiv gewesen. Ich entschuldige mich schon mal für meine bisherige Duldsamkeit, die eindeutig nicht zielführend war.“

---

Eine klare Ansage des damals 57-jährigen KOORD, die einer Präambel seiner abschließenden Mail an die PLs zu dem Zeitpunkt entstammt und die eigentlich dazu gedacht war, durch weniger deutliche Worte einen Affront gerade zu vermeiden.

Ein kurzer Blick in die Vitae der Beteiligten reicht übrigens, um zu erkennen, dass die Kompetenz der PLs da endet, wo die von

KOORD anfängt: bei digitaler Ausbildung, interdisziplinärer Fachkenntnis (inklusive deren Fach!) und praktischer (Projekt-)Erfahrung. So weit, so richtig also – eigentlich.

## Die Auswirkungen

Die PLs reagierten jedoch sofort. Sie luden KOORD – trotz seiner wichtigen (und nebenbei arbeitsvertraglich festgelegten) Koordinationsfunktion – aus den Projektleiter\*innentreffen und sogar aus einem Gesamtprojekttreffen aus (**Ausgrenzung/Diskriminierung** aka „othering“), und PROF machte keine Anstalten zu vermitteln. Eine „Aussprache“ wurde zwar angekündigt, nur kam es zeitnah nicht dazu. Es sei hier nur angedeutet, dass all das natürlich unter allen Deckeln der Verschwiegenheit gehalten wurde – zulasten einer ehrlichen Aufarbeitung der Probleme und dem Bemühen um eine entsprechende zielgerichtete Lösung. Dies war ungefähr das Gegenteil dessen, was KOORD mit seiner Bemerkung hatte erreichen wollen.

Jetzt könnte man denken „Aber PROF und KOORD waren doch verheiratet, das hat sich/sie doch sicher geklärt“. Weit gefehlt, dies hätte empathisch-loyales Verhalten dem Vater der gemeinsamen Tochter gegenüber vorausgesetzt. Tatsächlich ist das Gegenteil eingetreten: PROF hielt jetzt ganz loyal nur zu ihren Kolleg\*innen, und nach kurzer Zeit war der „Kordinator“ nicht mehr als ein missliebiger Untergebener, der selbst bei technischen Fragen gar nicht angehört werden, sondern der die Ansichten der PLs umsetzen musste. Ironischerweise avancierte gerade PROFX zum Fachmann, auf den PROF immer gerne verwies.

Ab da wurde außerdem jedes noch so gute Argument von KOORD mit „Aber die PLs wollen das nun mal nicht / haben das schon anders beschlossen“ abgeschmettert, selbst handfest begründete Einwände wurden so ignoriert.

Als aktuelle Prorektorin der Uni STADT lag ihr Fokus sowieso woanders, Projektfragen wurden im Vorbeigehen erledigt und mit mangelhafter Aufmerksamkeit versehen. Privat vollzog PROF auch räumlich und formal die Trennung von KOORD. Damit blieb für sie auch nicht die entfernteste Notwendigkeit, ihn in irgendeiner Hinsicht zu berücksichtigen. Konsequenz, wenn man, was unglücklicherweise der Fall war, **rationale** Gesichtspunkte außer Acht lässt.

Das Problem: solch ein Verhalten trägt nicht zur Verbesserung der Gesamtlage bei, d.h., der geplanten Entwicklungen des digitalen Systems. Insbesondere da KOORD ja von den Projektleiter\*innentreffen (das zentrale Steuerungsgremium im Projekt) ausgeschlossen ist.

Damit verkommt Entscheidungsfindung zu einem zeitverzögerten Stille-Post-Spiel: Eingaben/Einwände/Kritik von KOORD werden von PROF nur alle paar Wochen (!) mit den PLs besprochen (über den Projektkoordinator, oft mit minderqualitativem Resultat), Unklarheiten werden nicht beseitigt, sondern verselbständigen sich zu unsicheren Halbwahrheiten. Gleichzeitig vergehen Monate und Jahre, ohne dass X öffentlich gezeigt werden kann [mittlerweile ist es im Eigeninteresse KOORDs online – übrigens eine Geschichte für sich...]. Von den Versäumnissen im sonstigen digitalen Bereich mal ganz ab.

## Wie kann man das veranschaulichen?

Die unvorstellbaren Aspekte der Gesamtsituation sind Außenstehenden nur schwer verständlich zu machen, in Zeiten eines Trump einzig mit seinem idiotischen, narzisstischen, rücksichtslos egoistischen Verhalten zu vergleichen. Ein Bild mag helfen.

