

Symposium „Gesellschaft – Staat – Hochschule: Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung“

Eröffnungsrede Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

1. Vertrauen in die Wissenschaft

Vertrauen und Misstrauen sind Bestandteile von Wissenschaft. Man braucht sie beide.

Misstrauen ist konstituierend für den wissenschaftlichen Fortschritt:

- Wissenschaftlicher Erkenntnisfortschritt beruht auf Zweifel/Misstrauen: Methoden, wissenschaftliche Erkenntnisse, Schlussfolgerungen müssen hinterfragt und falsifiziert werden (Popper).

Ohne Vertrauen geht es allerdings auch nicht

- Im Team, bei der Zusammenarbeit mehrerer Wissenschaftler.
- Im Schüler-Lehrer-Verhältnis: Nur im Vertrauen auf die Fähigkeiten und die inhaltliche Kompetenz des Lehrers kann der Schüler neues Wissen und neue Fähigkeiten erwerben und Verständnislücken eingestehen.

2. Warum überhaupt Vertrauen als hochschulpolitisches Thema?

Eine Praktikantin des CHE, die in den Niederlanden studiert und dieses Symposium mit vorbereitet hat, berichtete von dem Unverständnis, das sie dort erntete, als sie ihren Mitstudenten erzählte, dass sie zum Thema „Hochschulen und Vertrauen“ arbeiten wird. Ihre deutschen Studienfreunde hingegen hätten auf Anhieb verstanden, worum es ging. Das Thema leuchtete ohne weitere Erläuterungen unmittelbar ein.

Wer mit dem deutschen Hochschulsystem in irgendeiner Form zu tun hat, weiß, dass wir ein Vertrauensproblem haben. Es ist schwer zu greifen und zeigt sich doch an vielen Ecken: im Verhältnis von Hochschulen und Gesellschaft, im Verhältnis von Hochschulen und Staat, aber auch in der Zusammenarbeit innerhalb der Hochschulen.

Wir haben deshalb unser Symposium nach diesen drei Dimensionen gegliedert.

Warum hat sich das CHE für sein großes jährliches Symposium ein solch „softes“, schwer greifbares Thema gewählt?

- Weil wir meinen, dass hier im Moment die entscheidende Hürde liegt, von der Fortschritt und Erfolg des gesamten Unternehmens „Hochschulreform“ abhängen. Ohne Vertrauen *in die Hochschulen* wird es keine Handlungsspielräume und finanzielle Planungssicherheit geben, ohne Vertrauen *in den Hochschulen* keine

erfolgreiche Reformarbeit auf Hochschulebene. Die Rede von mehr „Hochschulautonomie“ droht unglaubwürdig zu werden, wenn das Vertrauen nicht vorhanden ist, das dieser Autonomie zu Grunde liegen muss.

- Aber auch weil wir meinen, dass „Vertrauen“ kein softes, ungreifbares Thema bleiben muss. Weil wir glauben, dass es konkrete Instrumente, Maßnahmen und Verfahren gibt, die Vertrauen schaffen und stärken. Zum Teil haben wir sie schon, müssen sie aber anders begreifen und anwenden, zum Teil müssen wir sie erst noch finden.
- Als CHE stehen wir dafür, nicht beim Beklagen der Misere stehen zu bleiben, sondern Lösungsvorschläge zu machen.

So wollen wir es auch bei diesem Symposium halten, und dabei hoffen wir auf ihrer aller Hilfe. Deshalb haben wir schon im Vorfeld Beispiele dafür gesammelt, wo es an Vertrauen mangelt und wo Vertrauen enttäuscht wurde zwischen Staat und Hochschule bzw. Gesellschaft und Hochschule sowie innerhalb der Hochschulen.

Viele haben darauf reagiert. Ich danke Ihnen herzlich dafür.

3. Hochschule und Gesellschaft

3.1 Steigende Erwartungen

Im Verhältnis zwischen Hochschule und Gesellschaft ist eine paradoxe Situation entstanden: Die Erwartungen, die die Gesellschaft in die Hochschulen setzt, steigen. Aber das Vertrauen, dass die Hochschulen diesen Erwartungen gerecht werden, sinkt.

