NACHGEFRAGT

Eine Kultur der gegenseitigen Achtung etablieren

Dr. Katrin Vernau ist Kanzlerin der Universität Hamburg

Foto: UHH/Dichant

Für Katrin Vernau besteht die vielleicht größte Herausforderung des Wissenschaftsmanagements darin, dessen Janusköpfigkeit auszuhalten und auszubalancieren.

1 Wie sind Sie Wissenschaftsmanagerin geworden?

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften in St. Gallen und an der Columbia Business School in New York sowie knapp sechs Jahren bei Roland Berger war der Wechsel ins Management der konsequente nächste Schritt für mich. Ich habe mich seinerzeit für die Leitung einer Hochschule entschieden, weil sich damals zahlreiche spannende Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten im deutschen Wissenschaftssystem abzeichneten. Mit 29 Jahren wurde ich zur Kanzlerin an der Universität Ulm bestellt. Der Liebe wegen bin ich dann nach Hamburg gewechselt und habe ein eigenes Beratungsunternehmen gegründet. Ende 2006 wurde ich gefragt, ob ich die Kanzlerstelle an der Universität Hamburg, eine der fünf größten deutschen Hochschulen mit über 40.000 Studierenden, übernehmen wolle, nachdem mein Amtsvorgänger bereits nach kurzer Zeit wieder gegangen war. Ohne Frage gehört die Kanzlerstelle an der Universität Hamburg nicht zu den vergnüglichsten Aufgaben der Branche, um es vorsichtig auszudrücken, aber Derartiges reizt mich besonders.

2 Worin besteht Ihre aktuelle Tätigkeit?

Als Kanzlerin bin ich Mitglied des Präsidiums der Universität. Ich leite die Verwaltung der Hochschule, insbesondere die Bereiche Personal, Organisation und Rechtsangelegenheiten, Finanz- und Rechnungswesen, Bau- und Gebäudemanagement sowie Arbeitssicherheit und Umweltschutz. Das Tätigkeitsspektrum ist damit bunt und vielfältig. Die Themenbreite bringt es automatisch mit sich, dass ich mich inhaltlich auf die großen Themen und Projekte konzentriere. Bei Personal sind dieses beispielsweise die Berufungen von Professoren, im Finanz- und Rechnungswesen die finanzielle Planung/Budgetierung der Hochschule und der Jahresabschluss, im Bau Flächenbedarfs- und Bauabfolgeplanungen. Zugleich ist die Kanzlerin zuständig für alles, „was staubt und schmutzt“ – mit anderen Worten: alle Probleme in der Universitätsverwaltung, die innerhalb der Verwaltung nicht gelöst werden können. Auch bin ich Ansprechpartnerin für unsere Personalräte, kommuniziere viel mit Menschen außerhalb der Universität, sei es in der Hamburger Behördenlandschaft, gelegentlich auch der Bürgerschaft, deutschlandweit mit anderen Hochschulen, kooperierenden Wissenschaftsorganisationen und Unternehmen.

3 Welche beruflichen Ziele haben Sie?

Im Mai 2011 bin ich durch den Hochschulrat der Universität Hamburg einstimmig im Amt für eine weitere Amtszeit von sechs Jahren bestätigt worden. Insofern stellt sich die Frage nach dem nächsten Karriereschritt nicht unmittelbar. Mittelfristig kann ich mir sowohl eine verantwortliche Position in der privaten Wirtschaft als auch im Wissenschaftsmanagement vorstellen. So war ich letztes Jahr parteilose Wissenschaftsministerin im Schattenkabinett von Nils Schmid (SPD) in Baden-Württemberg und hätte diese Verantwortung gerne wahrgenommen.

4 Ihr gelungenstes Projekt?

Meine wichtigste Aufgabe ist, dafür zu sorgen, dass wir innerhalb der Universität die richtigen Führungskräfte am richtigen Platz haben, und diese dabei zu unterstützen, ihre Leistungs-

kraft voll zu entfalten. So einfach das klingt, so schwer hat sich dieses in der Praxis gezeigt. Nach nunmehr fünf Jahren meine ich, dass es uns gelungen ist, in der Präsidialverwaltung und in den Fakultäten zentrale Führungspositionen so zu besetzen, dass einige wichtige Aufräumarbeiten z.B. im Bereich der finanziellen Rechenschaftslegung erledigt sind und wichtige Themen wie z.B. die Struktur- und Entwicklungsplanung erfolgreich bearbeitet werden konnten. So erstaunlich es klingen mag: Aufgrund der Masse an Aufräumarbeiten können wir erst jetzt richtig in den Vorwärtsgang schalten und die Verwaltung der gesamten Universität auch organisatorisch neu ausrichten.

