



## „Vertrauen ist gut – Punkt“

Wir Deutschen vertrauen dem Wetterbericht, unserem Hausarzt und Günther Jauch. Auf den vorderen Plätzen bei Befragungen zu vertrauenswürdigen Institutionen landen oft auch Universitäten. Innerhalb der Hochschulen zeigt sich mir oft ein ganz anderes Bild: Misstrauen allenthalben

**E**ine Universität verzichtet darauf, den Fakultäten Freiheiten beim Verwalten von Personalmitteln zu geben, weil die Hochschulleitung denkt, dass die Fakultäten nicht wirtschaften können. Eine Hochschule für Angewandte Wissenschaften scheitert mit der Idee, dass die Fachbereiche Leistungskennzahlen entwickeln, weil die Fakultäten befürchten, dass diese bei Kürzungen herangezogen werden. Die Hochschulverwaltung lehnt Prozessmodellierungen ab, weil sie das Wegrationalisieren von Stellen befürchtet. Alles Beispiele für fehlendes Vertrauen in die Motive und das Handeln anderer Hochschulangehöriger.

Eine derartige Misstrauenskultur ist an Hochschulen mit ihren heterogenen Akteursgruppen tief verankert. Zentrale Einheiten misstrauen der Selbststeuerungsfähigkeit dezentraler Akteure. In der Hochschule vermutet man oftmals, dass die Führung nicht offen zugibt, was sie wirklich will – sei es aufgrund negativer Erfahrungen in der Vergangenheit oder weil das Misstrauen von Einzelnen aus Kalkül bewusst geschürt wird, um ungeliebte Veränderungen zu stoppen. So werden wichtige Entwicklungen blockiert.

Abhilfe kann ein gezieltes Vertrauensmanagement schaffen. Vertrauen kann durch gezielte Gestaltung von Veränderungsprozessen positiv beeinflusst werden, im Sinne einer Verknappung der bekannten Redewendung: Vertrauen ist gut – Punkt. Für das Vertrauensmanagement gibt es zahlreiche Stellenschrauben, die ich als Wissenschaftsmanager in Reformprozessen immer wieder eingesetzt habe. Vertrauen schafft man durch Kommunikation. Die Intentionen einer Veränderung werden offengelegt. Es wird deutlich, dass die Verantwortlichen ihren Erfolg auch an den expliziten Zielen der Veränderung messen

lassen. Es erfolgen periodisch Berichte, was man erreicht hat und was nicht. Dann kommt der Eindruck einer „hidden agenda“ erst gar nicht auf.

Vertrauensmanagement arbeitet auch mit klaren, partnerschaftlich verabredeten Spielregeln: Wenn wie im obigen Beispiel vermutet wird, Kennzahlen dienten nur als Hebel der Kürzung, dann kann vor ihrer Einführung verbindlich verabredet werden, dass genau dies nicht erfolgen soll. Wenn der Fähigkeit der Fakultäten zur vorausschauenden Personalkostenbudgetierung misstraut wird, dann können explizit die Bedingungen verabredet werden, unter denen die Hochschulleitung im Notfall in autonome Fakultätsbudgets eingreifen kann. Und schließlich stützt sich Vertrauen auch auf Lernfähigkeit: Wenn beim Beschluss einer Veränderung direkt mit beschlossen wird, deren Ergebnisse nach drei Jahren zu evaluieren und falls nötig nochmals nachzusteuern, dann stärkt auch dies das Vertrauen in Veränderungsprozesse. „Stärkt oder schwächt es das Vertrauen?“ ist daher eine Perspektive, die in einem Veränderungsprozess generell immer wieder eingenommen werden sollte.

Nicht zuletzt braucht es bei aller Managementtechnik auch Persönlichkeiten, die Vertrauensvorschüsse geben, vertrauenswürdig agieren, eine Vertrauenskultur verkörpern. Es braucht eine Art Günther Jauch – eine Person für schwierige Fragen, die unter Stress und bei großen Summen gelassen bleibt und darauf vertraut, dass auch andere gute Antworten finden.

**PROF. DR. FRANK ZIEGELE**

*ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.  
[www.che.de](http://www.che.de)*