

## Vertrauensorganisation Universität

Prof. em. Dr. Dres. h.c. Knut Bleicher, Universität St. Gallen (HSG)

*"Wie in keiner Zivilisationsperiode zuvor sind wir in unserer heutigen auf Vertrauen angewiesen, und zwar in der wohlbestimmten Bedeutung des Vertrauens in die Verlässlichkeit der Leistungen des uns jeweils benachbarten Fachmanns." (Lübbe 1991, 43)*

Universitätsreformen wollen nicht so recht vorankommen. Vielfältige Ursachen werden hierfür verantwortlich gemacht. Dafür steht die Vermutung, dass Erfahrungen aus anderen gesellschaftlichen Sektoren nur bedingt auf die "Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden" übertragbar sind. Diese Ansicht scheint jedoch grundsätzlich zu kurz zu greifen. Sie ist vor allem vor dem Hintergrund eines Übergangs in den quartären Sektor unserer Lebensgrundlagen, der Entwicklung zur Wissensgesellschaft, defätistisch. Wo sollte man besser nach Erfolg versprechenden Strukturen und Kulturen suchen können, als in dem traditionellen Bereich einer Wissensentwicklung und -vermittlung, der primären Aufgabe von Universitäten? Begreifen wir daher das Thema als Chance, das Wesentliche für die Gestaltung der Zukunftsgesellschaft von Wissensorganisationen am Fall der Universität herauszuarbeiten, das hier an der sozio-emotionalen Integrationskraft des Vertrauens festgemacht werden soll: Begreifen wir die Universitätsorganisation als Erfahrungs-geprägten Prototyp einer Organisationsform der Zukunft, von dem andere lernen können! Dafür gilt es zu reflektieren, zu verstehen und zu verbessern - und für letzteres gilt es viel zu tun.

### **A. Die Suche nach geeigneten Organisationsstrukturen und -kulturen für den Wandel zur Wissensgesellschaft**

Als Vertreter eines Faches, das sich zentral mit der Gestaltung von Wirtschaftsorganisationen - "Unternehmungen" - beschäftigt, liegt es nahe, darauf hinzuweisen, dass es die, das vergangene Jahrhundert prägende rasante Entwicklung der Wirtschaft war, die eine Art Leitfunktion für die Gestaltung von anderen Organisationen abgab. Sie war vor allem getragen vom Paradigma der "industriellen Revolution" mit dem Anspruch (materiellen) "Wohlstand für alle" zu schaffen. Das hierfür geeignete Organisationsprinzip wurde in einer fortschreitenden Arbeitsteilung und Spezialisierung erkannt. Im Gegensteuern zur damit entstehenden Komplexität beim Verfolgen einer "unité de doctrine" nahmen die Koordinationsbedürfnisse an der Spitze von Hierarchien überproportional zu, was zu vielfältiger technokratischer Systemgestaltung und zu zentralen Eingriffen mit der Folge des Entstehens von "Misstrauenskulturen" führte. Diesem Dilemma sind auch Universitäten unterworfen. Während im Wirtschaftssektor die Bemühungen zur Repositionierung und Restrukturierung heute unübersehbar sind, ist dies bei den Wissensorganisationen - soweit sie nicht selbst "start ups" sind, erst in den Anfängen einer beginnenden Diskussion - wie dieser hier in Berlin - zu erkennen. Der Grund für diese Haltung der Universitäten sind natürlich einerseits in ihrer Jahrhundertealten Tradition und andererseits in der Tatsache begründet, dass sie sich weit weniger einem existenzbedrohenden Wettbewerb ausgesetzt sahen, als dies beispielsweise bei Unternehmungen des Wirtschaftssektors der Fall ist. Dies ist zugleich ein Beispiel für das Wirken von Kulturen, die ja generationsübergreifende Prägungen der Menschen vermitteln und sie damit befähigen, als Mitglieder einer Organisation auf bewährte implizite Handlungsanweisungen zurückgreifen zu können:

*"Was wäre Vergangenheit, wäre sie nicht Organ unserer Zukunft"* (Odo Marquart).

Universitäten tun sich bei einem paradigmatischen Wechsel besonders schwer, denn die in den Fachtraditionen fortgeschriebenen Erfahrungsgrundsätze haben sich als Problemerkennungs- und -lösungshilfen häufig über Jahrhunderte bewährt und sind im "Anerkennungsgtriebe" einer "professional community" nicht leicht durch Avantgardistisches in Frage zu stellen, wie Thomas Kuhn in seinen wissenschaftstheoretischen Analysen deutlich gemacht hat.

Mit der Entwicklung der industriellen Organisationsform aus der Staats-, Militär- und Kirchenorganisation heraus hat insbesondere letztere einen Einfluss auf die Organisation und Kultur der Universitäten gehabt, denn viele Gründungen gingen im Mittelalter von einem theologischen Lehr- und Forschungsbedürfnis aus, wie es vorausgehend in Kloster- und Domschulen gepflegt wurde. Aus der

empirischen Forschung über die Entwicklung von Organisationskulturen geht deutlich die nachhaltige Prägung von Organisationskulturen über Generationen hinweg durch den Gründungsakt und den Gründer hervor. Über lange Zeit haben sich die Universitäten vom Verwertungsstreben des Wissens in der industriellen Gesellschaft freigehalten. Nützlichkeitsverdächtige Fächer mussten sich außerhalb der Universitäten an Technischen Hochschulen und Handelsakademien etablieren.. Das Reizwort "Industrieforschung" scheint derzeit auch noch nicht überall überwunden. In dieser Weise konnten eigene Organisationsvorstellungen verwirklicht werden, die kulturell "nachklingen". Erst jüngst scheint sich für einen Blick über den industrie-organisatorischen Zaun, der interessante Wirkungen verspricht, ein Fenster geöffnet zu haben