Man stelle sich vor, ein Milliardär erlaubt seinen Kindern, die noch im Sandkasten spielen, ein Haus zu bauen. Ein Architekt wird angestellt, der

ihren Wünschen entsprechend handeln soll. Folgendes spiegelt die Situation in PROJEKT wider:

Kinder: „Das Haus soll ganz aus Sand sein.“

Architekt: „Das geht aber gar nicht. Wegen der Statik, also dann fällt es zusammen.“

Kinder: „Doch, wir wollen das aber.“

Architekt: „So, die Baufirma kann anfangen. Aber es ist noch nicht klar, ob ihr nun einen Keller haben wollt.“

Kinder: „Ja, das muss eben warten, wir haben die Farben für die Kinderzimmer noch nicht ausgesucht.“

Architekt: „So, das Erdgeschoss ist fertig. Wir können jetzt mit dem Obergeschoss weiterbauen..“

Kinder: „Nee, halt stopp. Wir wollen das Wohnzimmer viel größer. Die Wand da muss weg.“

Architekt: „Die ist aber tragend, das geht nicht.“

Kinder: „Doch, das muss gehen, andere haben auch ein so großes Wohnzimmer.“

Architekt: „Ihr müsst schon ein bisschen mehr auf mich hören, ihr versteht ja leider nichts vom Hausbau.“

Kinder: „Du bist gemein, wir reden nicht mehr mit dir.“

## Die Wand

KOORD machte den PLs früh deutlich, dass er sich das keinesfalls gefallen lassen kann, da das Mismanagement der Systementwicklung auf ihn zurückfallen wird und das PROJEKT insgesamt darunter leidet. Er dokumentierte die Missstände detailliert und zeigte die Berichte PROF (Antwort: „ich kann damit nichts anfangen“) sowie dem Leiter der Fachkommission, **LEITER**. Er vermied bewusst noch die Ultima Ratio, den Weg

zu GELDGEBER. Aber nicht aus Nettigkeit, sondern aus Sorge um den eigenen Job.

Obwohl bestens informiert, kann/will LEITER jedoch nicht helfen. Wie KOORD fürchtet er wohl die Wand, gegen die gefahren werden kann: die Wahrnehmung des Desasters durch die Öffentlichkeit/GELDGEBER und die Folgen für die weitere Förderung (die langfristige Laufzeit ist keinesfalls garantiert, sondern immer auch leistungsabhängig), inklusive Gesichtsverlust.

Gleichzeitig wird PROF immer arroganter, indem sie selbst die Mails von KOORD gar nicht mehr (richtig) liest (und die sowieso schon schwierige Kommunikation mit dem Noch-(mittlerweile Ex-)Ehemann zum Erliegen bringt).

Jahrelang zum Nichtstun verdonnert, vom Fachmann zum HiWi degradiert, ohne Wertschätzung der hochwertigen Arbeit unter widrigsten Umständen. Und das alles nur aufgrund einer Reihe von Untugenden, die man gerade im universitären Bereich nicht vermuten würde: der Dummheit, falsche Entscheidungen zu treffen und das nicht zu erkennen; der Arroganz, die eigene Inkompetenz zu verleugnen, nur weil man es kann; der Nachlässigkeit, selbst klare Missstände nicht umgehend zu beseitigen. So kann das doch nicht bleiben, insbesondere, wo doch der zweite, komplexere Teil von SYSTEM entwickelt werden muss (denkt wenigstens KOORD)!?

## TEIL 2

### {jetzt, nach mehr als 6 Jahren ...}

Ups, da hat sich KOORD wohl geirrt. Dazu müsste das Ganze ja irgendjemandem auffallen oder ihn/sie interessieren. Dummerweise hat

GELDGEBER bis jetzt mit der zweiten Evaluation gewartet, und was die PLs da (über sein System) erzählt haben, weiß KOORD nicht (er ist ausgeladen worden).

„Wieso hat er denn nicht etwas dagegen unternommen?“ könnte man fragen. Hm, zählen zwei weitere, ausführlich begründete Beschwerden (bei den PLs, beim **UNI-PRÄSIDENTEN**), zahlreiche (semi-)professionelle Schlichtungen und ein Gang zum Anwalt (jeweils für eine Anekdote gut)? KOORD hat sich nur noch nicht mit einem Schild an die Straße gestellt oder GELDGEBER informiert (bei allen Bauchschmerzen, so groß ist der Leidensdruck dann doch nicht).