5 Die größte Herausforderung für das Wissenschaftsmanagement?

Die vielleicht größte Herausforderung besteht für das Wissenschaftsmanagement darin, dessen Janusköpfigkeit auszuhalten und auszubalancieren: Wissenschaftsmanagement bedeutet einerseits Dienstleistung – also Entlastung von allen Verwaltungsfragen – für die Wissenschaft. Wissenschaftsmanagement bedeutet andererseits aber auch, sicherzustellen, dass Regeln eingehalten werden – z.B. die Spielregeln, die die Geldgeber mit der Finanzierung der Wissenschaft verbinden, oder die Regeln, die der Gesetzgeber bei der Vergabe öffentlicher Aufträge oder der Einstellung von Beamten festgelegt hat. Diese beiden Rollen des Wissenschaftsmanagements führen häufig zu Konflikten – intra- und interpersoneller ebenso wie interorganisatorischer Art. Eine vermittelnde Kommunikation und eine Kultur der gegenseitigen Achtung zwischen Wissenschaft und Verwaltung zu etablieren, welche immer wieder Wege findet, Konflikte zu lösen, ist – abstrakt gesagt – die größte tägliche Herausforderung für das Wissenschaftsmanagement.

6 Wohin wird sich das Wissenschaftsmanagement entwickeln?

Das Wissenschaftsmanagement wird, wenn ich mich im Kollegenkreis der Kanzler umschaue, weiblicher, internationaler in der Personalrekrutierung und hinsichtlich der Qualifikationen der Kanzler bunter: Während Kanzler früher in der Regel Juristen waren, gibt es mittlerweile auch zunehmend Wirtschaftswissenschaftler oder anders akademisch ausgebildete Kollegen. Zunehmend haben auch Quereinsteiger Chancen, d.h. Personen, die nicht den klassischen Weg über die Ministerialbürokratie und Beamtenlaufbahn gegangen sind. Wissenschaftsmanagement wird – sei es durch entsprechende Studienangebote verschiedener Hochschulen oder durch gezielte Führungskräfteentwicklung innerhalb der Wissenschaftsorganisationen – zunehmend gezielt auf die Aufgabenstellung vorbereitet.

7 Ihre Botschaft an die Kolleginnen und Kollegen?

Je nach aktueller Situation kann ich eine Reihe von Botschaften in Form von Sprichwörtern zur Auswahl stellen: „Die Universität Y gibt es bereits seit X Jahren und wir werden auch diese schwierige Situation überstehen“; „Die Mitte der Nacht ist der Anfang des Tages“; „Die Dinge haben nur die Bedeutung, die man ihnen gibt“ oder „Und wieder ein Moment, um ‚heitere Gelassenheit‘ zu üben“; „It takes all kinds…“; „Steter Tropfen höhlt den Stein“ oder „Auch eine lange Reise beginnt mit einem ersten Schritt…“; 2012 wird ein Spitzenjahr!“; „Wer viel macht, kann auch mal was verkehrt machen.“ Mit am wichtigsten ist, nach Aussagen einer meiner engsten Mitarbeiterinnen, dieses Motto: „Eins nach dem andern!“ Und: Tragen Sie in Ihrem Arbeitsumfeld zu einer Atmosphäre von Vertrauen und Wertschätzung bei. Schaffen Sie sich einen guten Kaffeevollautomaten an. Sie glauben nicht, wie viel Gesprächsstoff das birgt, wie das entspannt und Besucher öffnet, um sich dann der Bearbeitung der anliegenden Fragen konstruktiv zuzuwenden!

„Zugleich ist die Kanzlerin zuständig für alles, „was staubt und schmutzt“ – mit anderen Worten: alle Probleme in der Universitätsverwaltung, die innerhalb der Verwaltung nicht gelöst werden können.

Kontakt:

Dr. Katrin Vernau
Kanzlerin der Universität Hamburg
Moorweidenstraße 18
20148 Hamburg
Tel.: +49 40 42838 4423
E-Mail: kanzlerin@verw.uni-hamburg.de