

Vertrauen - ein Grundbegriff der modernen Welt

**Den Festvortrag am Dies academicus 2004 hielt
Vigdis Nipperdey, Vorsitzende des Hochschulrats und
des Verwaltungsrats der TUM**

Das »Centrum für Hochschulentwicklung«, das zur Bertelsmann-Stiftung gehört, hat die Aufgabe, die Veränderungen im deutschen Hochschulwesen zu beobachten, zu beschreiben, selbst auch durchaus meinungsstark mitzugestalten. Jährlich veranstaltet das CHE ein Symposium zu Fragen von aktuellem Interesse wie beispielsweise Hochschulautonomie, innere Organisations- und Strukturveränderungen, Finanzierung, Studiengebühren, Verhältnis Universitäten - Fachhochschulen, Bachelor- und Masterabschlüsse - kurz, das ganze Themenspektrum, das wir aus der gegenwärtigen Diskussion kennen.

Vor zwei Jahren lud das CHE ein zu einem Symposium über das Thema: »Gesellschaft-Staat-Hochschule: Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung«, und ich wurde gebeten, aus der Sicht einer Hochschulratsvorsitzenden dazu einen Beitrag zu leisten. Ich gestehe: Ich war verblüfft. Was war denn das für ein »softes« Thema? Waren ihnen die »harten« Themen ausgegangen? Notgedrungen begann ich mich damit zu beschäftigen, und je länger ich das tat, desto deutlicher erkannte ich, dass hier ein entscheidendes Element angesprochen war, mit dem ich, mit dem wir alle täglich umgehen, ein Element, das bei erfolgreichen Entwicklungsprozessen wie dem der TU in den letzten Jahren jedoch nicht an der Oberfläche sichtbar ist, sondern eine Art Humus im Untergrund darstellt.

Diese Universität arbeitet seit sechs Jahren mit großer Anstrengung aller Beteiligten daran, ihr wissenschaftliches Profil deutlich und unverwechselbar zu formen, die Messlatte für die Qualität von Forschung und Lehre international anzulegen, in jedem Fach zu fragen: Wohin geht die Entwicklung? Was sind morgen und übermorgen die wichtigen Fragen in unseren Forschungsgebieten?

Sie hat, zur Unterstützung dieser Ziele, neue eigene Organisationsstrukturen und Institutionen geschaffen, erheblich über die Vorschriften des 1998 novellierten Bayerischen Hochschulgesetzes hinaus. Nun ist es eine Sache, nach vernünftiger Einsicht Institutionen zu schaffen, von denen zu erwarten ist, dass sie tragfähig sind, die gesetzten Ziele zu erreichen. Eine andere Sache ist es, solche neuen Strukturen auch wirklich zum Funktionieren zu bringen. Klare Zuständigkeiten und eindeutige Kompetenzen sind unentbehrliche Voraussetzungen - aber sie sind nicht alles. Damit ein sichtbarer Nutzen für die Hochschule entsteht, in der die

neuen Mechanismen geräuschlos und selbstverständlich greifen, muss noch etwas dazukommen: ein »Schmiermittel«,

das wir Vertrauen nennen. Ohne Vertrauen, behauptete ich, nützen die besten Regelwerke nichts und keine noch so gut gemeinten Organisations- und Entscheidungsgremien.

Was aber ist Vertrauen?

Die Antwort auf diese Frage - die man ohnehin nur näherungsweise geben kann - möchte ich in zwei Gruppen einteilen: eine traditionellere und eine spezifisch moderne Beschreibung. Zunächst gehört der Begriff »Vertrauen« zu der uns allen geläufigen Alltagssprache. Jeder von uns weiß, was Vertrauen ist. Das »Urvertrauen«, das Säuglinge und Kleinkinder in der Obhut von Mutter und Vater entwickeln, hat längst Eingang in die Populärpsychologie gefunden, und jedermann weiß, dass dieses Bedürfnis nach Vertrauen ein ganzes Leben lang bestehen bleibt, und dass Menschenkinder, denen die Lebensumstände verwehrt haben, dieses Urvertrauen zu entwickeln, immer psychisch gefährdet bleiben. Wir vertrauen in der Familie, in der Ehe, wir vertrauen den Freunden: In diesem Kontext ist Vertrauen ein emotionales, ein personales Phänomen, es existiert präreflexiv und sogar präkognitiv. Vermutlich ist Vertrauen eine anthropologische Konstante, ein Grundphänomen des menschlichen Lebens. Der Mensch ist angewiesen auf ein Gegenüber - das können andere Menschen sein, das kann Gott sein. Gottvertrauen nen-