Herausforderungen der Wissensgesellschaft annehmen. Hochschulen sind die zentralen Orte der modernen Wissensgesellschaft: Sie generieren nicht nur neues Wissen; sie tragen auch wie keine andere Institution zur Vermittlung und Verbreitung bei. Nicht zuletzt deswegen wurden sie seit dem Ende der 60er Jahre quantitativ stark ausgeweitet.

Ausbildungsfunktion für 30 – 50 Prozent eines Altersjahrgangs. Neben der traditionellen Bildungsfunktion haben die Hochschulen eine Ausbildungsfunktion für ein Drittel eines Altersjahrgangs zugewiesen bekommen. Von ihnen wird erwartet, auf komplexere und heterogene Bedarfe des Arbeitsmarktes flexibel einzugehen.

Impulsgeber für die wirtschaftliche Entwicklung. Die Erwartungen an Hochschulen steigen, auch direkte und unmittelbar sichtbare Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung ihres Landes wie ihres unmittelbaren Umfeldes zu geben.

Gesellschaftliche Vermittlung und kritische Reflektion wissenschaftlichen Fortschritts. Gleichzeitig erwartet die Gesellschaft von den Hochschulen, die wissenschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklung nicht nur voranzutreiben, sondern auch kritisch zu reflektieren und verständlich zu vermitteln.

3.2 Sinkendes Vertrauen

Hochschulen – speziell Universitäten – galten lange Zeit als unbedingt vertrauenswürdige gesellschaftliche Institutionen, deren Aufgaben, Besonderheiten und Leistungen wie selbstverständlich akzeptiert wurden. Auf dieser Vertrauensbasis fußte ihre öffentliche Finanzierung, die Nachfrage nach ihren Leistungen – Studienangeboten wie Forschungsarbeiten – und nicht zuletzt das relativ hohe soziale Ansehen von „Akademikern“, insbesondere Professoren. In den letzten drei Jahrzehnten zeigt sich aber, parallel zur enormen quantitativen Expansion des Hochschulwesens, eine paradoxe Entwicklung: Einerseits sehen sich die Hochschulen mit immer neuen Erwartungen und Anforderungen konfrontiert, ihren Beitrag zum wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Wohlergehen der Gesellschaft zu leisten. Doch im selben Maße, wie sie nicht mehr als „Eigenwert“ geschätzt, sondern wegen bestimmter „nützlicher“ Funktionen und Leistungen gefragt sind, sinkt ihr Ansehen und wächst das Misstrauen, dass sie nicht „richtig“ und „effizient“ arbeiten.

Die Hochschulen haben viel von ihrem alten Nimbus verloren: An die Stelle blinden Vertrauens in ihren Nutzen und die Hochachtung vor ihren Leistungen sind Zweifel und Unzufriedenheit getreten.

3.2.1 Glaubwürdigkeitsverlust in wissenschaftliche Erkenntnisse.

Allensbach belegt für die letzte Zeit einen „dramatischer Glaubwürdigkeitsverlust wissenschaftlicher Institutionen und Autoritäten“ (Elisabeth Noelle-Neumann). Für den Laien wird es immer schwieriger, sich ein Bild davon zu machen, was in den Hochschulen eigentlich getrieben wird. Dies drückt ein Passant in der Reutlinger Fußgängerzone so aus:

„Ich kann mir vorstellen, dass jeder davon ausgeht, dass die Professoren sich in ihrer Freizeit mit irgend welchen komischen Sachen befassen: Warum ist die Welt eine Kugel und keine Scheibe oder so. Ob das die Realität ist, kann ich natürlich nicht sagen, aber ich geh' mal davon aus, dass jeder die Professoren für ein bisschen durchgeknallt hält.“

Wir können hier die **Widersprüchlichkeit wissenschaftlicher Ergebnisse** zu den Risiken von Elektrosmog über Gentechnik bis zur Atomkraft, oder den **Verdacht der Beeinflussbarkeit von Forschung durch Wirtschaft und Politik** nennen. Immerhin glauben 80 Prozent der Deutschen, Forscher würden ihre Arbeitsergebnisse an den Wünschen zahlender Auftraggeber ausrichten.