### **I. Unser traditioneller Umgang mit Wandel: tayloristische Misstrauensorganisation**

Unser bisheriger Umgang mit Fragen der Strukturierung von Organisationen war eher statisch und technokratisch geprägt. Er fußt in der "wissenschaftlichen Betriebsführung" ("scientific management"), wie er zu Beginn dieses Jahrhunderts von amerikanischen Ingenieuren - und hier vor allem von Frederick Winslow Taylor - unter dem Eindruck der Rationalisierungsmöglichkeiten des arbeitsteiligen Einsatzes von Maschinen - begründet worden ist. Es nimmt daher nicht Wunder, dass er mit seinen unbestreitbaren Erfolgen unsere bisherige Anschauung vom Management und seinen Vorgehensweisen ("Managementparadigma") in konstruktivistischer Weise entscheidend geprägt hat.

Unser traditionelles, im Taylorismus fassendes Managementverständnis betrachtet Organisationen als reparaturbedürftige und -fähige Maschinen. Das Führungsverhalten ist auf das Betreiben dieser wohl zu ölenden Maschine gerichtet. Der Mensch tritt dabei als unzuverlässiger Erfüllungsgehilfe auf: Sein Verhalten ist somit zu reglementieren und zu überwachen ("Supervision"). Eine derartig entstehende "Misstrauensorganisation" hat zu den aktuellen Krisenerscheinungen mangelnder Innovationskraft, unzureichender Flexibilität und letztlich verminderter Wettbewerbsfähigkeit beigetragen, weil versäumt wurde, die in der Mitarbeiterschaft vorhandenen schöpferischen Potentiale kreativ für die Bewältigung des Wandels einzusetzen.

### **II. Zunehmende Dysfunktionalitäten der tayloristischen Misstrauensorganisation enthüllen sich in Restrukturierungskrisen**

*"Was ihr nicht tastet, steht euch meilenfern,  
Was ihr nicht fasst, das fehlt euch ganz und gar,  
Was ihr nicht rechnet, glaubt ihr, sei nicht wahr,  
Was ihr nicht wägt, hat für euch kein Gewicht,  
Was ihr nicht minzt, das meint ihr, gelte nicht."* (Goethe: Faust).

Der traditionelle tayloristische Ansatz des Managements besitzt zudem einen wesentlichen Nachteil: Derart gestaltete Systeme produzieren selbst Eigenkomplexität in Organisationen (Bosetzky), sie lenken das Verhalten der Mitarbeiter von den primären Zielen und Aufgaben ab und tendieren dazu, eine Organisation zu bürokratisieren und zu politisieren. Fortgeschrittene Arbeitsteilung und Spezialisierung werden zudem zur "Sinnbremse", indem den Mitarbeitern im eigenen begrenzten Ausschnitt ihrer Aufgabe die Sinnhaftigkeit ihres Tuns zunehmend verloren geht. Der Verlust an Möglichkeiten zur Selbstentfaltung, der durch den Mangel an teilautonomen Organisationseinheiten mit generalisierter Aufgabenstellung und Verantwortung bedingt ist, kann als tieferer Grund für eine sich in vielen Organisationen entfaltende Sinnkrise der Mitarbeiter identifiziert werden.

Lösungsansätze, die von dieser tayloristischen Organisation wegweisen, können innerhalb der Mikroorganisation in der Restrukturierung der Arbeit ("job enlargement" und "job enrichment"), im Schaffen von teilautonomen Geschäftseinheiten in der Makroorganisation, sowie personalpolitisch in der stärkeren Nutzung von lernfördernden Rotationsverfahren und Anreizsystemen erblickt werden.

## B. Von der Misstrauens- zur Vertrauensorganisation

Insgesamt lässt sich feststellen, dass der auf dem Misstrauen gegenüber Mitarbeitern fussende Ansatz der bisherigen konstruktivistischen Managementphilosophie erst durch unsere gegenwärtige Krisensituation, der sich vor allem grössere Traditionsorganisationen gegenübersehen, deutlich geworden ist: Das tayloristische Paradigma war in einigen seiner Facetten vor dem Hintergrund einer stabilen Umwelt und einer kontinuierlichen Entwicklung geeignet, einmal entwickelte Erfolgspotentiale rationell zu multiplizieren, es versagt jedoch in Kontexten dynamisch-instabiler Entwicklung, die durch Diskontinuitäten gekennzeichnet sind (Ansoff, Drucker). Die mangelnde Orientierung am menschlichen Entdeckerstreben, an seiner Kreativität und seinem Improvisationsvermögen verhindern Innovation und Wandel. Nicht zuletzt ist dies am entzogenen Vertrauen zu sehen, das bewegende Beiträge verhindert, die die Mitarbeiter zur Organisationsentwicklung beisteuern könnten, und die damit als Träger der Evolution einer Unternehmung wirken könnten.

Wird eine neue Managementphilosophie einer Vertrauensorganisation entwickelt, gilt es zunächst, Begriff und Wesen des Vertrauens als Gestaltungs- und Entwicklungsprinzip näher zu durchleuchten. Das Wesen des Vertrauens weist eine Reihe von Facetten auf, die letztlich im Menschenbild fussen. Hier wird eine Entwicklung vom Konzept des "rational man" hin zum "complex man" deutlich.

Ein Vertrauensverhalten ist mit Ulrich Krystek und Stefan Zumbrock (1993, 5) ein Verhalten,

- das die eigene Verwundbarkeit steigert,
- gegenüber einer Person, die nicht der persönlichen Kontrolle unterliegt und
- das in einer Situation erfolgt, in der der erlittene Schaden, wenn ein anderer diese Verwundbarkeit ausnutzen sollte, grösser als der gewonne Vorteil ist, sollte der andere sie nicht ausnutzen.