nen wir das, die Sicherheit, die der Glaube verschafft, Frömmigkeit, die wegen dieses Sich-Verlassens auf Gott Kräfte zur Lebensbewältigung freisetzt.

Die meisten von uns erkennen Vertrauen am leichtesten, wenn es plötzlich zerstört wird oder zumindest erheblich verletzt worden ist. Wir bewohnen ein Klima des Vertrauens, so wie wir in der Atmosphäre leben; wir nehmen es wahr wie die Luft, nämlich erst dann, wenn es knapp wird oder verschmutzt ist - so drückt es die amerikanische Philosophin Annette Baier aus. Im Umgang mit unseren Mitmenschen gehen wir davon aus, dass Vertrauen ein hohes Gut ist, dass die bewusste Enttäuschung des Vertrauens immer schlecht ist, während die Erfüllung des Vertrauens immer richtig ist. Dieser moralische Anspruch ist aber nur auf den ersten Blick richtig, denn Vertrauen ist keineswegs immer moralisch hoch stehend und schützenswert. Die Mafia beispielsweise oder terroristische Vereinigungen leben von dem Vertrauen, das ihre Mitglieder zusammenhält - doch die penitenti, die, welche »bereuen«, die sich entschlossen haben, auszupacken und die Verbrechen der Polizei, den Richtern mitzuteilen, handeln moralisch anständig, wenn sie gerade dieses Vertrauen zerstören.

Bei Niklas Luhmann, der 1968 über »Vertrauen« schrieb, als das noch kein allgemein diskutiertes Thema war, lernen wir, wie Zeit und Vertrauen zusammenhängen. Das, was hinter uns liegt, ist uns vertraut. In der Vergangenheit gibt es keine ande-

ren Möglichkeiten mehr, die Vielfalt der Möglichkeiten ist reduziert. Die Orientierung am Gewesenen kann die Welt vereinfachen. In der alten traditionsgeleiteten Welt konnte man davon ausgehen, dass das Vertraute bleiben, das Bewährte sich wiederholen, die bekannte Welt sich in die Zukunft hinein fortsetzen wird. In vertrauten Welten dominiert die Vergangenheit über Gegenwart und Zukunft. Darin besteht die Quintessenz von Vertrautheit. Demgegenüber ist Vertrauen in die Zukunft gerichtet. Zwar ist Vertrauen nur in einer durchaus auch vertrauten Welt möglich, man kann nicht ohne jeden Anhaltspunkt und ohne alle Vorerfahrungen Vertrauen schenken - »blindes Vertrauen« empfinden wir als töricht.

Aber Vertrauen ist keine Folgerung aus der Vergangenheit oder der Gegenwart, sozusagen deren Verlängerung, sondern aus der Fülle der offenen, der unbestimmten Möglichkeiten lässt uns Vertrauen eine Bestimmung für die Zukunft treffen. Vertrauen ist eine riskante Vorleistung in einer Welt, die ungeheuer komplex ist. Vertrauen ermöglicht uns, der Komplexität zum Trotz Entscheidungen zu treffen. Wäre es anders, ginge es uns wie dem Tausendfüßler - sobald er überlegt, mit welchem Fuß er anfangen soll zu laufen, kann er überhaupt nicht mehr gehen. Deshalb beschreibt der Soziologe Luhmann Vertrauen als einen »Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität«. Damit sind wir herausgetreten aus der Beschreibung von Vertrauen als einer personalen Beziehung. Die moderne Welt

zwingt uns, Vertrauen gerade da aufzubringen, wo wir entweder keine persönliche Beziehung, keinen Einfluss oder keine Sachkunde besitzen, um eine von uns selbst kontrollierte oder kontrollierbare Entscheidung zu treffen. In der vorindustriellen Welt, in einfach strukturierten und wenig



