



Innovation kann immer auch in einem Scherbenhaufen enden. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollten jedoch nicht unter den Teppich gekehrt werden. IMAGO

Innovation und die Kultur des Scheiterns

Wenn die politische Kultur mit allzu grosser Schärfe auf Scheitern reagiert, wird dieses vertuscht. Werden aber Erfahrungen aus gescheiterten Innovationsprojekten nicht geteilt, wiederholen sich die Fehler anderswo. Gastkommentar von Ali A. Guenduez und Roberto Vivona

Innovation gilt als Leitmotiv moderner Verwaltung. Behörden sollen experimentieren, digitale Lösungen entwickeln, Prozesse neu denken, neue Formen der Leistungserbringung erproben und damit mit der sich wandelnden Gesellschaft Schritt halten. Politische Programme und Leitbilder betonen Agilität und Mut, werben für Experimentierfreude und eine «Kultur des Lernens». Scheitern, so heisst es aber häufig, sei ebenso ein integraler Bestandteil von Innovation. Wer Neues wage, müsse auch Fehler zulassen. Aber geht das im politischen Umfeld?

Tatsache ist, Scheitern gehört zur Innovation. In Wirtschaft, Wissenschaft oder Technologie verlaufen Vorhaben selten exakt wie geplant. Unerwartete Hindernisse treten auf, Partner springen ab, Kosten steigen, Anforderungen verändern sich. Im öffentlichen Sektor ist das nicht anders. Komplexe IT-Projekte geraten ins Stocken, die Koordination zwischen staatlichen Ebenen erweist sich als schwieriger als gedacht, politische Prioritäten verschieben sich, Ziele bleiben unklar, ambitionierte Reformen bleiben hinter den Erwartungen zurück.

Misslingen wird verurteilt

In vielen Organisationen sind solche Momente unbequem, werden aber als integraler Teil des Lernens akzeptiert. Nicht so im öffentlichen Sektor. Wir erwarten Innovation, aber verurteilen jegliches Misslingen. Sobald ein Innovationsprojekt zu scheitern droht, folgen die Reaktionen umgehend. Schlagzeilen sprechen von verschwendeten Steuergeldern. Politische Akteure verlangen Erklärungen, parlamentarische Vorstösse folgen, die öffentliche Debatte sucht nach Verantwortlichen.

Behörden müssen Entscheidungen rechtfertigen, die zum Zeitpunkt ihres Treffens plausibel erschienen sein mögen, im Rückblick jedoch als Fehlurteile gelten können. Aus einem Experiment wird eine Panne, aus der Entscheidung unter Unsicher-

heit ein Fall für Rechenschaft. Was als Lernerfahrung hätte dienen können, wird zur Kontroverse. Unter solchen Bedingungen fällt es schwer, Innovationsfehler offen einzugestehen.

Gleichzeitig kommt Innovation im Staat keineswegs zum Erliegen, sie ist auch kein Ausnahmefall. Öffentliche Institutionen entwickeln fortlaufend neue Ansätze. Der Bund lanciert digitale Plattformen und umfassende Reformvorhaben. Kantone gestalten Schulen, Gesundheitsverwaltung und Steuersysteme neu. Gemeinden erproben Dienstleistungen nahe am Alltag der Bevölkerung. Die Innovation vollzieht sich kontinuierlich, meist schrittweise und oft abseits grosserer Aufmerksamkeit. Die Frage ist daher nicht, ob Innovation im öffentlichen Sektor stattfindet, sondern wie wir mit dem Scheitern umgehen.

Was ursprünglich als grundlegende Transformation angekündigt wurde, heisst plötzlich «Testphase» oder «Pilotprojekt».

Geraten Innovationsprojekte in Schwierigkeiten, werden sie nur selten ausdrücklich als gescheitert deklariert. Gespräche mit Führungskräften der öffentlichen Verwaltung auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene im Rahmen unserer Forschung am Smart Government Lab zeigen ein breites Spektrum von Strategien im Umgang mit gescheiterten Innovationen. Projekte schlafen ein, werden eingefroren, verschwinden aus Sitzungsagenden, Berichten und Prioritätenlisten. Dokumente werden archiviert, Websites entfernt, Ressourcen schrittweise umgelenkt. Projekte verschwinden in Schubladen, ohne formell beendet zu werden. Was nicht mehr sichtbar ist, muss auch nicht erklärt werden.

Mitunter werden gescheiterte Innovationsprojekte neu verpackt oder umetikettiert. Manche werden in erfolgreichen Projekten untergemischt, andere werden mit weiteren gescheiterten Vorhaben zu einem einzigen gescheiterten Projekt zusammengeschürt oder als «Version 2.0» neu gestartet. Das Scheitern erscheint so weniger sichtbar und weniger gravierend. Wieder andere Projekte werden verkleinert und nur in ihren erfolgreichen

Teilen weitergeführt. Was ursprünglich als grundlegende Transformation angekündigt wurde, heisst plötzlich «Testphase» oder «Pilotprojekt». Das Vorhaben besteht fort, doch seine ursprünglichen Ambitionen treten in den Hintergrund.