Niklas Luhmann kennzeichnet demzufolge Vertrauen als "Problem der riskanten Vorleistung" (Luhmann, 1989, 23). Ins Negative verkehrt ist "Misstrauen jedoch nicht nur das Gegenteil von Vertrauen, sondern als solches zugleich ein funktionales Äquivalent zu Vertrauen. Nur deshalb kann (und muss) man nämlich zwischen Vertrauen und Misstrauen wählen" (Luhmann, 1989, 78). Misstrauen äussert sich in zahlreichen Facetten wie Argwohn, Verschlossenheit, Enttäuschung und Manipulierbarkeit, Fremdheit, Verunsicherung, Perspektivlosigkeit, Stress, Panik und Angst bei den in Betracht kommenden Personen und Gruppen" (Schneider, 1992, 27 ff.).

Geschenktes Vertrauen ist ein äusserst flüchtiges Gut: Wird es enttäuscht, fühlt sich der Vertrauensgeber als Vorleister nur zu leicht versucht, von dort an Misstrauen zu entwickeln. Wie Robert R. Merton bemerkt, werden misstrauische Vorgesetzte es immer erleben, dass Mitarbeiter das vorgelegte Misstrauen durch ihr Verhalten nachträglich rechtfertigen.

Es wäre jedoch illusionär, von der Vorstellung auszugehen, dass von einer derartigen Vertrauenshaltung des Managements lediglich positive Wirkungen auf die notwendige Bewältigung des Wandels ausgehen. In einer Art "Bilanz" verweisen Krystek/Zumbrock (1993) auf funktionale und dysfunktionale Wirkungen des Vertrauens.

### (1) Positive Wirkungen des Vertrauens

- Komplexitätsreduktion: Durch Vertrauen werden gewisse Entwicklungsmöglichkeiten von der Berücksichtigung ausgeschlossen (N. Luhmann).
- Kommunikationswirkungen: Vertrauen erhöht den kommunikativen Austausch der Partner.
- Gruppeneinfluss: Durch Vertrauen wird nonkonformes Verhalten in der Gruppe möglich.
- Kooperationswirkungen: Die Bereitschaft zur Kooperation wächst auch im Hinblick auf eine langfristige Zielerreichung.
- Problemlösungsfähigkeit im Team: Die Effektivität von Problemlösungen wächst.

- Arbeitsmotivation, Leistungs- und Innovationssteigerung.
- Abbau von Stress: Misstrauen und Rivalität als hochgradige Stressfaktoren werden vermieden.
- (2) Negative Wirkungen des Vertrauens
  - Risiko des Misstrauens: Aus Kooperation werden "kräfleverzerrende Kampfstrategien" (Luhmann, 78).
  - Synergieverluste und zunehmende Zentrifugalkräfte entwickeln sich.
  - Mittelmässigkeit als Folge von falsch verstandenem Vertrauen.

## C. Anforderungen an eine auf den Wandel ausgerichtete Vertrauensorganisation

Unternehmungsführung in der Wirtschaft war bislang vor allem gekennzeichnet durch ein Streben nach hoher Rationalität: Rationalität durch technokratische Strukturierung auf der einen Seite unter Anwendung ökonomischer und juristischer Logik und zuweilen auch der Psychologik in der Suche nach der Regelmäßigkeit menschlichen Verhaltens in Organisationen und ökonomischer Effizienz. Was heute deutlicher erkennbar wird, ist der Versuch, neben der Rationalität des Intellekts, ausgedrückt im Einsatz von Instrumenten und Verfahren und aggregiert in Systemen, die explizit Verhalten steuern wollen, das Implizite in der Steuerung sozialer Systeme zu erkennen und für die Systementwicklung zu nutzen: "Das Wesentliche ist unsichtbar" (Saint-Exupery). In Aktivierung beider Gehirnhälften gewinnt damit neben dem Intellekt die Intuition, d.h. die Beschäftigung mit Zielen und Werten, sowie die Aktivierung der Kreativität einen breiteren Raum in unseren Vorstellungen.

### I. Eigen-evolutorische Entwicklungs dynamik von Systemen

Der weithin verbreitete Glaube, entscheidungsfreudige Macher können mit einem geübten Griff in den Instrumentenkasten erprobter Managementmethoden eine Organisation kurz- oder mittelfristig auf jeden denkbaren Ergebniskurs bringen, stösst zunehmend auf die Erkenntnis eigen-evolutorisch bedingter Entwicklungs dynamik sozialer Systeme. Dies hat nicht bloss ein neues Führungsverständnis zur Folge, sondern führt zu einer Umdefinition der Rolle des "middle managements" und zu einer Schwerpunktverlagerung der Funktionen des Managements hin zur Gestaltung von Rahmenbedingungen, in denen sich Eigenentwicklungen relativ autonom vollziehen können:

*"Vertrauen in die Fähigkeit und den Willen zur Selbststeuerung der Systemmitglieder wird zur unabdingbaren Voraussetzung evolutionärer Führung" (Dyllick 1982, 353).*

Als "Autopilot" dieser Entwicklungen kommt dabei der Organisationskultur zukünftig eine tragende Rolle für die soziale Integration in Organisationen zu. Zukunftszugewandtheit, positive Einstellung zum Wandel und zur Kreativität, Fehlertoleranz, problembezogene statt politisch-gefärbte "Schönwetter"-Neigung bei der Kommunikation, Kooperations- und Lernbereitschaft lassen sich aber durch das Vorbild und Vorleben der Führung, durch das Einstellen verhaltenssteuernder und gratifizierender Rahmenbedingungen und durch die Selektion und Förderung, wie den Einsatz der Mitarbeiter beeinflussen, nicht regeln.