Vigdis Nipperdey

Foto: Faces by Frank

dynamischen Gesellschaften war es für die meisten Menschen nötig und möglich, ihre Existenz auf der Grundlage von Erfahrung und tradiertem Wissen zu bestreiten. Der Veränderungsgrad war gering und der Zeitraum, in dem sich die Lebensbedingungen änderten, vergleichsweise lang. Man konnte sich ganz überwiegend auf sich selbst verlassen, der Grad der sozialen Autarkie war beträchtlich.

Systemvertrauen

Unsere Welt ist eine ganz andere: Die von Technik und Wissenschaft geprägte Zivilisation ist charakterisiert durch ständig wachsende Komplexität und Dynamik. Unsere soziale Autarkie schrumpft, die Lebensbereiche, die wir selbst aus eigener Anschauung kennen und deshalb beurteilen können, nehmen ständig ab, weil solche Lebensbereiche, die nicht unsere eigenen sind, immer mehr werden. »Erfahrungsverluste« nennen das die Sozialwissenschaftler. Die Erfahrungsverluste kompensieren wir durch Vertrauen. Wir verlassen uns auf die Solidität der Leistungen des Fachmannes, wir müssen uns verlassen auf die Kompetenz, die Zuverlässigkeit der Anderen, die über jene Kenntnisse und Fertigkeiten verfügen, über die wir gerade nicht verfügen, vom Automechaniker bis hin zum Arzt. Unsere Lebenswelt setzt voraus, dass wir uns auf Expertenwissen auf allen Ebenen verlassen, auf technisches wie auf kognitives. Unser Leben wird bedingt durch das Vertrauen in die Verlässlichkeit Anderer. Der Philosoph Hermann Lübbe bezeichnet unser Angewiesensein auf die Fähigkeiten der Anderen, die wir selbst nicht haben, auf die wir uns deshalb verlassen müssen, als unsere »black box Zivilisation«. Wir verlassen uns auf das Funktionieren einer technisch-zivilisatorischen

Welt, von der jeder Einzelne immer weniger weiß, wie sie funktioniert und warum sie funktioniert. Uns hilft nur eines zum Bestehen: Vertrauen. Je moderner wir leben, umso größer wird die Menge des Vertrauens, das wir zur Lebensbewältigung benötigen. Vertrauen ist das Bindemittel, der »Sozialkitt«, der diese Zivilisation lebensfähig macht. Und ich füge hinzu: Dieses Vertrauen wird ja in einem unglaublichen Maße gerechtfertigt. Wenn man versucht, sich vorzustellen, was jeden Tag passieren könnte, so ist doch erstaunlich, wie vieles so funktioniert, dass es unseren Erwartungen und Ansprüchen genügt.

Wir erkennen, dass dies ein anderer Typus von Vertrauen ist als das eingangs skizzierte personale Vertrauen. Es ist eine Generalisierung, eine unpersönliche Form von Vertrauen, die Niklas Luhmann »Systemvertrauen« genannt hat. In alten, traditionellen bestimmten Gesellschaften waren unpersönliche Formen des Vertrauens nicht erforderlich, in unserer komplexen Welt sind sie zur Bewältigung, nämlich der Reduzierung der Komplexität, unentbehrlich und daher ein Merkmal der Moderne. Wird personales Vertrauen enttäuscht, sind wir getroffen, wir reagieren mit Zorn, Wut, Traurigkeit - jedenfalls hoch emotional. Davon ist das Systemvertrauen entlastet, denn es ist indifferent gegenüber Fragen der Motivation von beteiligten Personen, die man in der Regel gar nicht kennt. Systemvertrauen umfasst aber gleichzeitig das Vertrauen in funktionierende Kontrollmechanismen. Das Vertrauen

in die Funktionsfähigkeit von Systemen schließt das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit ihrer immanenten Kontrollen ein, und wir erwarten im Ergebnis Sicherheit.

