

In: Forschung und Lehre 2007 (12), S.718-720.

Die Grenzen des Vertrauens

Wider eine neue Managementmode in Universitäten

| STEFAN KÜHL | **So rational sich auch die großen Institutionen des Wissens, die Universitäten, gebärden, so findet sich dort auch allgemein-menschliches Verhalten zwischen Personen wie Sympathie, Antipathie, Vertrauen und Misstrauen. Dieses kann im extremen Fall ihre Funktionalität gefährden. Welche Grenzen hat Vertrauen, wo muss es durch Methoden entlastet werden?**

Vertrauen ist in der Managementliteratur in Mode gekommen: Je schärfer der Wind der Konkurrenz weht, je stärker der Druck auf die Mitarbeiter, desto intensiver wird von Managern, Beratern und Sachbuchautoren Vertrauen als Essenz moderner Führung beschworen. Dabei geht es den Verkündern von Vertrauen als neue Zauberformel nicht nur darum, diese als eine neue Metamoral für jede Form von Organisation zu proklamieren. Vielmehr wird zusätzlich versprochen, dass Vertrauen sich rechnet. Vertrauenskultur ist, so der Tenor, der Wettbewerbsvorteil für das 21. Jahrhundert.

Es ist lange Zeit die Stärke von Universitäten gewesen, dass sie gegen solche in der Wirtschaft fast im Jahreszyklus produzierten Managementmoden weitgehend immun waren. Die neuen Säue, die in immer schnellerer Abfolge durch die Unternehmen getrieben wurden, liefen über lange Zeit an den akademischen Dörfern vorbei. Aber die Zeiten haben sich geändert: Die sogenannte „Befreiung“ der Universitäten aus den Fesseln der Wissenschaftsver-

waltung hat dazu geführt, dass einige Universitätsleitungen empfänglich für den Management-Talk aus Unternehmen geworden sind. So ist es auch kein Wunder, dass „Vertrauen“ als Führungskonzeption in den ersten Leitbildern von Universitäten auftaucht.

Angesichts dieser erstmal ja nur rhetorisch zu beobachtenden Vertrauens-

»Warum werden nicht alle Prozesse in der Gesellschaft auf Vertrauen zwischen Personen aufgebaut?«

euphorie könnte man naiv fragen: Warum werden nicht alle Prozesse in der Gesellschaft (oder wenigstens in Unternehmen, Verwaltungen, Kirchen und Universitäten) auf Vertrauen zwischen Personen aufgebaut? Weswegen gibt es Hierarchien, in die Mitarbeiter einer Universität, eines Unternehmens oder einer Verwaltung mit ihrem ersten Arbeitstag hineinverpflichtet werden? Weswegen beschäftigen wir immer noch ganze Horden von Rechtsanwälten mit der Gestaltung von Verträgen, in denen jede Kleinigkeit „gerichtssicher“ ausformuliert wird und hoffen nicht einzig darauf, dass unser Partner nicht schon die Vertrauensfrage stellt? Weswegen be-

schäftigt der Deutsche Hochschulverband so viele Juristen, die Professorinnen und Professoren bei der Gestaltung ihrer Arbeitsverträge beraten, wenn das Vertrauen zwischen Personen doch ein vermeintlich effizienterer Koordinationsmechanismus ist?

Dies hängt mit der zentralen Schwäche von Vertrauen zwischen Personen zusammen – ihrer Fragilität. Vertrauen zwischen Personen baut sich langsam auf. Man kann mit einem freundlichen Blick, einer Geste, einem entgegenkommend begegnen und wartet dann ab, wie der Andere oder die Andere reagiert. Wenn es eine positive Reaktion gibt, kann sich langsam eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen. Aber Vertrauen ist riskant. Häufig reicht ein kleines Anzeichen für einen Missbrauch des Vertrauens aus, damit eine mühsam aufgebaute Vertrauensbeziehung auseinanderbricht. Man kann ja nicht sicher sein, dass es bei dem einen Missbrauch bleibt.

Angesichts der Fragilität von Vertrauen zwischen Personen ist es ein evolutionärer Fortschritt, dass moderne Gesellschaften nicht mehr in der gleichen Form durch persönliche Beziehungen geprägt sind wie noch die Germanenstämme zu Caesars Zeiten oder die amerikanischen Indianerstämme zu Zeiten von Karl May. Vermutlich werden wir deswegen immer „mobiler“ und „flexibler“ (man verzeihe diese Gummiworte), weil wir die Beziehungen zu unserer Umwelt nicht alleine auf die Stärke persönlicher Netzwerke aufbauen. Wir können von Bielefeld in den Krüger-Nationalpark nach Südafrika reisen und dort zwei Wochen Löwen beobachten, ohne alte persönliche Kontakte zu mobilisieren oder ohne während des Aufenthalts mühsam Vertrauensbeziehungen zum Fremdenführer aufzubauen.