### II. Notwendige partnerschaftliche Öffnung in ganzheitlicher Sicht

Eine Vertrauenshaltung verlangt von der organisatorischen Gestaltung eine weitgehende Offenheit im allgemeinen gegenüber Partnern ("stakeholder") und ein differentielles Handeln und im besonderen gegenüber Mitarbeitern in der Form eines sozialen Handelns. Eine derartige Orientierung darf jedoch nicht isoliert und insular begründet sein. Sie bedarf vielmehr der Integration durch ein ganzheitliches Handeln.

Die Notwendigkeit einer weiteren Öffnung des unternehmerischen Denkens und Handelns über die Grenzen der eigenen Organisation zeichnet sich ab. Eine Orientierung am Klienten allein erscheint in dieser neuen Offenheit allein nicht mehr ausreichend zu sein. Organisationen werden zunehmend in ihrer gesellschaftlichen Funktion erkannt und sie müssen um ihre Legitimation durch eine Nutzenstiftung für

vielfältige Bezugsgruppen bemüht sein. Leistungen für Öffentlichkeit, Umwelt, Mitarbeiter treten neben diejenigen, die sich im Kern traditionell entwickelt haben. Auch dies verlangt von der Organisationsgestaltung eine zunehmende Berücksichtigung des Netzwerkgedankens im Beziehungsverhältnis von Umwelt und Organisation.

Sehr viel deutlicher als bisher wird dabei auch eine zunehmende Öffnung gegenüber Wettbewerbern. Die Vielzahl von Kooperationen zwischen Organisationen, die in den 80er und 90er Jahren in unterschiedlicher Form von strategischen Allianzen eingegangen worden sind, weisen zugleich einen Denkwanlde weg von bisherigen Feindbildern und hin zu einem partnerschaftlichen Wettbewerb auf. Am Ende dieser Entwicklung steht die sog. virtuelle Organisation, deren Leistungsvermögen kaum mehr bestimmbar ist, da sie bestimmte Kernkompetenzen in ständig wechselnde Partnerschaften zur auftrags- und zeitgebundenen Problemlösung einbringt. Die Entwicklungslinie weist hier von den tradierten "Palast-Organisationen" über ihre Ergänzung durch Formen der "Zelt-Organisation" in die Richtung offener Partnerschaften in Arbeitsgemeinschaften zur kompetenten Problemlösung. Virtuelle Formen der Zusammenarbeit in der Forschung mit einer "open source"-Vernetzung und der Lehre im E-Learning-Bereich werden dabei eine ständig wachsende Bedeutung gewinnen.

Diese Entwicklung ist für die Rolle und Positionierung von Universitäten als innovative Organisationen in der Wissengesellschaft von zentraler Bedeutung: Der Wettbewerb von Universitäten um ihre Positionierung auf globaler Ebene gegenüber anderen Organisationen mit ähnlichem Auftrag über die Qualifikation ihrer Studierenden, Forscher und Lehrer, um Fördermittel und andere Formen der Unterstützung hat längst begonnen und wird sich vor dem Hintergrund des Wettbewerbs der Nationen und Wirtschaftsräume weiter verstärken.

Der dargestellte allgemeine Trend ist heute besonders deutlich bei allen "intelligenten" Organisationen erkennbar, die weniger die "Hart-" als vielmehr die "Software" qualifizierter Problemlösungen anbieten.

### **III. Mitgliedschaftsorientierung: Soziales Handeln**

Mit einem Trend zu "intelligenten" Leistungsangeboten, die sich am deutlichsten bei Organisationen zeigen, die im weitesten Sinne "weiche" Problemlösungen anbieten, wird die tragende Rolle der "human brain power" deutlich- also der Kompetenz von Mitgliedern zur Erarbeitung intelligenter Lösungskonzepte. Mit ihr verschieben sich die Prioritäten von den "harten" Faktoren, die nach wie vor die Aktivseite historischer Bilanzen dominieren, zu den weichen "intangibles", die sich in unserem traditionellen Rechnungswesen allenfalls als Aufwendungen, nicht aber als Erfolgsfaktoren finden lassen. Knapper fachlicher Professionalismus von hoch-begabten Mitarbeitern ist aber gegenüber dem sozialen Umfeld der Organisationskultur und des Führungsverhaltens ausserordentlich sensitiv. Ohne eine hochgradige Mitgliedschaftsorientierung und eine ausgeprägte Sozialkompetenz der Führung, die durch gegenseitiges Vertrauen getragen werden, sind die Erfolgsvoraussetzungen für eine zukunftsührende Organisationsentwicklung kaum gegeben.

Unser gegenwärtiges Führungshandeln ist selbst von arbeitsteiligen und spezialisierten Beiträgen geprägt, die nur mit grossem Aufwand harmonisiert werden können. Viele Teilsysteme der Planung, Information, Kontrolle, Beurteilung und der Anreize sind in sich widersprüchlich und damit kaum geeignet, das Mitarbeiterverhalten in eine erstrebte Richtung zu lenken. Es ist eine vordringliche Aufgabe der Führung, über die Handhabung von Denk- und Dialogprozessen mit den Mitgliedern Gesamtzusammenhänge erkennbar zu machen, Interdependenzen zu verdeutlichen und Sinnangebote zu machen. Die Einsicht in ganzheitliche Auswirkungen von Teilentscheidungen ist die Voraussetzung dafür, dass Führungskräfte einen konkreten Beitrag zur Entwicklung eines integrierten Managements (Bleicher, 1992-1999) leisten, das letztlich als der eigentliche, Stosskraft verleihende Wettbewerbsfaktor gelten kann.