Die Handhabung der Folgen, wenn Systemvertrauen enttäuscht wird - an einem herrlichen Wintertag steigen vergnügt gestimmte Skifahrer die Tunnelbahn zum Kitzsteinhorn, eine Fahrt, die für viele mit dem Tod endet -, diese Folgen regelt die Rechtsordnung. Das Verhältnis von Risiko und Verantwortung mündet in die Verrechtlichung von fehlgegangenem Vertrauen durch Haftungsregeln und Schadensersatzansprüche. Juristen wissen, dass unser gut 100 Jahre altes BGB einen großen Schritt in die Realität der modernen Welt getan hat, indem es die abstrakte Gefährdungshaftung einführt: Wenn dem Kutscher die Pferde durchgingen, weil sie durch eine grässlich fauchende Lokomotive oder ein neumodisches Automobil erschreckt worden waren, so haftet für den Schaden, den ein unglücklicher Passant erleidet, weil ihn die durchgehenden Pferde niedergetrampelt haben, der Kutscher, ohne dass das Unfallopfer ein Verschulden des Kutschers nachweisen muss. Seitdem schlägt die Stunde der Versicherungen; wir in der Versicherungsstadt München wissen das.

Mit einem weiteren Typus von Vertrauen beschäftigt sich in den letzten Jahren verstärkt die Betriebswirtschaftslehre. Hier geht es um die Erfassung der Beziehungen zwischen den Handelnden im Wirtschaftsleben. Herkömmlich kam Vertrauen ins Spiel als »Schmier-

mittel« für den möglichst reibungslosen Ablauf von Transaktionen. In einer vertrauensvollen Atmosphäre vermindert sich die Summe von Reibungspunkten und senkt so die Transaktionskosten, wie das die Betriebswirte nennen. Vertrauen hat hier eine Begleit- oder Hintergrundfunktion.

Vertrauen als Organisationsprinzip

In jüngerer Zeit beschäftigen sich die Spezialisten für Institutionen mit Vertrauen als einem Organisationsprinzip, Vertrauen als einem sichtbaren kooperativen Verhalten. Hier handelt es sich nicht um eine persönliche Beziehung, sondern Vertrauen wird funktional eingesetzt zur Erreichung bestimmter Zwecke. Ausgangspunkt für den neu definierten Stellenwert von Vertrauen ist die Veränderung von Märkten und Unternehmensstrukturen, die räumliche und teilweise auch organisatorische Dezentralisierung von Unternehmen - denken wir beispielsweise nur an Telearbeitsplätze. Mit dem Abbau von Hierarchien vermindern sich Kontrolle und Überwachung. Die einzelnen Mitarbeiter erhalten mehr Verantwortung und größere Handlungsspielräume. Der berühmte Satz »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser« passt nicht mehr zu der heute notwendigen Flexibilität und der wachsenden Geschwindigkeit, mit der Unternehmen sich den Veränderungen anpassen müssen. Denn Kontrolle ist bei diesen Bedingungen nur zu hohen Kosten möglich und auch unproduktiv: Die Kontrollierten konzentrieren ihre Kreativität darauf, den Kon-

trollmechanismus auszuhebeln, statt sie für ihre Arbeit einzusetzen. Kontrollmechanismen sind zu schwerfällig in Situationen, in denen rasch entschieden, rasch gehandelt werden muss. Also besteht die Herausforderung für ein Unternehmen darin, Kontrolle soweit wie möglich durch Vertrauen zu ersetzen. Schon 1972 hat zum Beispiel Hewlett-Packard die Zeiterfassungskarten abgeschafft und die Arbeitszeiten nicht länger kontrolliert. Das erforderte, wie der damalige Chef von Hewlett-Packard es nannte, »einen starken Glauben an die Mitarbeiter«. Nun ist dieses Unternehmen bekanntlich sehr erfolgreich und die Fluktuationsrate seinerzeit jedenfalls erheblich geringer als in anderen Unternehmen derselben Branche. Erklärt wurde der Erfolg dieser doch hoch riskanten Maßnahme mit einer in diesem Unternehmen bestehenden spezifischen Wertekultur.

