

DIE ZEIT
WISSEN³
Brief für Hochschule Wissenschaft Scientific Community



Dr. acad. Sommer



„Liebe Frau Dr. acad. Sommer,

seit einigen Monaten bin ich Präsident. Wir sind eine eher kleine Hochschule, und es geht recht kollegial zu. Ein Kollege übertreibt es jedoch. Er behandelt mich weiter so, als wären wir gemeinsam am Institut. Er berichtet mir brühwarm von seinen Problemen mit den anderen und schreibt Textnachrichten auf mein Handy. Wie kann ich ihm klarmachen, dass ich das nicht mehr möchte, ohne dass ich arrogant wirke?“ fragt ein Präsident.

Lieber X,

Ihre Frage berührt ein Thema, das viele Führungskräfte beschäftigt – vor allem, wenn sie aus dem eigenen Kollegium heraus in eine exponierte Rolle gewählt werden. In der akademischen Selbstverwaltung mit ihren „primi inter pares“ ist der beständige Rollenwechsel bewusst verankert, und immer wieder gilt es hier, zwischen kollegialer Nähe und professioneller Distanz im temporären Amt auszutarieren.

Vielleicht hilft es, sich im ersten Schritt innerlich zu sortieren: Was genau stört Sie? Ist es der Ton, die Frequenz, der Inhalt der Kommunikation? Ist es das Gefühl, dass hier jemand den kurzen Weg zu Ihnen nutzen will, um sich selbst zu positionieren – auf Kosten institutioneller Verfahren? Welche Beweggründe vermuten Sie: Vielleicht sucht er den gewohnten Draht zu Ihnen, weil er den kollegialen Austausch vermisst. Oder weil er denkt, dass Sie sich weiterhin für Institutsinterna interessieren. Oder hat der Kollege womöglich einfach so gar kein Gespür dafür, dass seine Kommunikation nicht mehr angemessen ist? Dies zu unterscheiden kann Ihnen helfen, eine für sie stimmige Reaktion zu entwickeln.

Suchen Sie dann das Gespräch mit dem Kollegen. Wenn Sie sich ihm nah und kollegial verbunden fühlen, könnten Sie ganz offen mit ihm sprechen und zum Beispiel sagen, dass Sie ihn und ihren kollegialen Austausch ebenfalls vermissen. Und dass Sie bedauern, dass Sie beide diesen Austausch – für die Dauer Ihrer Amtszeit – pausieren lassen müssen. Sie könnten sich darauf stützen, dass es die neue Rolle mit sich bringt, dass Sie sich nun aus den Fachbereichsbelangen heraushalten (müssen) - auch um gute Governance und Unabhängigkeit der akademischen Einheiten zu gewährleisten. Eine distanziertere Variante wäre, ihm zu sagen, dass die neue Rolle eine gänzlich andere Arbeitsweise mit sich bringt, weil Sie Ihre Besprechungszeiten nun fair unter viel mehr Personen verteilen müssen, und dass Sie Ihre Kommunikationskanäle neu justieren müssen. Was bedeutet, dass Sie Ihre Messenger für dienstliche Belange ab sofort nicht mehr nutzen. Das gibt Ihnen den Freiraum, auf Textnachrichten nicht mehr zu antworten. Wenn er keine Resonanz mehr bekommt, wird der Kollege über kurz oder lang aufhören, den Kanal zu nutzen. In beiden Varianten könnten Sie darlegen, was Ihnen als Präsident wichtig ist, etwa Ihre Neutralität im Amt und die Gleichbehandlung über Fachgrenzen hinweg. Zwischen den Polen „nah und kollegial“ und „distanziert“

Wie Sie es auch anpacken: Es kann sehr gut sein, dass der Kollege Ihren Schritt als eine Distanzierung empfinden wird, die er ein Stück weit ja auch ist. Auch wenn der Kollege die neue Distanz zunächst als Rückzug empfindet, könnte ein offenes Gespräch helfen, ein gemeinsames Verständnis für Ihre neue Rolle und die damit verbundenen Grenzen zu entwickeln.

Dr. Ute Symanski ist seit rund 20 Jahren Coachin und Hochschulberaterin in Köln und arbeitet mit Hochschulleitungen und Führungspersönlichkeiten im Wissenschaftssystem. Für

28. August 2025

das Coachingnetz Wissenschaft e.V. berät sie als "Dr. acad. Sommer" die Scientific Community. Kontakt: www.futurwir.de, www.sciencemanagersforfuture.de und www.coachingnetz-wissenschaft.de

Auch eine Frage an Dr. acad. Sommer? Schreiben Sie an wissendreiii@zeit.de, twittern Sie unter #Wissen3 – oder hinterlassen Sie uns **in diesem Kontaktformular** anonym Ihre Frage!