### **D. Wandel verlangt die Aktivierung des Innovationspotentials von Organisationen**

Die hoch-dynamischen Veränderungen, denen sich Organisationen in allen ihren Umfeldern

gegenübersetzen, verlangen eine hohe Flexibilität der Strukturen und des Verhaltens. Das Stichwort "Zeitwettbewerb" deutet den starken Zeitbezug allen Handelns in sich schnell verändernden Umwelten an, der in vielen Fällen von der Substitution herkömmlicher durch neue, avantgardistische Technologien getragen wird. Eine Bewältigung des Wandels verlangt nicht nur situative Handlungsflexibilität, sondern auch eine proaktive, vorausschauende Invention neuer Ideen, die letztlich im Inneren der Organisation und in ihrem Umfeld durchgesetzt werden müssen (Innovation) um einen Erfolgsbeitrag zu bewirken.

Wie am Beispiel hoch-innovativer Pionierorganisationen deutlich wird, ist es im allgemeinen weniger der Einsatz des tradierten tayloristisch-technokratischen Paradigmas in der organisatorischen Gestaltung und die Praktizierung einer Managementphilosophie, als vielmehr ein humanistisch geprägtes Paradigma partnerschaftlichen Vertrauens, das die evolutorischen Kräfte einer Organisation freisetzt und die Grenzen des "state of the art" in Neuland hinein verschiebt. Viele unserer Traditionorganisationen haben allerdings über einige Generationen hinweg - bislang erfolgreich - das tayloristische Paradigma praktiziert und verstärken dessen Wirkungen im Zuge des "downsizing" auf dem Wege zur "lean, mean, and hungry organization" weiter mit Wirkung auf eine Misstrauen produzierende Kultur der Überlebenden. Ob es derartigen Organisationen auf diesem Weg zurück allerdings gelingen wird, einen innovativen Weg nach vorn zu finden, darf bei aller Diskussion um die Möglichkeiten eines "organizational learning" mit Fug und Recht bezweifelt werden; sie haben mit dem entstandenen Misstrauen die Voraussetzungen für einen innovativen Wandel nachhaltig zustört.

## **E. Universitäten - lernende Organisationen?**

Was kann die Universitätsorganisation für die notwendige Entwicklung einer Vertrauenskultur aus der allgemeinen Organisationsentwicklung, die sich vor allem im wirtschaftlichen Bereich vollzieht, lernen? Eine Beantwortung dieser Frage ist im Einzelfall sicherlich vom besonderen Typ einer Universität abhängig, wobei die staatlichen Universitäten und privaten Hochschulen, die zumeist ohne wissenschaftliche Dienstleistungen und ohne eine akademische Forschung auskommen, deutliche Unterschiede aufweisen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die privaten Hochschulen eine Reihe der Misstrauen generierenden Faktoren, die in der Folge angesprochen werden, in geringerem Maße besitzen als staatliche Universitäten mit ihrer weit höheren Komplexität.

### **I. In der konstitutiven Dimension muss sich die Organisationsphilosophie vom technokratischen Machbarkeitswahn des traditionellen Managementdenkens lösen.**

Staatliche Regelungswut lässt sich nur unschwer interpretieren als dem Misstrauen gegenüber den Beteiligten, die vielfach zu Betroffenen geworden sind, entsprungen. Als Argument wird die Verantwortung gegenüber dem Steuerzahler aktiviert, wobei dies keine Begründung für eine übertriebene Regelungsdichte sein kann. Ob berechtigt oder nicht, im Ergebnis kommt es auf die Perzeption der Betroffenen an, wie sie ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen.

Die in vielen Hochschulgesetzen angestrebte Demokratisierung der Universitäten hat zwar erhebliche Mitentscheidungsrechte für die Mitglieder eröffnet, aber damit kaum einen Beitrag zur Schaffung einer Vertrauenskultur geleistet. Eher ist vielfach latentes Misstrauen gegenüber anderen Gruppen quasi institutionalisiert und auch überhöht worden. Die fatale Folge, die jede Organisation an den Rand des Nicht-Funktionierens führen kann, ist die steigende Belastung durch die deutliche Dominanz mikropolitischer Prozesse, die geeignet sind, eine integrierte und effiziente Verfolgung organisationaler Ziele unmöglich zu machen, weil sie an einer formalistischen statt an einer auf Selbstgestaltung und -steuerung beruhenden Regelungsidee ausgerichtet sind. Dieser pathologische Befund grosser Organisationen hat vor den Universitäten nicht halt gemacht, wird jedoch im Gegensatz zu Unternehmungen der Wirtschaft nicht mit dem Konkurs bestraft.

### **II. Organisationspolitisch setzt die Identifikation mit einer Aufgabe das Selbstvertrauen der Beteiligten bei der Erfüllung und die Anerkenntnis durch das Umfeld - also Fremdvertrauen - voraus**