Vertrauen als Organisationsprinzip bedeutet: Die beteiligten Parteien setzen bewusst und gewollt darauf, dass eine Vorleistung an Vertrauen der einen Seite honoriert wird durch eine entsprechende Gegenleistung von Vertrauen der anderen Seite. Das Modell sieht so aus: Der Vertrauensgeber erbringt freiwillig eine - im Einzelfall durchaus riskante - Vorleistung und verzichtet dabei auf vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen in der Erwartung, dass der Andere dies nicht zu seinem eigenen Vorteil ausnützt. Unabhängig von der expliziten Form - etwa des Vertrags - ihres Geschäfts schließen sie unausgesprochen einen weiteren, einen impliziten

Vertrag des Inhalts, Vertrauen mit Vertrauen zu vergelten. Indem der Vertrauensgeber vertraut, geht er davon aus, dass der Vertrauensnehmer motiviert ist, sich ihm gegenüber vertrauenswürdig zu verhalten. Er macht sich selbst verwundbar, und damit bringt er die Vertrauensbeziehung in Gang. Der Vertrauensnehmer wird das in ihn gesetzte Vertrauen honorieren, wenn der Nutzen vertrauenswürdig Verhaltens größer ist als die Kosten. Verhält sich der Vertrauensnehmer vertrauenswürdig, wird der Vertrauensgeber das anerkennen, sich auch entsprechend lobend äußern und sich beim nächsten Mal wieder vertrauenswürdig verhalten - beide können erheblichen Gewinn aus der Kooperation erzielen, so dass der Einsatz von Vertrauen sich unter dem Strich für beide rechnet.

Dies ist zunächst ein Modell, eine Versuchsanordnung sozusagen. Jeder von uns wird sich mit Phantasie und Erfahrung die weiteren Bedingungen vorstellen, die zu einer solchen Entscheidung für Vertrauen hinzutreten müssen. Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen meines Gegenübers motivieren mich, Vertrauen einzusetzen? Wie groß, wie verkraftbar ist der Verlust, wenn ich mich getäuscht habe? Besonders bei Reorganisationsprozessen - das Wort »Fusion« will ich besser vermeiden, um beim heutigen Dies academicus der TU München keine nahe liegenden Assoziationen auszulösen - wird Vertrauen mehr denn je zum kritischen Erfolgsfaktor. »Reorganisation«, sagt Tanja Rippberger, »besteht nicht allein in der

gleichsam technischen Einführung von effizienten Koordinationsmechanismen.«

Es gibt ein Indiz dafür, dass es sich bei diesem Modell durchaus nicht um eine akademische Kopfgeburt ohne realen Bezug handelt: Professionelle Managementtrainer haben die theoretischen Erwägungen über Vertrauen längst in - nicht zuletzt für sich selbst auskömmliche - Beratungswährung umgemünzt, besonders für Führungskräfte der Wirtschaft über erfolgreiches Führungsverhalten. Bei allem Respekt vor den modernen Sozialwissenschaften und den Einsichten, die sie uns vermitteln, sollten wir aber doch zur Kenntnis nehmen, dass die großen Alten das auch schon wussten. So schreibt Montaigne 1580: »Wem ich auf der Reise die Kassenführung anvertraue, dem überlasse ich sie ganz ohne Kontrolle; er könnte mich beim Abrechnen ja sowieso leicht betrügen: und wenn er nicht der Teufel ist, zwingt mich er zur Ehrlichkeit durch ein so hingebendes Vertrauen.«

Klimabedingungen für Vertrauen

Kommen wir noch einmal auf Lenin zurück - denn Lenin ist es, den wir mit dem Diktum »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser« verbinden. Eine Kultur des Vertrauens kann nur in einem entsprechenden sozialen Umfeld gedeihen. Je wohlhabender, je sicherer eine Gesellschaft ist, desto stärker ist das Zutrauen in Vertrauen. Das haben zwei amerikanische Wirtschaftsforscher ermittelt: Paul Zak und Stephen Knack. Sie ließen die Einwohner in 41 Ländern befragen: »Glauben Sie, dass man Fremden in der Regel trauen kann?« In Norwegen und Schweden antworteten zwei Drittel mit Ja, in Deutschland und Japan 40 Prozent, in Brasilien und Peru nur fünf Prozent. In Peru zum Beispiel stellen Ladenbesitzer oft mehr Personal ein als nötig - in der Hoffnung, dass sich die Angestellten gegenseitig bespitzeln und sich so vom Klauen abhalten. Misstrauen ist unter dem Strich immer teuer.

