

„Meine Verwaltung hat keinen Selbstzweck und ich auch nicht“

Kanzler*innen einer Hochschule sind heute Hochleistungsmanager*innen. Ohne ihren engagierten Einsatz funktioniert eine Hochschule nicht gut und kann sie schon gar nicht zukunftsfähig gemacht werden. Neben den vielfältigen und immer komplexer werdenden Aufgaben, die Kanzler*innen tagtäglich bewerkstelligen müssen, ist es vor allem die nach wie vor bestehende Kluft zwischen Verwaltung und Wissenschaft, die sie vor große Herausforderungen stellt | Einblicke von Ulrike Graßnick, Kanzlerin der Universität Trier

Interview: Veronika Renkes

Frau Graßnick, wie muss ich mir Ihren Alltag als Kanzlerin vorstellen?

Mein Alltag ist ausgefüllt mit kleinen und großen Problemen zu Verwaltungsangelegenheiten, Prozessen, Finanzangelegenheiten und strategischen Fragen. Unsere Hochschulwelt ist bunt und kann auch Krisen beinhalten. So gab es bei uns kürzlich einen tödlichen Messerangriff auf einen unserer Studenten und die Ermordung einer Studentin. In solchen Ausnahmesituationen bin ich als Mitglied der Hochschulleitung besonders gefordert und muss meine Kommunikations- und Konfliktmanagementkompetenz unter Beweis stellen. Normalerweise ist mein Alltag aber geprägt von der Lösung von Problemen und der Weiterentwicklung der Verwaltungsprozesse, wie zum Beispiel im Bereich der Digitalisierung oder im Hochschulbau.

Wie ist Ihr Selbstverständnis als Kanzlerin der Universität Trier?

Ich verstehe mich als aktives Mitglied einer kollektiven Leitung einer Universität, das die Perspektiven

Verwaltung, Haushalt, Recht und Wirtschaftlichkeit miteinbringt. Mein Selbstverständnis ist, dass ich dafür mitverantwortlich bin, dass Wissenschaft, Forschung, Lehre, Transfer und Weiterbildung an unserer Universität gut aufgestellt sind und sie die dafür notwendige administrative und infrastrukturelle Unterstützung erhalten. Allerdings wird dies eingeschränkt von den rechtlichen, finanziellen und internen Rahmenbedingungen, die mir als Kanzlerin zur Verfügung stehen. Des Weiteren sehe ich meine Aufgabe darin, hochschulpolitische Entscheidungen umzusetzen, wenn sie nicht gegen Haushaltsrecht oder Wirtschaftlichkeitsaspekte verstoßen oder illegal sind – auch für den Fall, dass ich persönlich diese anders machen würde. Denn meine Aufgabe ist nicht die hochschulpolitische Ausgestaltung. Diese kommt vielmehr der Präsidentin und den zwei Vizepräsidenten zu, die ich begleitend unterstütze. Auf den Punkt gebracht: Ich sehe meine originäre Aufgabe darin, an der Universität Trier möglichst gute Rahmenbedingungen leistungs- und serviceorientiert für die Wissenschaft zur Verfügung zu stellen und zu gestalten. Meine Verwaltung hat keinen Selbstzweck und ich auch nicht.

Hat diese Einstellung auch etwas damit zu tun, dass Sie nicht so schnell aufgeben und das Handtuch werfen?

Das liegt bei mir sicherlich auch daran, dass ich dieses Amt schon länger ausführe. Mit jedem Tag lerne ich das System besser kennen und besser damit umzugehen. Ich habe mit der Zeit Routinen und eben auch Krisenroutinen entwickelt. Das bedeutet nicht, dass mich die Dinge kalt lassen. Die Erfahrungen aber ermöglichen einen bestimmten Grad der Gelassenheit und die Realitäten letztendlich anzuerkennen. Bestimmte Vorstellungen, Illusionen und Bilder, die man ggf. vor und zu Beginn des Amtes im Kopf hatte, lösen sich mit der Zeit auf. Sie können sich bestätigen, ins Positive aber auch ins Negative verändern. Je mehr man über diese Realitäten lernt, desto mehr kann man das eigene Selbstverständnis und die Wahrnehmung der Aufgaben bei Bedarf korrigieren und schärfen.