Und nicht zuletzt sind die Fälschungsskandale von Wissenschaftlern außerordentlich vertrauensschädigend und schüren **Zweifel an der Glaubwürdigkeit wissenschaftlicher Methoden und Ergebnisse**.

3.2.2 (Aus-)Bildungsfunktion

Die Massenuniversitäten haben neben der traditionellen Bildungsfunktion insbesondere die Ausbildungsfunktion für ein Drittel eines Altersjahrgangs

zugewiesen bekommen. Die Betreuungsrelationen haben sich dramatisch verschlechtert. Aber auch Strukturen und Selbstverständnis der Hochschulen hielten mit den neuen Aufgaben nicht Schritt. In den „Massenuniversitäten“ litt das persönliche Vertrauensverhältnis von Lehrenden und Studierenden, das zum Grundkonzept der klassischen Universität gehört hatte. Dies zeigt sich in Symptomen wie langen Studienzeiten und hohen Abbrecherquoten.

„Viele Menschen in der Gesellschaft machten die Erfahrung: Akademische Ausbildung in Deutschland dauert sehr lange und kostet die besten, kreativsten Jahre, ist häufig nicht strukturiert, ist zu theoretisch und erfordert zu lange Adaptionszeiten im Beruf.“
(Teilnehmender Rektor)

Der Spagat, gleichzeitig für die Wissenschaft und für die Praxis ausbilden zu müssen, ist nur unvollkommen gelungen. Das Phänomen der Akademikerarbeitslosigkeit hat das Grundvertrauen erschüttert, dass ein Hochschulstudium einen anspruchsvollen Arbeitsplatz und ein hohes Einkommen garantieren kann. Gleichzeitig ist für viele Studienanfänger und Studierende nicht transparent, welche Studienmöglichkeiten es in Deutschland gibt, wie die Qualität der Angebote im Vergleich einzuschätzen ist, und welches Studienangebot ihren Bedürfnissen und Interessen am ehesten entspricht. Dies führt zu Vorurteilen gegenüber einzelnen Hochschulen wie bestimmten Studienrichtungen und zu Fehlentscheidungen bei der Studien- und Berufswahl.

3.2.3 Ressourcen

Der Verlust des unhinterfragten Vertrauens, das die Hochschulen in Forschung und Lehre schon das Richtige tun, trifft zusammen mit der Mittelknappheit öffentlicher Kassen. Es resultiert ein zunehmend kritischer Blick der Steuerzahler auf die Verwendung dieser Gelder und ein heftiger Konkurrenzkampf mit anderen Politikbereichen wie Gesundheit, Verkehr oder innerer Sicherheit – Autobahn oder Hörsaal, Gefängnis oder Professorengehalt?

„Die Gesellschaft muss bereit sein, die Hochschulen finanziell auszustatten. Dazu muss sie davon überzeugt sein, dass an den Hochschulen sinnvoll und effektiv gearbeitet wird.“
(Teilnehmendes Universitätsratsmitglied)

Das Wort von den Milliarden, die in die Hochschulen gesteckt werden und noch nicht einmal „Plumps“ machen, also keine Reaktion hervorrufen, scheint hier symptomatisch.

3.2.4 Fortschritts und Wettbewerbsfähigkeit

Letztlich wird bestritten, dass die Hochschulen überhaupt reformfähig seien.