Die Frage, ob größere Wohlhabenheit mehr Vertrauen erzeugt, oder ob mehr Vertrauen mehr Wohlstand erzeugt, ist eine offene Frage: Wahrscheinlich ist das eine Spirale, bei der eins ins andere greift. Sicher aber ist: Unfreiheit und Furcht wie seinerzeit bei Lenin in einer revolutionären Umbruchssituation sind kein Nährboden für Vertrauen. Gesellschaftssysteme, die auf Kontrolle, Druck, Zwang, Unterdrückung, Sanktionen setzen, haben langfristig keine Chance. Sie haben deshalb keine Chance, weil Vertrauen keine Chance hat. Francis Fukuyama hat das so ausgedrückt: »A nation's well-being as well as its ability to compete is conditioned by a single pervasive cultural characteristic: the level of

trust inherent in society.« Deshalb hatte Talcott Parsons recht, als er schon vor einem halben Jahrhundert zu dem Schluss kam, die kommunistischen Zwangswirtschaftssysteme würden unvermeidlicherweise untergehen, weil sie mangels Vertrauens nicht modernisierungsfähig seien. Seine Vorhersage ist ankündigungsgemäß eingetroffen. Wir ha-

sie für das Amt des Bundespräsidenten kandidierte. Sie musste bestrebt sein, Stimmen aus allen politischen Lagern zu gewinnen, wollte sie gegen den Favoriten eine Chance haben. Offenbar schien das Vertrauenssthema dafür geeignet. Und gerade gestern lesen wir in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung »Wie ist der Vertrauensverlust



Foto: Faces by Frank

ben es allerdings erst geglaubt, als es wirklich passierte.

Vertrauen und Politik

Verlassen wir die abstrakte Ebene und werfen wir einen ganz kurzen Blick auf einen pragmatischen Zusammenhang, ein Thema, das Konjunktur hat: »Politik und Vertrauen« oder vielmehr »Politik und Vertrauensverlust«. Sie erinnern sich, dass Gesine Schwan dies vor einigen Monaten zu ihrem Leitthema machte, als

der Politik zu heilen?« über eine Tagung der Deutschen Vereinigung für Parlamentsfragen.

Die Tatsache, dass das Vertrauen der Bürger in die Politik und die Politiker seit Jahren schwindet, ist empirisch so gut belegt, dass wir sie voraussetzen dürfen. Lassen Sie mich aus der Fülle der Beispiele zum sinkenden Vertrauen in politische Entscheidungen die Reform der Sozialsysteme herausgreifen. Endlich hat sich das politische Estab-

ishment unter dem Druck der Tatsachen aufgerafft, Lösungswege aus der Krise aufzuzeigen. Nun muss es erleben, dass die Wähler diesen Mut nicht freudig honorieren wollen - egal, ob der Vorschlag von der Regierung oder der Opposition kommt. Die Umfragen lassen stets den Schluss zu, die Wähler wollen, das alles so bleibt, wie es ist. Es fehlt offenbar am Vertrauen in die angebotenen Rezepte. Dabei ist die Einsicht, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann, laut entsprechender Umfragen vollkommen vorhanden. Das ist widersprüchlich und wirkt hochgradig irrational. In der Regel wird es so erklärt, die Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen sei lediglich abstrakt und verpuffe, sobald es an den eigenen Geldbeutel geht. Das ist sicher nicht ganz falsch, aber wohl nur ein Teil der Wahrheit.