Was sind denn die wichtigsten Gründe, warum Kanzler*innen ihr Amt enttäuscht zurücklassen? So häufen sich seit einiger Zeit die Meldungen von Rücktritten oder dass Posten erst gar nicht angetreten werden?

Manchen gefällt es in dieser besonderen Hochschulrealität mit ihren vielen Konflikten und harten Verhandlungen nicht. Letztendlich hat man als Kanzler*in die unbeliebteste Funktion im Haus. So müssen sie bei Finanzierungen oft Nein sagen und sie werden für Verwaltungsregeln kritisiert, die sie selbst nicht gemacht haben, aber umsetzen müssen. Das kann schon frustrierend sein. Ob jemand das Amt durchhält oder sich zum Gehen entscheidet, hängt zudem von der an der jeweiligen Hochschule gelebten Auseinandersetzungskultur ab. Hier kommt es sehr stark darauf an, wie Präsidien oder Rektorate aufgestellt sind und wie die kollegiale Zusammenarbeit ist. Manche Kolleg*innen gehen aber auch, weil sich ihre Interessen verändert haben. Man lernt sehr viel im Amt eines Kanzlers oder einer Kanzlerin und prägt Themen aus, die einem besonders liegen. Daraus ergeben sich andere Karrieremöglichkeiten – auch außerhalb des Wissenschaftsmanagements.

Wie ist Ihre Wahrnehmung: Wie hat sich in den letzten Jahren das Kanzler*innenamt an den Hochschulen verändert?

Schaut man etwa 20 Jahre zurück, dann übten noch sehr oft Jurist*innen oder Wirtschaftswissenschaftler*innen dieses Amt aus. Das lag daran, dass ihre fachlichen Kompetenzen für die Hochschulen sehr wichtig waren und natürlich auch noch sind. Denn früher waren die Justizariate der Universitäten in der Regel sehr klein aufgestellt und ihre Aufgaben wurden häufig von den Kanzler*innen übernommen. Heute haben alle Universitäten eigene Justizariate und größere Finanzabteilungen. Und die Universitäten legen viel größeren Wert darauf, dass ihre Kanzlerinnen und Kanzler eine hohe und breite Kompetenz zum System ihrer Universität haben. Es wird erwartet, dass sie wissen, wie Wissenschaft funktioniert und welche Rahmenbedingungen notwendig sind, damit diese gut arbeiten kann. Dazu gehören Forschung und Lehre

DR. ULRIKE GRASSNICK



Foto: Annette Dölger

nimmt seit März 2014 in zunächst befristeter und ab 2022 in unbefristeter Stellung das Amt der Kanzlerin an der Universität Trier wahr. Zuvor war die Expertin für englische Literatur des späten Mittelalters als Lehrkraft und wissenschaftliche Mitarbeiterin an den Universitäten Münster und Kiel tätig. Danach wurde sie Fachbereichsreferentin für den Fachbereich II: Sprach-, Literatur- und Medienwissenschaft an der Universität Trier. Seit

2014 engagiert sie sich für die Belange der Universitätskanzlerinnen und -kanzler – u. a. als Landessprecherin der Kanzlerinnen und Kanzler der rheinland-pfälzischen Universitäten sowie seit Oktober als Co-Vorständin des Vereins der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands.



Die Systemkompetenz spielt heute für unser Amt eine wichtigere Rolle als die Fachkompetenz in Verwaltungsrecht und Finanzen



ebenso wie Weiterbildung und Transfer. Die Systemkompetenz spielt heute für unser Amt eine wichtigere Rolle als die Fachkompetenz in Verwaltungsrecht und Finanzen. Denn in unseren administrativen Organisationen sind all diese Kompetenzen sehr gut vorhanden. Gefragt ist heute bei Kanzler*innen ein hohes Verständnis vom System Wissenschaft, die Fähigkeit sich schnell in die spezifischen Fachthemen einzuarbeiten und diese zu verstehen, um dann sinnvolle Entscheidungen treffen zu können.

Viele Wissenschaftsmanager*innen beklagen überbordende Verwaltungsvorschriften: Machen diese das Kanzler*innenamt unattraktiv?