Kein geringerer als der sicherlich nicht hochschulfeindliche ehemalige Präsident der University of California, Clark Kerr, hat es so formuliert:

„Über die Hochschule läßt sich sagen, dass alles sich ändert, aber meistens nicht die Hochschule selbst.“

3.3 Hochschule und Staat

In den letzten Jahren hat sich in Deutschland viel getan im Verhältnis Hochschule – Staat: Zug um Zug sind Elemente eines neuen Steuerungsmodells eingeführt worden, das die Zusammenarbeit von Staat und Hochschulen auf eine ganz neue Basis stellt:

Auf der einen Seite steht eine deutliche Stärkung der Autonomie von Hochschulen als Grundlage und Voraussetzung für ihre wissenschaftliche Leistungsfähigkeit. Dabei ging und geht es zum einen um die Autonomie der Hochschulen gegenüber dem Staat und zum anderen um die Stärkung der Handlungsfähigkeit der Hochschulen als Gesamtinstitutionen gegenüber berechtigten Interessen und Autonomieansprüchen einzelner Mitglieder.

Auf der anderen Seite steuert der Staat die Hochschulen nicht mehr im Detail sondern über Rahmensetzungen, dialogische Zielverständigung, leistungsbezogene Anreizsysteme und die Verpflichtung zur Rechenschaft: Globalhaushalte, leistungsbezogene Mittelverteilung, Zielvereinbarungen, der Aufbau von Berichtssystemen, aber auch Akkreditierung, um nur einige der neuen Steuerungsinstrumente zu nennen.

Entscheidende Weichen für ein neues – partnerschaftliches – Verhältnis von Staat und Hochschulen sind damit gestellt worden. Doch weil dieses neue Steuerungsmodell nicht als geschlossen konzipiertes System eingeführt wurde sondern nach und nach, rückt auch die fundamentale Bedeutung des Vertrauens für sein Funktionieren erst nach und nach ins Bewusstsein:

Der Staat misstraut den Hochschulen.

Die Hochschulen wiederum misstrauen dem Staat, auch hierzu einige Beispiele:

3.3.1 Die Schwierigkeit loszulassen

Der Staat hat ohne Zweifel Probleme, wirklich loszulassen. Dies zeigt sich, wenn in Gesetzen Freiräume gewährt werden, die in Verordnungen und Erlassen dann wieder zurückgenommen werden.

„Habe ich richtig gehört? War da von Autonomie die Rede? Dürfen die Hochschulen jetzt selbst entscheiden? In der Praxis sieht das so aus: Das Ministerium erlässt eine neue Prüfungsordnung, obwohl das Fach dafür keine Notwendigkeit sieht. Dass die Prüfungsordnung in Kraft ist, erfahren wir an der Universität drei Wochen, nachdem sie in Kraft getreten ist. Gleichzeitig werden wir aufgefordert eine neue Studienordnung zu entwerfen, denn dafür seien wir zuständig. In der Zwischenzeit herrscht Chaos: Was gilt jetzt für wen? Und als schließlich die neue Studienordnung

*auf dem Tisch liegt, wird sie vom Ministerium zurückgewiesen! Absurdistan! Und dann scheut sich der Minister nicht, hierher zu kommen und, bei einer Festrede, mehr Effizienz von den Hochschulen einzufordern! Der Pyromane schreit „Feuer!““
(Äußerung im CHE.tboard)*

3.3.2. Unzuverlässigkeit

Aus der Spieltheorie wissen wir, dass sich Spieler bei unendlich oft wiederholten Spielen vertrauensstiftend, das heißt glaubwürdig und zuverlässig, verhalten. Ein Problem im Verhältnis Staat – Hochschule besteht in der Kürze der Legislaturperioden, die eine langfristige Beziehung zum Gesetzgeber – und wegen wechselnder Minister und Staatssekretäre oft auch zum Ministerium – verhindert. Das erste, was ich als Rektor gelernt habe im Hinblick auf das Ministerium, war: „Es gilt das gebrochene Wort!“ Die Beispiele, die uns hierzu erreichten sind so vielfältig, dass ich sie in dieser Einführung nicht aufzählen kann. Übertragungen von Haushaltsresten werden einkassiert. Stellenbesetzungssperren, obwohl sie nach Qualitätspakt eigentlich ausgeschlossen waren, werden durch Zustimmungsvorbehalt des Finanzministers quasi durch die Hintertür wieder eingeführt usw.