Das scheinbar irrationale Verhalten hat einen rational erklärbaren Kern. Nach der Befragung der Experten machen sich die Parteien diese oder jene Lösung zu eigen, schlagen sie im Parlament vor und erheischen dafür von den Bürgern Zustimmung. Die Bürger sehen aber die Sachfrage verknüpft mit dem Streben nach Machterhalt auf Seiten der regierenden Parteien bzw. dem Streben nach Machterlangung auf Seiten der Opposition. Sie halten die angebotenen Sachlösungen für interessengeleitet, für ein Mittel zum Zweck im Machtkampf und verweigern sich deshalb, reagieren störrisch.

Ein Patentrezept gegen die Erosion des Vertrauens in unseren politischen Ent-

scheidungsmechanismen gibt es sicher nicht. Vielleicht haben ja diejenigen Recht, die das strikt repräsentative System unseres Grundgesetzes unter den heutigen Bedingungen für nicht elastisch genug halten. Die Wähler dürfen auf Bundesebene alle vier Jahre politisches Personal bestel-

fassungsvertrag auch in Deutschland; der frühere Bundespräsident Herzog - Mitglied unseres Hochschulrats - äußerte sich positiv über eine eventuelle Direktwahl des Bundespräsidenten. Man sieht, Überlegungen zu Elementen der direkten Demokratie in Ergänzung zu unserem repräsentativen

am Vertrauen der politischen Instanzen in die Bürger.

Hochschule und Vertrauen: Ein Fallbeispiel

Lassen Sie uns zum Schluss zu unserem Ausgangspunkt zurückkehren. Das Thema hieß: »Gesellschaft-Staat-Hochschule: Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung«. Oft werde ich gefragt, in der Regel ungläubig, wieso die Leitungsstrukturen und Entscheidungswege nach der vor sechs Jahren eingeführten TU-Verfassung so gut funktionieren. Für diejenigen von Ihnen, die nicht jeden Tag damit zu tun haben, erläutere ich kurz: Die TU hat sich sozusagen am Modell der Aktiengesellschaft orientiert. Die Hochschulleitung - der Präsident, die Vizepräsidenten, der Kanzler - verantwortet das »operative Geschäft«. Sie wird kontrolliert vom Verwaltungsrat, der sich aus dem

- hochschulweit direkt gewählten - neunköpfigen - Senat und den
- acht Mitgliedern des externen Hochschulrates zusammensetzt.

Wir als Verwaltungsrat entscheiden strategisch über neue Fakultäten, neue Fächer, neue Studiengänge, wir wählen den Präsidenten, und wir wählen, liebe Frau Klatten, Ehrensensoren. Es funktioniert gut, zum Nutzen der Universität. Warum? Das kann man sehr schön anhand der vorhin beschriebenen Vertrauensökonomik der Betriebswirte erklären. Präsident Herrmann war seinerzeit ein erklärter Befürworter der Einführung von Hochschulräten. Er erhoffte



Festliche Runde (v.l.): Prof. Wilfried Bottke, Rektor der Universität Augsburg, Hildegund Holzheid, Vorsitzende des Kuratoriums der TUM, Dr. Werner Schubö, Prorektor der Ludwig-Maximilians-Universität München, Vigdis Nipperdey, Vorsitzende des Hochschulrats und des Verwaltungsrats der TUM, TUM-Präsident Prof. Wolfgang A. Herrmann und Prof. Karl-Dieter Gröske, Rektor der Universität Erlangen-Nürnberg.

Foto: Faces by Frank

len, in Sachfragen bleiben sie außen vor. Ob eine Entkopplung von Sachentscheidungen und Wahlen die Lage bessern könnte? Ob Elemente der direkten Demokratie den Vertrauensschwund aufhalten könnten? Wir Bayern sind dank unserer Verfassung ja an Bürgerentscheide auf staatlicher und kommunaler Ebene gewöhnt. Vor kurzem bekundete Ministerpräsident Stoiber Sympathie für ein Referendum über den Europäischen Ver-