Bürokratie ist meiner Meinung nach an sich nicht negativ. Transparente und verbindliche Regeln, die gleichermaßen für alle gelten, sind wichtig. Sie bieten Schutz vor Willkür und Bevorzugung. So wird es erst möglich, dass analoge Fälle auch analog behandelt werden – unabhängig davon, ob es sich um Professor X oder Professorin Y handelt. Die Bürokratie und ihre Regeln sind somit eine wichtige Errungenschaft unserer demokratischen Ordnung. Zugleich haben wir überbordende Regelungen und Vorschriften, die zu detailfreudig sind, zu sehr kontrollieren und politisch steuern. Dies zu ändern, sollte jedoch nicht nur in der Verantwortung von Politik und Gesetzgeber liegen. Vielmehr sollten wir auch selbst an unseren Hochschulen dafür sorgen, dass wir unsere internen Prozesse, Genehmigungsverfahren oder die Auslegung und Umsetzung von Vorschriften und Regeln hinterfragen, entschlacken und vereinfachen. Sprich: Das ist eine wichtige Aufgabe, die auch den Kanzler*innen zufällt. Deshalb haben wir beim Verein der Universitätskanzler*innen den Arbeitskreis Entbürokratisierung gegründet, der entsprechende Vorschläge ausarbeiten soll. Einen ers-

ten Aufschlag hat der Arbeitskreis bereits zum Thema Forschungsförderung gemacht und ist hier im Dialog mit dem Bundesforschungsministerium.

Kommen wir auf die angespannte Haushaltslage zu sprechen: Ist diese ein Grund dafür, dass Hochschulen zunehmend Probleme damit haben, vakante Kanzler*innenstellen zu besetzen?

Ja. Denn unsere Arbeit wird nicht einfacher, wenn die Grundfinanzierung so angespannt ist, es immer nur um die Verwaltung des Mangels geht und Einsparauflagen in Millionenhöhe für die nächsten Jahre vorgesehen sind. Das macht unsere Arbeit nicht attraktiver. Hinzu kommen komplexe, immer wieder auch neue Aufgaben, wie Digitalisierung, KI und Bauvorhaben. Mit einer oftmals befristeten Stelle und der verglichen mit Angeboten aus der Wirtschaft geringeren Vergütung ist das Kanzler*innenamt für einige Kandidat*innen nicht attraktiv genug. Ich muss aber auch sagen: Wenn man offen ist für Neues, konfliktlustig, improvisationsfähig, unkonventionell, flexibel und intrinsisch motiviert ist, ist Kanzler*in zu sein ein Spitzenjob.

Was für eine Persönlichkeit muss man sein, um das Leben einer Kanzlerin als angenehm zu empfinden?

Man sollte über eine Systemkompetenz, strukturiertes Denken sowie eine schnelle Auffassungsgabe verfügen. Lust an Verwaltungsthemen ist wichtig, ebenso wie ein Interesse an dieser bunten und heterogenen Organisationsform mit ihren sehr vielfältigen Aufgaben und Menschen. Zudem sollte man resilient und ärger-tolerant sein. Wenn man neugierig ist auf Menschen, komplexe Themen liebt und einen Arbeitsplatz bevorzugt, an dem man mit so vielen interessanten wissenschaftlichen Themen in Berührung kommt – dann ist man in diesem Amt gut aufgestellt und macht es Spaß, zur Arbeit zu kommen.

Sie sprachen das Thema Befristung als mögliches Out-Kriterium bei der Nachwuchssuche an: Warum könnte es sinnvoll sein, hier umzudenken und die Befristungen aufzuheben?

Hier schlagen zwei Herzen in meiner Brust. Es gibt gute Argumente für und gegen eine Befristung. Mit einer unbefristeten Stelle ist man freier und unabhängiger, denn man muss nicht wiedergewählt werden. Denn wiedergewählt zu werden, ist nicht einfach, wenn man

Dinge durchsetzen muss, die äußerst unbeliebt sind, wie Budgetkürzungen, Richtlinien für Reisekosten, Bewirtung und Beschaffung oder Stellenstreichungen. Andererseits sind Hochschulen Expertenorganisationen, die sehr stark auf Partizipation, Gremien und Beteiligung ausgerichtet sind. Daher besteht ein legitimer Anspruch, regelmäßig über die Besetzung des Amtes der Kanzlerin oder des Kanzlers mitbestimmen zu wollen. Kanzler*innen unbefristet einzustellen, kann man aber auch gut begründen mit der Aufgabenstruktur und ihren Rahmenbedingungen. Wichtig ist aber auch für dieses Amt, dass man nicht in die Routine fehlender Selbstreflexion und Selbstkritik gerät, eigene Entscheidungen immer wieder hinterfragt, eine wertschätzende und transparente Kommunikation pflegt, flexibel im Kopf bleibt und sich die Lust an Innovationen und Veränderungen erhält.