Dies, weil in arbeitsteilig organisierten Systemen gegenseitige Abhängigkeiten bestehen, die durch Anerkenntnis und Kooperationsbereitschaft wohlwollend in die Erfüllung von Aufgaben im zusammenhängenden Arbeitsprozess eingebracht werden müssen. Ist dies nicht der Fall, setzt ein Streben nach einseitigen Erfolgen zulasten von Misserfolgen im (nicht-) kooperativen Umfeld ein. Diese Eigenschaft von Systemen, die reglementierend nach eindimensionalen Kriterien ausgelegt werden, darf im Vertrauenszusammenhang nicht übersehen werden. Denn der einerseits gewonnene Freiraum für die eigene schöpferische Tätigkeit wird bei diesem Verfahren dann erheblich gefährdet, wenn die als ungerecht empfundenen Systeme und Verfahren, Aufgaben, Arbeitsbelastung, Ressourcenzuweisung, Anerkenntnis und Gratifikation nicht leistungsgerecht ausgelegt werden. Die aktuellen Versuche, durch den vorgeblichen Einsatz immer effizienterer administrativer Systeme "an dieser Schraube zu drehen" birgt erhebliche Gefahren in sich, dann, wenn derartige Regelungen an distanter zentraler Stelle ohne Kenntnis der tatsächlichen Zusammenhänge und ohne Mitsprache der Betroffenen geregelt werden. Dabei ist jedoch anzuerkennen, dass auch qualifizierte Versuche eine Lösung für die angesprochene Problematik zu finden, häufig daran scheitern müssen, dass derartige Steuerungssysteme häufig nicht in der Lage sind, der Mehrdimensionalität des Steuerungsobjektes zu entsprechen. Dies wird beim Umgang mit Wissen als Kernobjekt universitärer Aufgaben besonders deutlich, denn hierbei handelt es sich um ein klar abgrenzbares technisches Produkt, das vergleichbar mit dem Output industrieller Fertigungsprozesse wäre.

### **III. Damit ist zugleich die Autonomie der Universitäten und ihrer Organe als organisationspolitisches Problem angesprochen.**

Einschränkungen der Autonomie sind durch Eingriffe vor allem von organisationsexternen Kräften zu beachten, die zumeist anderen Kriterien folgen als denjenigen, die "vor Ort" zu beachten sind. Daher sind sie grundsätzlich mit dem Vorurteil des Misstrauens belastet und können im Laufe der Zeit unbeabsichtigt eine Misstrauenskultur schaffen, wenn sie auch gelegentlich dazu geeignet sind, die innere Kohäsion eines Systems zu stärken. Eine derartige Entwicklung lässt sich im organisatorischen Ansatz durch eine grundsätzlich dezentrale Auslegung der Organisationsstruktur weitgehend vermeiden. Sie geht davon aus, dass der zweckmässigste Entscheidungsort dort ist, wo die direkteste Beziehung zur Lösung von Problemen informatorisch, kompetenzmässig, räumlich und zeitlich gegeben ist (Subsidiaritätsprinzip). In Wirtschaftsorganisationen ist die dezentrale Autonomie weiter durch die unternehmerische Freiheit definiert ("Intrapreneurship"), die gewährt wird um eine grösstmögliche Eigeninitiative bei der Zielsetzung und Zielerreichung auszulösen. Hierzu gehören auch die Verfügungsmöglichkeit über die erforderlichen Mittel und eine Partizipation an erreichten Ergebnissen. Dieser Zusammenhang, der eine direkte Beziehung zwischen unternehmerischer Dezentralität und Vertrauenskultur unterstellt, ist durchaus in Universitäten realisierbar, wie meine Universität (HSG) in St. Gallen über Jahre hinweg unter Beweis gestellt hat. Er hat zu einem "top ranking" unter den europäischen Business Schools geführt. Die Universität ist dezentral in Institute als tragende Einheiten organisiert, die aus mehreren Professuren bestehen, die autonom ihren Forschungs- und Lehrverpflichtungen nachgehen und sich abgesehen von den Professorengehältern selbst finanzieren. Für die Nutzung der Räumlichkeiten wird eine Miete zugunsten des Kantons bezahlt. Die interne Mittelverwendung liegt bei den Instituten. Je nach Einwerbung von Mitteln können sie über Überschüsse selbständig verfügen und haben auch (theoretisch) die Möglichkeit einzelne Institutsmitarbeiter an erzielten Erfolgen finanziell zu beteiligen. Der Institutsleitung ist eine Art Verwaltungsrat (GLA = Geschäftsleitender Ausschuss) übergeordnet, der aus Externen (anderen Universitätsangehörigen, Vertretern der Wirtschaft und des Kantons) besteht, die durch den Senat gewählt werden und vom Erziehungschef des Kantons (Kultusminister) ernannt werden. Jährlich erfolgt eine Überprüfung der Rechnungslegung der Institute durch die staatliche Finanzkommission. Diese Art dezentraler Organisation, die sich allerdings nur ansatzweise in denjenigen Fakultäten einsetzen lässt, die über ein hohes Potential zur Einwerbung von Fremdmitteln am Markt verfügen (ausgenommen sog. "kleine Fächer") hat zu einer hohen Initiative in den Instituten bei hoher Motivation geführt und einen ganz wesentlichen Beitrag zur Entwicklung einer Vertrauensorganisation mit hoher Identifikation der Lehrenden und Lernenden zu

ihrer Universität geführt.

Im Sinne eines geforderten "Intrapreneurship" also eines unternehmerischen Verhaltens der Systemmitglieder ist in diesem Zusammenhang beachtlich, dass die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Professoren, Studenten und der Wirtschaftspraxis dazu geführt hat, dass über Integrations- und Gründerseminare, Inkubatoreneinflüsse, Praktikantenbörsen, Karrierezentren, Einrichtung von Gründungsbeauftragten in den Fakultäten und über interdisziplinär angelegte Kurse eine grosse Zahl von unternehmerischen Neugründungen erfolgt sind, die einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Situation der Region leisten. Auf diesem Wege mussten viele Vertrauensvorschüsse zwischen Fakultäten, Professoren und Studenten wie Praktikern geleistet werden, die über den erzielten Erfolg und die damit verbundene Anerkennung wesentlich dazu beitragen, die inneruniversitäre Vertrauenskultur zu stärken, aber auch die zuweilen problematische Anerkennung der Universität in der Öffentlichkeit zu stärken. Dies zeigt, dass es für das Ziel der Ablösung einer Misstrauenskultur sehr zweckmäßig sein kann, mit interdisziplinär angelegten Innovationsprojekten Misstrauensschranken an den Schnittstellen interner und externer organisatorischer Einheiten durch eine zielbezogene, herausfordernde und motivierende Zusammenarbeit zu überwinden - nebenbei bemerkt mit hohen sekundären Lerneffekten.

