

„Identifiziert Euch!“

Eine ausgeprägte Identifikation mit der eigenen Hochschule ist wie Schmieröl für ein gut funktionierendes Miteinander von Wissenschaft und Verwaltung. Ein Aufruf zur Pflege des Wir-Gefühls.



Natürlich sprang es mich förmlich an, das Wir-Gefühl. Die Vorsitzende einer Berufungskommission schwärmte von „der hohen Compliance in der Verwaltung, in der Hochschulleitung und in den Dekanaten für den Laden hier“. Ich erinnere mich an einen Dezernatsleiter, der von einer „hohen Zuneigung“ seiner Leute für die eigene Universität sprach. Und ein wortgewandter Kanzler beschrieb metaphorisch: „Es gibt ein Kulturphänomen an Hochschulen, dass man sich mit dem Fach assoziiert. Man fühlt sich etwa vor allem als Jurist. Und an welcher Universität man landet, ist eher zweitrangig. Das ist wie so ein Vogel, der sich zufällig auf einem Baum niedergelassen hat. Es geht um den Gesang des Vogels. Und hier bei uns in (...) gibt es eine stärkere Identifikation mit dem Baum. Es gibt mehr Stolz auf den Baum. Man sieht das Verhältnis von Baum zu Vogel. Und man macht sich Sorgen um die Wasserversorgung des Baumes.“

Tatsächlich erlebe ich das immer wieder, dass die Stimmung an einer Hochschule von Zusammengehörigkeitsgefühl und gemeinsam empfundener Verantwortung getragen wird – egal ob in der Mathematik, in der Katholischen Theologie, im Baudezernat oder in der Poststelle. Es gibt einen ausgeprägt respektvollen Umgang miteinander. Interne Konkurrenz ist milder. Konfliktbehandlungen gelingen oft schneller. Es gibt eine größere Bereitschaft, Kompromisse einzugehen. Veränderungsprozesse werden offener angenommen und gestaltet, anstatt von vornherein abgeblockt zu werden. Hochschulen, deren Mitglieder stolz sind, eben dieser Hochschule anzugehören, ziehen zudem Personal an: Identifikation infiziert. Ein ausgeprägtes Wir-Gefühl entfaltet eine Bindewirkung, was angesichts des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden drohenden Personal-mangel wichtig ist. Insgesamt stärkt das Wir-Gefühl eine Kultur von Reziprozität und gegenseitigem Vertrauen.

Natürlich erlebe ich auch das Gegenteil. Wenn etwa im Vorgespräch zur Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes betont wird, dass man es hier mit „wirklich ganz besonders starken Fakultäten“ zu tun habe, werde ich hellhörig. Oft ist dies eine Chiffre für eine Kultur, deren Devise lautet: Individualinteresse vor Organisationsinteresse. Es liegt auf der Hand, dass dies die Zusammenarbeit ungleich schwieriger gestaltet.

Identifikation mit der Organisation, Bereitschaft zu guter Kooperation und die Berücksichtigung von Partikularinteressen anderer Organisationsmitglieder sind als soziale Prozesse gestaltbar. Das Hegen und Pflegen des Wir-Gefühls halte ich für eine Daueraufgabe allen Wissenschaftsmanagements. Sicher sind in erster Linie die Führungskräfte der Hochschulorganisation gefragt: die Mitglieder von Präsidien oder Rektoraten, die Dekaninnen und Dekane, die Führungskräfte in der Hochschulverwaltung. Und natürlich die Personal- und Organisationsentwicklung. Oft fühlen sich Führungskräfte in der akademischen Selbstverwaltung als Kinder des eingangszitierten Kulturphänomens fachlich verpflichtet. Verza-gen Sie nicht! Starten Sie mit dem guten alten „Agenda Setting“. Wie hoch ist Ihre eigene Identifikation mit „dem Laden“ auf der Skala von 1 (sehr niedrig) bis 10 (stark ausgeprägt)? Was macht eine höhere Punktzahl für einen Unterschied? Wie viel Identifikation wünschen Sie sich für bestimmte Funktionsrollen? Und warum eigentlich? Wahrscheinlich ergibt sich anhand dieser Fragen eine spannende, mindestens kurzweilige Diskussion – ein erster Schritt zur Wir-Gefühl-Pflege. ■

DR. UTE SYMANSKI

ist Hochschulberaterin und Coach und arbeitet seit gut zwanzig Jahren im Wissenschaftsmanagement. Hochschulcoaching – Beratung für Hochschulentwicklung.

symanski@hochschulcoaching.de, www.hochschulcoaching.de