Am eklatantesten erscheint zur Zeit sicherlich das Beispiel des Universitätsklinikums Benjamin Franklin der Freien Universität Berlin. Im Zusammenhang der Debatte hat der Präsident der Freien Universität, P. Gaehtgens, festgestellt:

„Die hier derzeit stattfindende Auseinandersetzung um die [von der neuen Koalition beschlossene] Schließung der Medizin an der FU wirft viele Fragen auf, [darunter auch die nach Bedeutung und Belastbarkeit von Hochschulverträgen. Insofern hat der Vorgang, der in Deutschland bisher keine Parallele hat, über den Anlass hinausgehende Bedeutung. Denn es stellt sich dabei schon die Frage nach der Gleichgewichtigkeit der Vertragspartner, wenn sich herausstellen sollte, dass - wie es scheint - die Verträge mehr eine politisch-moralische Bindung der Regierung bzw. des Parlaments bilden, aber nicht wirklich eine auch rechtlich unangreifbare Verpflichtung. (...)] Im Moment ist unser Vertrauen in den Staat jedenfalls ziemlich angekratzt. (...)

3.3.3. „Hidden agenda“

Das Vertrauen der Hochschulen in den Staat wird auch dadurch untergraben, dass immer wieder der Eindruck entsteht, der Staat verfolge mit der Einführung einer Maßnahme eigentlich andere Ziele. Der Eindruck scheint auch berechtigt, wenn sich im Entwurf zu einem Landeshochschulgesetz eine Passage wie diese findet:

„Wenn Zielvereinbarungen nicht zustande kommen, kann das Ministerium Zielvereinbarungen erlassen.“

Eine solche Passage widerspricht diametral dem Wesen von Zielvereinbarungen und diskreditiert damit dieses Element des neuen Steuerungsansatzes bei den Hochschulen. In der Praxis zeigt sich:

- Weil am Beginn von Zielvereinbarungsprozessen staatliche Ziele nicht formuliert sind, mutmaßt die Hochschule versteckte Ziele und bleibt deshalb selbst bei den Zielvereinbarungen möglichst vage;
- Hochschulen glauben nicht, dass mit Zielvereinbarungen alte Verteilungsmuster aufgebrochen werden; die Vermutung, dass es die üblichen Gewinner geben wird, senkt die Motivation zur Vereinbarung anspruchsvoller Ziele;
- Hochschulen vermuten, dass die Einführung neuer Mittelverteilungsmodelle dazu genutzt wird, massive Umverteilungen bzw. Kürzungen zu realisieren;
- Hochschulen gehen davon aus, dass bei der Einführung neuer Instrumente alte Bevorzugungen und Benachteiligungen erhalten bleiben. Z.B. gibt es den Verdacht, dass mit neuen Mittelverteilungssystemen die Hochschulen mit traditionell guten Beziehungen zu Ministerien und Politik wieder die Gewinner sein sollen und die Instrumente entsprechend „verbogen“ werden. Aufgrund dieses Misstrauens verweigern sich Hochschulen der Konzeption neuer Instrumente.

Ein weiteres Problem ist die Doppelstruktur von politischer Führung und Ministerialbürokratie im Verhältnis Staat – Hochschule. Es gibt dann zwei Agenden, die politische und die ministeriale. Nicht immer kann sich die politische Führung real gegenüber den auf Detailsteuerung fixierten Ministerialbürokratien durchsetzen. Dann ändert sich außer den Überschriften („Zielvereinbarung“ statt „Erlass“) nicht viel.

3.3.4. Ungleichheit der Vertragspartner

Die Vertrauensfrage stellt sich immer da, wo Erwartungen und Rollen ungeklärt sind. Eine Gleichzeitigkeit von Rhetorik der Partnerschaft bei faktischem Machtgefälle führt zu Unsicherheit und Vertrauensverlust.