Im Ergebnis setzt eine derartige Vertrauensorganisation mit minimaler Regelungsdichte enorme Kräfte frei, widmet Ressourcen automatisch und effizient dorthin, wo sich die höchsten Erfolgsmöglichkeiten ergeben und erspart zudem erhebliche Kosten für den zentralen Geldgeber. Dabei kann es zudem sinnvoll sein, die Beteiligten vom Ausmass der Lasten der Eigenkomplexität weitgehend zu befreien, indem sekundäre (Verwaltungs-)Tätigkeiten durch einzurichtende Dienstleistungszentren professionell erledigt werden. Dies setzt jedoch die Entwicklung einer im tertiären Sektor noch zu entwickelnden Dienstleistungskultur voraus, die nach internationalen Studien in Deutschland noch einen beachtlichen Nachholbedarf aufweist.

#### **IV. Subkulturen als Promotoren einer Misstrauenskultur**

Die Unterschiedlichkeit von Subkulturen innerhalb einer Universitätsorganisation ist geeignet, eine gesamthafte Misstrauenskultur zu bewirken. Vorurteile gegenüber anderen Fachrichtungen und deren Wissenschaftsverständnis lassen sich leicht zu Misstrauenseinstellungen und -haltungen stilisieren.

Derartigen dysfunktionalen Entwicklungen mit allen ihren Folgen kann im Prinzip nur durch eine starke Identität des Ganzen und durch interdisziplinäre Kooperation und Kommunikation entgegengewirkt werden. Appelle und wirksame Massnahmen einer gemeinsamen Verpflichtung der "community of science" auf eigenständige und verpflichtende Werte sind zwar nicht einfach zu erreichen, bedürfen jedoch der ständigen Aufmerksamkeit: Eine Universität ist schliesslich nicht nur eine Budgetposition in einem Haushalt, sondern vor allem eine Gemeinschaft, die sich inhaltlich auf den Fortschritt durch Forschung und die Wissensvermittlung verpflichtet fühlt.

Die Verpflichtung auf gemeinsame, d.h. suborganisatorische Eigenheiten übergreifende gemeinsam getragene (Meta-) Zielsetzungen gehören gleichfalls in diesen Zusammenhang des Gewinnens zu einer "organizational identity" nach aussen und innen. In meiner Universität hat man sich beispielweise auf die Formel "Wir fordern und fördern Persönlichkeiten" festgelegt.

#### **V. Missionen und Strategien fördern die erlebte Kulturintensität und schaffen Vertrauen in gemeinsam Erreichbares**

Die Entwicklung von Missionen und Strategien stärkt das Bewusstsein für gemeinsam zu verfolgende Ziele, dafür interdisziplinär einsetzbare Massnahmenpakete und ein strategisch orientiertes Vorgehen. Damit werden nicht nur zu Misstrauenskulturen Anlass gebende subkulturelle Unterschiede harmonisierbar, sondern vorhandene Kräfte in unterschiedlichen Teilen der Organisation aktivierbar um deutlich sichtbare Erfolge zu erzielen. Wie die Kulturforschung deutlich gemacht hat, sind es gerade Erfolgsergebnisse, die positive Wirkungen auf die Entwicklung von Vertrauenskulturen ausüben. Im Ansatz sollten derartige Vorhaben in interdisziplinäre Projekte eingebracht werden, die zeitlich begrenzt ein übergreifendes Vorhaben "aufgleisen", wie z.B. Internationalisierung der Universität, Entwicklung

eines internationalen Veranstaltungswesens, Zusammenschluss zu Forschungsschwerpunkten mit hoher Sichtbarkeit, Allianzen mit anderen Organisationen, Aktivierung der Alumni in der Lehre, Entwicklung interdisziplinärer Ansätze für eine wettbewerbsorientierte "executive education" usw.

## **VI. Virtualisierung in Netzwerken erhöht organisatorisch die Wahrscheinlichkeit eine Vertrauenskultur zu schaffen**

Die allgemeine Organisationspraxis ist weitgehend dabei, sich von den traditionellen hierarchisch geprägten "Palast-organisationen" mit ihrem Dienstweg-Denken zu trennen. Auf der Suche nach praktikablen flexibleren Formen organisatorischer Gestaltung ist die "Zelt-organisation" eines Arbeitens in kleineren selbständigen Einheiten ("Kompetenzzentren"), die untereinander durch Arbeitsbeziehungen (mit "Trampelpfaden") miteinander verbunden sind, beliebt geworden. Auf diesem Weg lässt sich nicht nur das Leistungsspektrum und die Schlagkraft einer Organisation deutlich steigern, sondern es erhöht sich auch die Chance, weit mehr Mitarbeiter mit der Aussenwelt in Kontakt zu bringen, die sie verantwortlich gestalten müssen, was zu einer Steigerung des unternehmerischen Denkens und Handelns für Bezugsgruppen und zu einer auf die Leistung bezogenen Vertrauenskultur führen kann.

Heute ergeben sich vielfältige Möglichkeiten im universitären Bereich Partnerschaften mit anderen Universitäten einzugehen, die das eigene Leistungsspektrum erweitern, gemeinsam Projekte anzugehen und für die Studierenden günstige Möglichkeiten an anderen Orten zu ermöglichen. Ein gutes Beispiel ist der Zusammenschluss führender europäischer Business Schools im CEMS-Network. An diesem Beispiel zeigt sich zugleich eine Möglichkeit auf dem Weg der Virtualisierung in Kooperationen die Internationalisierung unserer Universitäten voranzutreiben. Neben der Anregung und der Leistungserweiterung, die durch derartige Allianzen bewirkt wird, ist auch ein Beitrag zur Gewinnung eines grösseren Vertrauenskapitals in und zwischen den beteiligten Organisationen zu erwarten.