Würden Sie von sich sagen, dass Sie einer Generation von Kanzler*innen angehören, die eben nicht hierarchisch von oben regieren, sondern versuchen, mit demokratischen Prozessen Projekte an ihren Hochschulen umzusetzen?

Bei großen Projekten an unserer Universität entscheide ich nicht von oben herab, sondern gestalte diese gemeinsam mit kompetenten Kolleg*innen aus unserer Verwaltung. Ein Beispiel ist das Campus-Management-System, wo ich die Fachkompetenz aus dem Haus und die Nutzerperspektive der Studierenden und Lehrenden mit einbinde. Aber klar ist: Irgendwann muss ich die Entscheidung treffen und das ist dann nicht immer demokratisch, aber breit partizipatorisch aufgestellt. ***Sie sind selber seit über zwölf Jahren Kanzlerin der Universität Trier: Wie hat sich im Laufe der Zeit Ihr Amt verändert?***

Es wird schnelllebig, die Themen und Aufgaben werden zahlreicher und komplexer. Hinzu kommen die nicht besser werdenden finanziellen Rahmenbedingungen und die Herausforderungen im Hochschulbau.

Werfen wir einen Blick auf diejenigen, die Kanzlerinnen und Kanzler werden wollen: Was sollten sie unbedingt bedenken, bevor sie sich an dieses Amt wagen?

Als Erstes sollten sie sich intensiv damit beschäftigen, was man dafür können muss – sprich: welche Aufgaben, Herausforderungen, Rahmenbedingungen,

Kompetenzen und Verantwortungen mit dem Amt verbunden sind. Und als Nächstes muss man sich ganz simpel fragen: Kann ich das und will ich das? Das Amt ist konkrete, harte Arbeit, darüber sollte man sich vor einer Entscheidung gründlich informieren. Und man sollte sich wirklich sicher sein, dass man tatsächlich Karriere in der Wissenschaftsverwaltung machen will und dies nicht nur der Plan B ist. Denn wenn man eigentlich Professor*in oder Forscher*in werden wollte, dieser Berufswunsch aber nicht realisierbar ist – dann hadert man damit und hat selten Freude an der Arbeit, denn die Entscheidung war eine Notlösung. Wer aber wirklich Interesse daran hat, Rahmenbedingungen, Infrastrukturen und Administration in der Wissenschaft zu gestalten, wer resilient ist, Lust auf Herausforderungen hat und auch gegen Widerstände Dinge durchzusetzen will, Gestaltungsmut und -freude hat, wer bei Heterogenität nicht fremdelt – dieser Person würde ich sagen: „Mach das“.

”

Wer resilient ist, Lust auf Herausforderungen hat und auch gegen Widerstände Dinge durchsetzen will, Gestaltungsmut und -freude mitbringt und bei Heterogenität nicht fremdelt – der hat gute Voraussetzungen für das Amt

“

Gibt es bestimmte persönliche sowie fachliche Voraussetzungen, die unabdingbar sind, um das Amt stemmen zu können?

Man sollte unbedingt Systemkompetenz bezüglich des Organismus Hochschule mitbringen und sehr gut wissen, wie Wissenschaft funktioniert und welche Rahmenbedingungen im Bereich Administration und Infrastruktur gegeben sein müssen, damit Wissenschaft erfolgreich betrieben werden kann. Wer dies

nicht mitbringt – für den kann es immens schwierig werden, die alltägliche Arbeit zu bewältigen. Denn an Hochschulen herrscht eine ganz andere Kultur der Zusammenarbeit und des Arbeitens als in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes oder in der Wirtschaft. Zudem hilft es sehr, wenn man resilient, neugierig, konfliktfähig und mutig ist.

Wie wird man am besten Kanzlerin oder Kanzler – wie haben Sie persönlich das gemacht?