Dies ist an folgendem Beispielgut ablesbar: Obwohl vorher von „wechselseitiger“ Überprüfung der Leistungsziele durch die Vertragspartner die Rede war, machte ein teilnehmender Verwaltungsmitarbeiter folgende Erfahrung:

„Wir formulierten einen Gegenvorschlag zum Controllingverfahren des Ministeriums: Die Hochschule und das Ministerium werden sich gegenseitig jeweils zum Jahresende über den Stand der Umsetzung berichten. Aufgeregter Telefonanruf aus dem Ministerium: Berichten könne man nur in einer Richtung.“ - Antwort des Kanzlers: „Jawoll, Herr Ministerialrat!“

3.4 Staat und Hochschule

Aber natürlich besteht auch umgekehrt ein – sicherlich nicht immer unberechtigtes – Misstrauen.

3.4.1 Hochschulen nicht entscheidungsfähig

Ein teilnehmender Ministerialbeamter hat die staatlichen Vorbehalte gegenüber der Entscheidungsfähigkeit der Hochschulen auf den Punkt gebracht:

„Die wissen nicht, was sie wollen. Und im Zweifel melden sich Mitglieder der Hochschule, die mit Entscheidungen des Senats oder der Hochschulleitung nicht einverstanden sind und bitten uns um Hilfe.“

3.4.2 Eigeninteresse

In vielen Fällen ist die staatliche Seite auch davon überzeugt, dass einzelne Mitglieder der Hochschulen, neu gewährte Freiheiten ausnutzen werden, um eigene Interessen zu stärken:

*„Wenn wir Globalhaushalte schaffen, werden die Professoren die Lehre minimieren, da ihre Karriere von den Forschungserfolgen abhängt. Da müssen wir Regulierung beibehalten, z.B. über Anwesenheitspflichten für Professoren o.ä.“
(aus einer Diskussion über Globalhaushalte)*

3.4.3 Seilschaften bei Berufungen

Die Ministerien sind auch nicht immer davon überzeugt, dass bei Berufungen die sachlichen Argumente den Ausschlag geben. Ein Minister a.D. fasst zusammen:

„Da wird nicht auf Qualität geachtet, sondern die Spezis kommen auf die Liste.“

3.4.4 Verweigerung der Rechenschaft

Darüber hinaus wird die Kooperationsbereitschaft der Hochschulen bei der Rechenschaftslegung in Frage gestellt:

*„Der Präsident lässt sich aber auch nicht in die Karten schauen. Wir kriegen von denen keine Zahlen auf den Tisch, die etwas sagen. Auch ein Unternehmen muss dem Aufsichtsrat Rechenschaft ablegen. Und die Verantwortung müssen letztlich wir tragen. Solange sich das nicht ändert, ist mehr Autonomie nicht denkbar.“
(Staatssekretär a.D.)*

3.5 Hochschule intern

Die Antworten auf die Teilnehmerbefragung zeigen: Die Gruppenuniversität hat das Misstrauen in den Hochschulen verfestigt und institutionalisiert. Vielfach misstrauen sich nicht einzelne Menschen, sondern bestimmten Gruppen wird pauschal misstraut. So gibt es das Misstrauen der Hochschulleitung gegenüber

Gremienmitgliedern und umgekehrt, das Misstrauen der Fachbereiche gegenüber der Zentralen Verwaltung, das Misstrauen der Studierenden gegenüber der Professoren und so weiter.

In den Hochschulen zeigt sich insbesondere: Es menschelt. Persönliche Sympathien und Antipathien vermischen sich mit den Erwartungen und Vorurteilen gegenüber bestimmten Gruppen.

3.5.1 Hochschulleitung zwischen den Fronten

Insbesondere Hochschulleitungen stehen vor der schwierigen Aufgabe, Vertrauen in ihre Person und Sachkompetenz zu erzeugen als Grundvoraussetzung dafür, etwas bewegen zu können. Gleichzeitig können sie nicht erfolgreich reformieren, ohne einigen weh zu tun. Das heißt, die Botschaft darf nicht lauten: Vertraut mir, ich werde keinem wehtun, sondern: Auch wenn meine Entscheidungen einigen wehtun werden, sie sind für die Hochschule insgesamt zum Besten. Dazu braucht es auch die Identifikation der Mitarbeiter mit der Hochschule als Gesamteinstitution.