Dafür hat KOORD viel gelernt:

**(A)** Richtiges Handeln erfordert Zuhören, Verstehen, Glauben/Vertrauen (und das Vermeiden von Vorurteilen), Einsehen, Überlegen, Lösungsfindung und Handlungswillen (in dieser Reihenfolge), scheitert in seinem Fall aber meistens schon am Punkt „Zuhören“, spätestens am Überwinden der Vorurteile („4 Profs können doch nicht irren“);

**(B)** die Justiz ist nicht darauf angelegt, gegen Dummheit und Arroganz anzugehen (ansonsten gilt auch hier (A)); grundsätzlich ist das teuer und der Ausgang unklar;

**(C)** für alle anderen (Familie, Freunde, Kollegen, Bekannte) gilt ebenfalls (A).

Die **Ironie I** an dieser Geschichte: KOORD hat, anstatt Däumchen zu drehen, trotz fehlendem Input (mit anderen Worten: unabgesprochen, selbständig, außer der Reihe, auf eigene Klappe/Faust, privat, ...) mittlerweile längst die Probleme gelöst (und zwar völlig anders als von den PLs behauptet/erwartet) und den zweiten Teil des Systems entwickelt, der extern positiv begutachtet worden ist und sogar von den PLs (!) gelobt wird.

Da hat wohl einer recht gehabt. **Q.E.D.**

**Ironie II:** Dieses System versuchen die PLs jetzt als KOORD's „Arbeitsergebnisse“ (die es ja eigentlich gar nicht gibt, s. Teil I und Ironie I) zu vereinnahmen. Mit anderen Worten: die PLs wollen sich mit dem System als deren Entwicklung brüsten, ohne ihm Rehabilitation und Kompensation für den jahrelangen Ärger zu gewähren. Faktisch wird schon in Veröffentlichungen (z.B. von PROFX) auf Systemaspekte verwiesen, ohne die Urheberschaft von KOORD zu respektieren.

Wie erwähnt haben mehrere „Schlichtungsversuche“ stattgefunden. Die Teilnahme der PLs zeigt zwar ein unterschwelliges Schuldbewusstsein, jedoch kam es nie zu echten Zugeständnissen (im Rahmen der von KOORD geforderten Kompensation und Rehabilitation). Begründung? Siehe (A).

**Ironie III:** Statt das klare Fehlverhalten der PLs (juristisch) zu verfolgen, hat sich KOORD auf die Schlichtungsversuche eingelassen und auf Einsicht gewartet. Auf mehrmalige Nachfrage hin dann am 11.4.2025 die definitive Information: die kommt nicht. Das macht nicht nur 6 verlorene/gestohlene Jahre, der Vertrag endet 6/2025 außerdem sang- und klanglos.

**Ironie IV:** Es gibt fast NICHTS Schriftliches zu dieser Angelegenheit über 6 Jahre: weder „Anklagepunkte“ der PLs (wenn diese Darstellung denn falsch sein sollte (was sie nicht ist)) noch Protokolle potentieller Gespräche (aber s.u.).

Jetzt noch einmal ganz ohne Ironie: Das Verhalten der PLs, fehlerhaft einen Konflikt entstehen zu lassen und dies weder einzugestehen noch wieder richtigzustellen (samt Rehabilitation und Kompensation) und dazu den Konfliktpartner allein aufgrund der hierarchischen Position zu diskriminieren, ist ein Verhalten von Machtmissbrauch. Kommt aber wohl häufig vor so etwas, daher: **#MeToo!**

To be continued and/or specified...

1. In diesem Exzerpt aus den Leitlinien der der DFG sind die Aspekte rot markiert, die im hier geschilderten Fall verletzt werden.
2. „Dummheit ist ein gefährlicherer Feind des Guten als Bosheit. [...] Gegen die Dummheit sind wir wehrlos. Weder mit Protesten noch durch Gewalt läßt sich hier etwas ausrichten; Gründe verfangen nicht; Tatsachen, die dem eigenen Vorurteil widersprechen, brauchen einfach nicht geglaubt zu werden – in solchen Fällen wird der Dumme sogar kritisch – und wenn sie unausweichlich sind, können sie einfach als nichtssagende Einzelfälle beiseitegeschoben werden. Dabei ist der Dumme im Unterschied zum Bösen restlos mit sich selbst zufrieden; ja, er wird sogar gefährlich, indem er leicht gereizt zum Angriff übergeht. [...] Um zu wissen, wie wir der Dummheit beikommen können, müssen wir ihr Wesen zu verstehen suchen. Soviel ist sicher, daß sie nicht wesentlich ein intellektueller, sondern ein menschlicher Defekt ist. [...] Sie ist eine besondere Form der Einwirkung geschichtlicher Umstände auf den Menschen, eine psychologische Begleiterscheinung bestimmter äußerer Verhältnisse.“ (aus: **Dietrich Bonhoeffer**, „Von der Dummheit“, [https://de.wikisource.org/wiki/Von\\_der\\_Dummheit](https://de.wikisource.org/wiki/Von_der_Dummheit))