Indem man sich Fachkompetenzen aneignet und sich breit im Wissenschaftsmanagement aufstellt. Es gibt inzwischen passende Weiterbildungen und Studiengänge, wo man sich dieses Wissen aneignen und vertiefen kann. Hilfreich ist zudem, wenn man bereits in einschlägigen Positionen an Hochschulen, im Wissenschaftsmanagement, an Forschungsinstituten oder in Wissenschaftsministerien gearbeitet und dort Kompetenzen im Management erworben hat. Ich wollte nach der Promotion unbedingt ins Wissenschaftsmanagement gehen und nicht Professorin werden. Das liegt mir mehr und ich habe Freude daran. Ich hatte das Glück, an der Universität Trier zunächst eine Stelle als Fachbereichsreferentin für den Fachbereich II: Sprach-, Literatur- und Medienwissenschaft zu erhalten. Als Geschäftsführe-

rin meines Fachbereichs war ich mit allen Aspekten des Wissenschaftsmanagements betraut. Als dann der bisherige Kanzler in den Ruhestand wechselte, habe ich mich gefragt: „Will ich das und kann ich das?“ Dann habe ich mich beworben und bin es auch geworden, obwohl ich als Spezialistin für die englische Literatur des späten Mittelalters fachfremd war. Heute sind fachliche Quereinsteiger*innen für den Kanzler*innenjob durchaus üblich.

Neben Ihrer Tätigkeit an der Universität Trier engagieren Sie sich im Verein der Universitätskanzler*innen. Warum gehört das für Sie dazu?

Ich finde es wichtig, dass die Kanzler*innen sich auf einer wissenschaftspolitischen Ebene engagieren und dem Wissenschaftsmanagement eine Stimme geben. Nur so können sie ihre Perspektive in wissenschaftspolitische Entscheidungsprozesse einbringen. Denn es gibt keine Wissenschaft ohne das Wissenschaftsmanagement und natürlich kein Wissenschaftsmanagement ohne Wissenschaft. Hinzu kommt, dass der Verein den kollegialen Austausch untereinander fördert. So können wir uns treffen, miteinander vernetzen und gemeinsam Probleme und mögliche Lösungen besprechen. Dies ist für unsere tägliche Arbeit sehr wertvoll. //



Mehr zum Thema

Die DUZ Wissenschaft & Management 3.2026 bietet einen Schwerpunkt rund um den Job von Kanzlerinnen und Kanzlern an deutschen Hochschulen, in dem auch dieses Interview erstveröffentlicht wurde. Desweiteren stellt Christina Reinhardt, ehemalige Kanzlerin an der Ruhr-Universität Bochum dar, wie sich die Anforderungen und der Arbeitsalltag dieser Statusgruppe verändert haben und welche Voraussetzungen Aspirantinnen und Aspiranten unbedingt mitbringen sollten.

Kostenfrei zugänglich unter:
<https://www.duz.de/ausgabe/!/id/659>

Ulrike Graßnick:

Wissenschaft braucht Management, weil Wissenschaft unter anderem Wissenschaft machen soll und eine professionelle Managementunterstützung zur Entlastung braucht.

Ich bin gerne Wissenschaftsmanagerin, weil ich gerne gute Rahmenbedingungen für die Wissenschaft gestalte.

Das behindert meine Arbeit als Wissenschaftsmanagerin: Ignoranz.

Hier ist ein Umdenken in Wissenschaftseinrichtungen (insbesondere bezüglich Wissenschaftsmanagement) notwendig: Auch im Wissenschaftsmanagement sind Expert*innen tätig.

Das können Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement aus meiner Sicht nicht leisten, darum muss sich die Politik kümmern: Finanzierung des Wissenschaftssystems.

Darauf bin ich stolz: Innovationsmut.

Das treibt mich an: Engagierte Wissenschaftler*innen und engagierte Verwaltungskolleg*innen.

Das möchte ich als Wissenschaftsmanagerin noch erreichen: Größeres Verständnis zwischen Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement, Digitalisierung, Entbürokratisierung.

Das habe ich mir für mein Amt als Co-Vorständin des Vereins der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands vorgenommen: Sichtbarkeit des Wertes des Wissenschaftsmanagements für die Wissenschaft und Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Wissenschaftseinrichtungen.

Wenn ich wieder vor der Wahl stünde, ins Wissenschaftsmanagement zu wechseln, würde ich das ohne Zögern sofort machen.