„Die Budgetkürzungen sehen viele Universitätsmitglieder als Angriff gegen ihre Person, Leistung und Integrität und nicht als Konsequenz der Rahmenbedingungen, die von der Unileitung nur weitergegeben werden müssen. Das Floriansprinzip ist alltäglich und nicht gerade förderlich für das Vertrauen.“
(Teilnehmender Verwaltungsmitarbeiter)

3.5.2 Rollen und Erwartungen unklar

In der Hochschule wächst Misstrauen auch dann, wenn Rollen und Erwartungen ungeklärt sind. Solche Unklarheiten entstehen naturgemäß beim Übergang von einem Steuerungsmodell zu einem neuen. Z.B. wenn sich die Aufgabenverteilungen zwischen den Gremien und Organen verändern, aber das Aufgabenverständnis noch nicht hinterher kommt.

„Dass ein vertieftes Interesse und Informationsbedürfnis von Gremienmitgliedern über bestimmte Abläufe oder Vorgänge [von der Hochschulleitung] als Einmischung und Zumutung verstanden wird. Das führt zu verhärteten Fronten und umso stärkerer Kontrollfunktion.“
(Teilnehmendes Hochschulratsmitglied)

3.5.3 Zielvorgabe

Auch innerhalb der Hochschule zeigt sich, dass die neuen Steuerungsmodelle nicht automatisch Vertrauen schaffen. So berichtete ein Teilnehmer in einem unserer Hochschulkurse von folgendem Vorfall:

„Die Hochschulleitung legte dem Dekan einen fertig vorformulierten Vertrag zu Zielvereinbarungen vor mit der Bitte um Unterschrift. Der Dekan ignorierte daraufhin das Schreiben.“

3.5.4 Fachkulturen

Auch der Umgang der Hochschulmitglieder miteinander ist oft problematisch.

„Jeder schaut auf jeden herab. Die Physiker nennen die Ingenieure „Handwerker“, die Geisteswissenschaftler die Betriebswirte „Buchhalter“, die Soziologen sind für alle „Spinner“. Und über allem schwebt das Kollegialitätsprinzip: Schweigespirale über Ausfälle, Neidkomplex über Leistungsträger.“
(Teilnehmender Rektor a.D.)

4. Zwischenresümee

Ohne vorgreifen zu wollen möchte ich doch hier schon einmal festhalten: Die entfesselte Hochschule mit der Vielzahl neuer Steuerungselemente setzt Vertrauen voraus, die Instrumente sind allerdings auch geeignet Vertrauen zu schaffen.

Wie wir das besser bewerkstelligen können, wollen wir in den nächsten beiden Tagen in den drei Themenblöcken erarbeiten.

Am Anfang jedes Themenblocks steht ein Impulsreferat – eine *keynote speech* – eines renommierten Fachwissenschaftlers, der aus der Perspektive seiner Fachdisziplin den jeweiligen Aspekt der Vertrauensproblematik beleuchtet.

Nach diesem fachlichen Input zum Auftakt jeden Themenblocks geht es in Gesprächsrunden, wo wir im Dialog mit erfahrenen Praktikern aus allen Bereichen des Hochschulsystems der Frage des Vertrauens nachgehen. Hier stehen konkrete Beispiele und Erfahrungen im Vordergrund: Wo gibt es Vertrauen und Misstrauen, wo wurde es gestört und geschaffen? Auch Erfahrungen aus dem Publikum sind an dieser Stelle gefragt.

Jeder Themenblock wird schließlich abgerundet durch eine Präsentation konkreter Vertrauensmaßnahmen, gemäß dem Ziel dieser Veranstaltung, gangbare Wege und praktikable Lösungen aufzuzeigen.

Sie alle haben dabei Gelegenheit sich sowohl an den Diskussionen zu beteiligen, als auch weitere Beispiele an den Rechnern einzugeben. Wir werden das alles geflissentlich sammeln und der Öffentlichkeit übers Netz zur Verfügung stellen.

Aber jetzt geht es los.