System werden keineswegs nur in politikwissenschaftlichen Seminarräumen ange stellt. Aber wir sind weit entfernt von der Umsetzung solcher Gedanken in die politische Praxis. Fast ist man versucht zu sagen: im Gegenteil. In Hamburg zum Beispiel, dem ehrwürdigen Stadtstaat mit alter bürgerschaftlicher Tradition, sollen die Voraussetzungen für Bürgerentscheide verschärft werden. Es fehlt nämlich am Vertrauen - in diesem Falle

sich Unterstützung bei innovativen Strukturänderungen. Er erwartete, dass das Renommee der Hochschulräte die Reputation der TU heben würde. Er ging davon aus, dass ein einflussreicher Hochschulrat seine Stimme, wo nötig, auch gegen die Bürokratie und in der Politik erheben würde. Und er hoffte auf finanziellen Beistand in Situationen, in denen auf den Staat nicht zu rechnen war. Alle diese Erwartungen sind seither erfüllt worden. Wie ist das zu erklären? Aus der Kompetenzzuweisung im Gesetz allein sicher nicht. Wohl aber, weil der Präsident sich in die Rolle des Vertrauensgebers begeben hatte. Er setzte darauf, dass die Hochschulräte ihre Rolle so auffassen würden. Er verbreitete universitätsweit die Überzeugung, dass der Hochschulrat diese nützliche, ja geradezu unentbehrliche Rolle für die TU spielen würde.

Der Hochschulrat befand sich in der Rolle des Vertrauensnehmers. Er war und ist bestrebt, den Erwartungen gerecht zu werden, welche die TU in ihn setzt. Die Rollen gelten auch gleichzeitig umgekehrt: Nicht zuletzt das Renommee der Hochschulräte verpflichtete die TU dazu, wirklich ernst zu machen mit Erneuerungen, Anstrengungen zu unternehmen weit über das übliche Maß hinaus und Erfolge vorzuweisen. Unter diesem Blickwinkel sind die Hochschulräte Vertrauensgeber und die Hochschulleitung ist Vertrauensnehmer. Beide Seiten hatten sich entschlossen - unausgesprochen, denken Sie an den impliziten Vertrag! - Vertrauen zu platzieren und Vertrauen anzunehmen. Dasselbe gilt mutatis mutandis im Ver-

hältnis zwischen dem Akademischen Senat und dem Hochschulrat. Das alles hat seine Bewährungsprobe bestanden, wie auch die Verlängerung der Vorschriften über das TUM-Modell durch das Wissenschaftsministerium beweist. Es wäre gut, wenn diese positiven Erfahrungen einfließen würden in die Neufassung des Hochschulgesetzes.

In Vertrauen zu investieren, könnte auch eine Maxime sein für die weitere Ausgestaltung der Beziehungen zwischen den Hochschulen und dem Staat, ob es sich nun um die Umsetzung der Ergebnisse der »Mittelstraß-Kommission« im Wissenschaftsland Bayern 2020 handelt, um die Rahmenzielvereinbarung, um den Innovationsfonds bzw. die Einzelvereinbarungen zwischen dem Staat und den verschiedenen Hochschulen oder das neue Hochschulgesetz, das in Arbeit ist. Das Vertrauenspotential ist bisher keineswegs ausgeschöpft. Vergebens waren bisher die Versuche, für die bayerischen Universitäten - mindestens diejenigen, die das wollen und sich zutrauen - mehr Entscheidungsspielraum zu erlangen, besonders auch in der Verwendung der Finanzmittel. Die so genannte Hochschulautonomie hat im Freistaat bisher keine sichtbaren Wurzeln geschlagen, und die neueren Freiheiten, auf die Politik, Finanz- und Wissenschaftsverwaltung gerne verweisen, sind höchstens Würzelchen, nur mit der Lupe zu erkennen. Der Staat Montgelas' hat seinen Charme und große Qualitäten, die wir sehr zu schätzen wissen. Doch wenn ein zu traditionelles Staats- und Ver-

waltungsverständnis dazu führt, notwendige Entwicklungen zu beschränken oder wesentlich zu verzögern, dann ist das einfach schade. Vor einigen Jahren wurden wir Bayern in der nationalen und internationalen Hochschulszene bewundert für unsere zukunftssträchtigen Veränderungsprozesse. Im Moment haben uns Andere überholt. Aber das kann und das wird sich ändern, wenn die oben erwähnten Kommissionen und die Partner der Zielvereinbarungen auf mehr Freiheit setzen, auf mehr Vertrauen in Vertrauen.

