

## „Wie vertrauensvoll und offen arbeiten wir eigentlich zusammen?“

Davon, wie gut Präsident und Kanzler miteinander können, hängt für eine Hochschule unglaublich viel ab. Oft ist diese wichtige Arbeitsbeziehung erschreckend schlecht.



**M**it dem Rektor verstehe ich mich ganz hervorragend. Wir achten darauf, dass wir uns gegenseitig nicht ins Gehege kommen.“ Oder: „Solange die Kanzlerin meine Professoren in Ruhe lässt, läuft das.“ Solche Sätze höre ich häufig während meiner Arbeit mit Präsidentinnen, Rektoren oder Kanzlerinnen (respektive Vize-Präsidentinnen für Finanzen) an Hochschulen. Die Kooperationsberaterin in mir wird sofort hellhörig, denn zumeist sind solche Aussagen Indizien dafür, dass es um die Arbeitsbeziehung zwischen diesen beiden Akteuren schlecht bestellt ist. Man hat seine Pfründe gesichert, arbeitet aber nicht wirklich zusammen. Mit dem Soziologen Uwe Schimank gesprochen, würde man das einen „Nichtangriffspakt“ nennen: Wenn es gut läuft, spucken sich Präsident und Kanzlerin nicht gegenseitig in die Suppe – ein Sterne-Menü wird daraus dennoch nicht. Und wenn es schlecht läuft, strahlt der Zwist an der Spitze lähmend auf alle Arbeitsbeziehungen ab. Überholtes Lagerdenken schlummert an mancher Hochschule und erwacht zu neuem Leben, wenn das Führungsduo nicht miteinander harmoniert.

Früher, als es noch Kanzler gab, die das Amt ihr Leben lang innehatten (in der Regel Herren), fiel der Satz: „Die Rektoren (ebenfalls früher eher Herren) kommen und gehen – der Kanzler bleibt!“ Diesen Satz hörte man, wenn es zwischen den beiden Hochschulspitzen kriselte. Und wenn Verwaltungsleute ihn aussprachen, taten sie dies mit einer gewissen Genugtuung. Wenn es heute einen Wechsel an der Spitze gibt, blicken diese Hochschulangehörigen gespannt auf die Akteure: Wie gut kriegt die neue Präsidentin den alteingesessenen Kanzler in den Griff, der seine Hochschule in- und auswendig kennt? Traut der frischgebackene Kanzler sich, dem Rektor in zweiter Amtszeit in entscheidenden Fragen zu widersprechen?

Und wenn es ideal lief? Auf dem Feld der Personal- und Organisationsentwicklung gäbe es gemeinsame Qualifikationskurse für Führungskräfte, an denen Professorinnen zusammen mit den Führungskräften der Hochschulverwaltung teilnähmen. Es gäbe gemeinsame Führungsleitlinien für die gesamte Organisation statt Führungsleitlinien allein für die Verwaltung. Und es gäbe eine gemeinsam in Wissenschaft und Verwaltung erarbeitete Hochschulentwicklungsplanung. Die Präsidentin begrüßte die neuberufenen Professorinnen gemeinsam mit dem Kanzler. Und Rektor und Kanzler hätten einen wöchentlichen Jour fixe.

Wo es gut läuft mit der Kooperation, ist der Kanzler Vorbild und die Verwaltung Ansprechpartner für die Anteile an Wissenschaftsmanagement, die alle Professoren in ihrer Funktionsrolle haben. Die Präsidentin ist auch Identifikationsfigur für die Verwaltung. Und die alte Leier von der verhindernden Verwaltung und der anmaßenden Wissenschaft – sie bleibt stumm. Was tun, um das zu erreichen? Schnappen Sie sich Ihre Kanzlerin oder Ihren Präsidenten und setzen Sie sich gleich morgen für eine halbe Stunde zusammen. Die Ausgangsfrage könnte zum Beispiel sein: Wie vertrauensvoll, offen und kooperativ arbeiten wir zwei eigentlich zusammen? Die Frage könnte am Ausgangspunkt eines spannenden gemeinsamen Weges stehen. An die Stelle von Nichtangriffspakten treten dann vertrauensvolle Allianzen. ■

### DR. UTE SYMANSKI

gründete 2009 Hochschulcoaching, ist Beraterin und Coach mit 20 Jahren Erfahrung im Wissenschaftsmanagement und arbeitet mit Führungspersönlichkeiten im Wissenschaftssystem.  
[symanski@hochschulcoaching.de](mailto:symanski@hochschulcoaching.de), [www.hochschulcoaching.de](http://www.hochschulcoaching.de)