AUTOR: STEFAN KÜHL

Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Er forscht über unterschiedliche Organisationstypen wie Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten, Armeen und KZ.



Aus dieser Perspektive wird deutlich, weswegen es ein Gewinn ist, dass die moderne Gesellschaft (und eben auch deren Organisationen) nicht auf persönlichem Vertrauen basiert. Es macht unser Leben einfacher, dass wir zum Verkäufer im Penny-Supermarkt nicht erst mühsam durch Komplimente oder Geschenke eine Vertrauensbeziehung aufbauen müssen, sondern davon ausgehen können, dass wir in der Regel für unsere zwei Euros auch das gewünschte Kilo Bio-Bananen bekommen. Es erleichtert die Koordination in einem Institut, dass der Chef nicht bei jeder Einzelfrage um das Vertrauen seiner Mitarbeiter werben muss, sondern aufgrund seiner hierarchischen Stellung erst einmal von einer pauschalen Folgebereitschaft ausgehen kann und die Mitarbeiterin schon bereitwillig die undankbare Veranstaltung für die Nebenfächler aus der Politikwissenschaft anbietet. Niklas Luhmann beschreibt diesen Prozess, wo man nicht konkreten Personen, sondern Geld oder Macht vertraut, als Systemvertrauen. Mit dem romantischen Verständnis des Vertrauens zwischen Personen, wie er in der Managementliteratur gepflegt wird, hat dies wenig zu tun.

Wie kommt es jetzt, dass Vertrauen zwischen Personen wenigstens in der Managementliteratur so populär geworden ist? Das Propagieren von Vertrauen zwischen Personen ist ein Indiz dafür, dass in Organisationen ein anderer Steuerungsmechanismus, nämlich Hierarchie, nicht die ganze Koordinationsleistung tragen kann. Wenn die Spitzen in Organisationen so überlastet sind, dass Untergebene immer weniger auf Entscheidungen von oben rechnen können, wenn Regeln so flexibel gehandhabt werden müssen, dass deren Verletzungen zur Regel werden, wenn die Anforderungen so schnell wechseln, dass man nicht mehr alles in Verträgen festschreiben kann – dann giert man nach einem Steuerungsmechanismus, der diese Lücke füllen kann. Bei Universitäten lassen sich zwei Gründe benennen, weswegen das Thema „Vertrauen“ so en vogue ist.

Der erste Grund hängt damit zusammen, dass gerade kleinere Institute und Fachbereiche keine Stoppregel gegenüber Konflikten haben. Kleine Auseinandersetzungen über Berufungen von neuen Kollegen, Lehrplangestaltungen oder Ressourcenzuteilungen können so eskalieren, dass einzelne Personen sich über Jahrzehnte akade-

Die *Internationale Balzan Stiftung* freut sich, die Verleihung der diesjährigen und die Ausschreibung der nächstjährigen Preise bekannt zu geben



Balzan Preisträger 2007

Rosalyn Higgins (Grossbritannien)
für *Völkerrecht seit 1945*

Sumio Iijima (Japan)
für *Nanowissenschaften*

Michael Zink (Frankreich)
für *Europäische Literatur (1000-1500)*

Jules Hoffmann (Frankreich) und **Bruce Beutler** (USA)
für *Angeborene Immunität*

Die Höhe eines jeden natur- und geisteswissenschaftlichen Preises, der nur an Einzelpersonen oder Forschungsgruppen vergeben werden darf, beträgt eine Million Schweizer Franken (ca. 630'000 Euro), wovon die Hälfte bestimmt ist für Forschungsarbeiten und deren Veröffentlichungen, vorzugsweise unter Beteiligung junger Forscher und Forscherinnen.

Im Abstand von nicht weniger als drei Jahren verleiht die Balzan Stiftung auch einen *Preis für Humanität, Frieden und Brüderlichkeit unter den Völkern*. 2007 ist er an Karlheinz Böhm (Österreich) verliehen worden.

Verleihung der Balzan-Preise

Sie findet – unter Berücksichtigung des italienisch-schweizerischen Charakters der Stiftung – abwechselnd in Rom und Bern statt. Dieses Jahr erfolgte sie am 23. November im Berner Rathaus.