In anderen Fällen werden faktisch gescheiterte Innovationsprojekte durch weitere finanzielle Mittel weitergeführt, statt dass sie beendet werden. Ein Abbruch ist politisch heikel. Wer stoppt, übernimmt Verantwortung; wer fortführt, gewinnt Zeit. Fristen werden verlängert, Evaluationen verschoben und Zielgrössen angepasst. Ein Projekt, das zunächst rot gekennzeichnet wurde, erscheint später grün – nicht weil sich seine Ergebnisse grundlegend verbessert hätten, sondern weil sich die Massstäbe der Bewertung verschoben haben.

Oft werden auch positive Aspekte in den Vordergrund gerückt, und das eigentliche Scheitern wird in den Hintergrund gedrängt. Anstelle dessen, was nicht erreicht wurde, treten positive Nebeneffekte hervor: neu erworbene Erfahrungen, verbesserte Zusammenarbeit, angestossene Folgeprojekte. Selbst wenn das konkrete Vorhaben nicht trägt, habe es «wichtige Impulse gesetzt». Scheitern wird in ein Narrativ der graduellen Verbesserung integriert. Der Fokus verschiebt sich so vom Nichterreichen der Ziele hin zu gewonnenen Erkenntnissen.

Abgeschobene Verantwortung

Nicht selten wird Verantwortung externalisiert. Gescheiterte Vorhaben werden komplexen Verfahren, externen Dienstleistern oder unvorhersehbaren Umständen zugeschrieben. Politische Ebenen verweisen auf administrative Umsetzung, die Verwaltung auf politische Vorgaben. Die Verantwortung verteilt sich, klare Zuständigkeiten verschwimmen.

Diese Praktiken sind keine Anomalie, sondern Ausdruck rationaler Risikoabwägung, die meist darauf abzielt, nicht in die politische Mühle taktischer oder medialer Schuldzuweisungen zu geraten. Öffentliche Organisationen stehen unter Beobachtung. Parlamente, Finanzkontrollen und Medien bilden ein permanentes Kontrollumfeld. Ein funktionierender digitaler Dienst erzeugt selten Schlagzeilen. Ein misslungener Roll-out hingegen verursacht politische Kosten, bindet Zeit und Ressourcen und schadet der Reputation. Es gibt wenig zu gewinnen, aber viel zu verlieren.

Doch diese Strategien stossen auch an Grenzen. Manche Fehlschläge sind zu gravierend, zu sichtbar oder betreffen zu viele Akteure, als dass sie still und leise entschärft werden könnten. Dann sehen sich Verantwortliche zu öffentlichen Reaktionen gezwungen. Fehler werden eingeräumt, Untersuchungen eingeleitet, externe Expertise wird beigezogen. Selten folgen auch personelle Konsequenzen. Ziel ist es, Kontrolle wiederherzustellen und Vertrauen zurückzugewinnen. Doch dieser sichtbare Umgang mit gescheiterten Innovationsprojekten ist nur die Spitze des Eisbergs. Der weitaus grössere Teil der Fehlschläge bleibt unter der Oberfläche verborgen.

Die föderale Ordnung der Schweiz schafft zahlreiche Experimentierräume für neue Lösungen. Auf allen Staatsebenen und in unterschiedlichen Bereichen werden neue Ansätze erprobt. Damit das Potenzial dieser Innovationslabore genutzt werden kann, müssen Erfahrungen zirkulieren – nicht nur aus Erfolgen, sondern auch aus Misserfolgen.

Werden Erfahrungen und Erkenntnisse aus den gescheiterten Innovationsprojekten nicht geteilt, wiederholen sich die gleichen Fehler anderswo – das ist teuer. Ein Kanton ringt mit einer Reform, die anderswo bereits erprobt wurde. Eine Gemeinde investiert in ein Instrument, das andernorts gescheitert ist. Selbst auf Bundesebene kehren Initiativen in veränderter Form zurück, ohne frühere Erfahrungen vollständig einzubeziehen. Das schwächt die Lernfähigkeit des Systems. Je schärfer eine politische Kultur auf Scheitern reagiert, desto eher verschwindet dieses aus dem Blick. Und je unsichtbarer das Scheitern wird, desto schwieriger wird es, aus Erfahrungen und Erkenntnissen anderer zu lernen.

Ein Ausweg aus diesem Dilemma bedeutet nicht, Standards zu senken, Inkompetenz zu tolerieren oder Fehlentwicklungen einfach hinzunehmen. Rechenschaftspflicht bleibt ein Kern demokratischer Ordnung. Werden öffentliche Mittel verschwendet oder Fehler wiederholt, ist Kontrolle geboten. Aufsicht schützt Vertrauen, und dieses gehört zu den zentralen politischen Ressourcen der Schweiz.

Doch eine reife Innovationskultur muss zwischen Fahrlässigkeit und Experimenten, zwischen Missmanagement und ernsthaften, aber gescheiterten Versuchen unterscheiden können. Fehlt diese Offenheit für das Scheitern, dominieren mitunter andere Logiken: lange Pläne, weite Zeithorizonte, zahlreiche Kontrollschleifen und aufwendige Absicherungstaktiken. Am Ende stehen nicht selten Innovationen, die keine sind. Innovation hingegen entsteht dort, wo ausprobiert werden darf und Fehlschläge akzeptiert sind. Für Fortschritt braucht es ein gesundes Mass an Fehlertoleranz: lieber ungefähr richtig als exakt falsch.

Ali A. Guenduez ist Assistenzprofessor für Digital Government und Leiter Smart Government Lab an der Universität St. Gallen; Roberto Vivona ist Postdoc-Forscher am Smart Government Lab.