## **F. "Organizational change": schwierige Transformation der Universitäten zu Vertrauensorganisationen**

Die Traditionsbegründung und die Verwendung eines überkommenen Management-Paradigmas machen Versuche der Überführung der Universität in eine Vertrauenskultur nicht einfach. Ein geforderter organisatorischer Wandel darf nicht in den Fehler eines neuen Machertums verfallen -also eines bislang Misstrauen generierenden Ansatzes. Ein evolutorisches Vorgehen, wie es von Friedrich August von Hayek für hochkomplexe soziale Systeme mit einer Vielzahl von Entscheidungsträgern vorgezeichnet wurde, richtet sich primär auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen statt einer detaillierten Verstärkung der Regelungsintensität aus, die in die Irre führen würde. Das Motto sollte eher lauten: "Es ist besser Schneezäune einzuziehen, damit ein Weg nicht verweht wird, als durch laufendes Schneeschaufeln einen Pfad in die Zukunft zu bahnen."

*"Die Entwicklung humaner sozialer Systeme kann nicht gestaltet, nur unterstützt und gefördert werden; die Teile sind selbst autonom handelnde." (Probst 1987, 51).*

In deutlicher Betonung eines evolutorischen Vorgehens bei der Bewältigung des notwendigen Wandels wird zugleich die Kompetenz der Universität zum organisatorischen Lernen angesprochen. Der Erfolg beim Schaffen einer Vertrauensorganisation wird von dieser Kernkompetenz getragen. Es spricht m. E. überhaupt nichts dafür, der Universität diese Eigenschaft abzusprechen, wenn sie über Forschen und Lehren auch ihre eigene Lernkompetenz gestärkt hat. Also gilt es Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein autonomes Lernen der Organisation Universität ermöglichen, sein Ergebnis wird beeindruckend sein und in seinem Gefolge zugleich eine identitätsfördernde Vertrauenskultur schaffen. Ich halte dies in den aufgezeigten Konturen für eine durchaus realistische Zukunftsperspektive. Sie bedeutet allerdings nicht weniger als den Auftrag **"to reinvent the university"**.

### **Literaturhinweise:**

- Albach, Horst: Vertrauen in der ökonomischen Theorie. In: Albach, H.: Unternehmen im Wettbewerb. Wiebaden 1991
- Ansoff, H. I.: Managing Surprise and Discontinuity. Strategic Responses to weak Signals. In: ZfB 3/1991, 129ff.
- Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 5. A. Frankfurt-New York 1999.
- Bleicher, Knut: Vor dem Ende der Misstrauensorganisation? In: Office Management 4/1982, S. 400ff.
- Bleicher, Knut: Meilensteine auf dem Weg zur Vertrauensorganisation. In: Office Management 4/1985, S. 2 ff.
- Bleicher, Knut; Jürgen Berthel (Hrsg.): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft. Veränderte Strategien, Strukturen und Kulturen. Frankfurt 2002.
- Bierhoff, H.W.: Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen. In: Kieser, A. et al. Hrsg. Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 2028 ff.
- Coleman, J.: Systems of Trust. In: Angewandte Sozialforschung 10/1982, S. 277ff.
- Deutsch, M.: Cooperation and Trust: Some theoretical notes. In: Jones, M. (Hrsg.) Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln 1962, S. 275ff.
- Drucker, P.F.: Managing in turbulent Times. New York 1980.
- Fox, A.: Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. London 1974.
- Golembiewski, R./McConkie: The centrality of interpersonal trust in group processes. In: Cooper, C. (Hrsg.): Theories of group processes. London 1975, S. 166ff.
- Kienbaum Forum: Wer auf Vertrauen baut muss selbst vertrauen können. In: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 199, 16.10.1991, S. 1.
- Kockas, S.: Vertrauen im Betrieb - Grundlage des Wandels. In: Zander, E./Reineke, W.: Führungsentwicklung. Heidelberg 1981, S. 119ff.
- Krystek, Ulrich, Stefanie Zumbrock: Planung und Vertrauen. Stuttgart 1993.
- Luhmann, N.: Soziale Systeme, Frankfurt a. M. 1987.
- Luhmann, N.: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3. A., Stuttgart 1989.
- Mellinger, D.G.: Interpersonal Trust as a Factor in Communication. In: Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 52, 26, S. 304ff.
- Riklin, Alois: Ist die Universität noch zu retten. IN: Civitas 8/1989, 202 - 212.
- Rotter, J.: Interpersonal Trust, Trustworthiness and Gullibility. In: American Psychologist, 1/1980, Vol. 35, NO. 1, S.1ff.
- Schill, T. et al.: Interpersonal Trust and Coping with Stress. In: Psychological Reports, 1980, S. 1192ff.
- Schneider, H. H.: "Vertrauensbildende Maßnahmen" als Komponenten der Unternehmenskultur. In: IO 7-8/1992, S. 27 ff.
- Staehle, W.: Menschenbilder in Organisationen, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 2. Aufl. Stuttgart 1980, Sp. 1301ff.
- Taylor, F.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim 1977; Original: The Principles of Scientific Management, New York 1911.
- von Hayek, F.A.: Die Theorie komplexer Systeme. Tübingen 1972.
- Zand, D.: Trust and managerial problem solving. In: Administrative Science Quarterly 17/1972, S. 229ff.