Balzan Preise 2008

2008 werden auf folgenden Gebieten Balzan Preise vergeben:

- **Die Bildenden Künste ab 1700**
- **Praktische Philosophie**
- **Präventivmedizin, einschliesslich Impfung**
- **Klima-Wissenschaft: Klimawandel**

Universitäten oder andere wissenschaftliche Institutionen werden eingeladen, dem Preisverleihungskomitee der Internationalen Balzan Stiftung bis **15. März 2008** Vorschläge für die Preise 2008 mit folgenden Unterlagen einzureichen:

- **Begründung des Vorschlags**
- **Lebenslauf mit Angabe von Nationalität, Geburtsdatum, Geburtsort und –jahr, früheren sowie gegenwärtigen akademischen und sonstigen Ämtern**
- **Liste der wichtigsten Veröffentlichungen**
- **Anschriften, Foto**

Eigenkandidaturen werden nicht berücksichtigt.

Kontaktadresse:

**Comitato Generale Premi
Presidente Sergio Romano
Fondazione Internazionale Balzan „Premio“
Piazzetta U. Giordano 4, I-20122 Milano
Tel. +39-02-7600.2212, Fax +39-02-7600.9457
e-mail: balzan@balzan.it**

Ziel und Organisation der Balzan Stiftung

Die *Internationale Balzan Stiftung* verfügt über zwei Niederlassungen, die eine nach italienischem, die andere nach Schweizer Recht.

Die *Internationale Stiftung Preis E. Balzan „Preis“*, mit Sitz in Mailand, verfolgt das Ziel, ohne Ansehen von Nationalität, Rasse oder Religion, die Kultur und Wissenschaften sowie die verdienstvollsten humanitären Initiativen für den Frieden und die Brüderlichkeit unter den Völkern zu fördern. Dies geschieht durch die alljährliche Verleihung von vier Preisen im Gesamtwert von vier Millionen Schweizer Franken sowie im Abstand von nicht weniger als drei Jahren durch die Verleihung eines zur Zeit mit zwei Millionen ausgestatteten Preises für Humanität, Frieden und Brüderlichkeit unter den Völkern. Vorschläge zur jährlichen Preisvergabe werden von Universitäten sowie anderen wissenschaftlichen und kulturellen Institutionen der ganzen Welt erbeten und vom *Preisverleihungskomitee*, dem 20 bedeutende europäische Natur- und Geisteswissenschaftler angehören, geprüft.

Die *Internationale Stiftung Preis E. Balzan „Fonds“*, mit Sitz in Zürich, teilt diese Ziele und verwaltet das Stiftungsvermögen.

Für weitere Informationen:

e-mail: balzan@balzan.it – <http://www.balzan.org/>

Anzeige

Wir drucken Ihr Skript!

Seit über 25 Jahren haben wir uns auf den Druck von Skripten, Dissertationen, Broschüren, Manualen etc. spezialisiert. Mit über 1.000 Kunden in ganz Deutschland sind wir der Marktführer in diesem Segment. Wir garantieren Ihnen eine professionelle, stressfreie Abwicklung, einen optimalen Kundenservice und ein hervorragendes Preis-Leistungsverhältnis. Hier einige Preisbeispiele:

Auflage	Format	Seiten	Preis €
200	A4	40	293,-
400	A4	80	869,-
600	A4	160	1.969,-
100	A5	120	321,-
200	A5	200	744,-

horn
Druck & Verlag

Stegwiesenstr. 6-10, 76646 Bruchsal
E-Mail: info@horn-druck.de
Tel. 0 72 51 / 97 85-31

www.horn-druck.de

mische Grabenkriege liefern. Diese Konflikteskalation ist eine Besonderheit von Universitäten, weil in den meisten anderen Organisationstypen – man schaue sich nur Unternehmen, Verwaltungen, Armeen, Gefängnisse oder Krankenhäuser an – Hierarchien greifen, um diese Konflikte zu bändigen. Aber genau diese hierarchische Stoppregel steht bei der akademischen Selbstverwaltung und bei prinzipiell gleichberechtigten Professoren eines Fachbereichs nicht zur Verfügung. Wissend um diese Konflikthanfälligkeit kann man gerade in kleineren Instituten und Fachbereichen beobachten, wie sie sich konfliktscheu verhalten und versuchen, viele Probleme durch persönliche Vertrauenssignale zu lösen. Aber ein einziger junger professoraler Kollege, der diese Konflikthan-

fälligkeit nicht begriffen hat, reicht aus, um eine Fächergruppe über Jahre arbeitsunfähig zu machen. Kurz: Man klebt an Vertrauen als Steuerungsmechanismus, ist aber als Fächergruppe den sozialen Amokläufen eines einzelnen Kollegen schutzlos ausgeliefert.

Der zweite Grund hängt mit der Verregelung von Universitäten zusammen. Der Arbeitsalltag eines Professors besteht heutzutage aus einer einzigen Aneinanderreihung von Regelverletzungen: man lässt Studenten zu Veranstaltungen zu, die man eigentlich nicht zulassen darf, man gibt eingescannte Blankounterschriften für Mitarbeiter aus, um nicht einen (Unter-)Schreibkrampf zu bekommen, datiert Reisekostenanträge zurück, um Fristen zu wahren, manipuliert an den Verbuchungen von Ausgaben herum, um seinen Haushalt auszugleichen oder schreibt Zweitgutachten für Arbeiten, die man nicht gelesen hat und übernimmt dabei blind die Note des Erstgutachters. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Gerüchte besagen, dass die Professoren der Rechtswissenschaft besondere Profis beim Austarieren der Räume für Regelverletzungen sind – und gerade ein Organisationssoziologe sieht das als Zeichen von ausgeprägter Professionalität.

Diese alltäglichen Regelverletzungen existierten in Universitäten schon immer, aber mit der Bolognaisierung der Universität, der Verregelung der Universitäten und der neu einsetzenden Evaluationswut hat sich das Problem weiter verschärft. Salopp ausgedrückt: Bei den alten Studien- und Prüfungsordnungen wusste man meistens noch, gegen welche Regeln man verstoßen hat, nach der Einführung von BA und MA bekommt man es manchmal schon gar nicht mehr mit, welche Regel man jetzt gerade wieder eklatanterweise ver-

»Alltägliche Regelverletzungen existierten in Universitäten schon immer. Heute hat sich das Problem aber weiter verschärft.«

letzt hat. Unter Bedingungen der Vielfältigung von BA- und MA-Studiengängen mit jeweils eigenen Prüfungsbedingungen kann man heutzutage kaum noch ein Seminar mit Studierenden aus unterschiedlichen Fächern durchführen ohne – bewusst oder unbewusst – gegen

eine Vielzahl von Regeln zu verstoßen.

Was hat das jetzt mit Vertrauen zu tun? Die organisationalen funktionalen Regelverletzungen setzen voraus, dass man diese entweder sehr gut kaschiert bekommt oder wenigstens teilweise von Kolleginnen und Kollegen gedeckt wird. Und genau dafür ist Personenvertrauen eine ganz hilfreiche Angelegenheit.

Die Universitäten sind zunehmend in eine paradoxe Situation geraten: Auf der einen Seite produzieren sie am laufenden Band gerade bei ihrer Lehrplanung neue Regeln, die häufig die alten Regeln nur ergänzen und nicht ersetzen. Weil inzwischen jede Notengebung ins Endzeugnis eingeht, kann jede Veranstaltung justiziabel gemacht werden. Das dies auch zur Praxis von Studenten

»Das Propagieren von Vertrauen zwischen Personen ist ein Indiz dafür, dass Hierarchie nicht die ganze Koordination leistet.«

gehört, lässt sich bereits an den Bundeswehr-Universitäten beobachten, die für ihre klagefreudigen Studenten bekannt sind. Auf der anderen Seite führt aber die weitere Verregelung der Universität dazu, dass der „gefühlte“ Bedarf nach persönlichem Vertrauen zunimmt, damit die durch die Verregelung weiter forcierte permanente Regelabweichung gedeckt werden kann. Man erinnert sich an Vertrauen, das ja in Freundschaften und Liebesbeziehungen eine nicht ganz unwichtige Rolle spielt, und versucht damit die „Lücken“ zu stopfen.

Zur Beruhigung: Bei aller Spezifik von Universitäten als Organisationstypus und bei allem zurzeit zu erleidenden Bologna-Irrsinn – in ihrem Angewiesensein auf Personenvertrauen unterscheidet sich die Universität nicht grundsätzlich von anderen Organisationstypen. Auch in Armeen, Verwaltungen, Nervenheilstätten, Gefängnissen und Unternehmen bedarf es des Vertrauens zwischen Personen, um die organisatorisch notwendigen Regelabweichungen und Illegalitäten abzudecken und labile Konfliktsituationen zu stabilisieren. Beunruhigt muss man erst sein, wenn die Managementorientierung an Universitäten so weit getrieben wird, dass auch Universitätsleitungen diese Managementkonzepte ernst nehmen und ernsthaft Vertrauen als neues mächtiges Führungsprinzip propagieren.