

Robert Erlinghagen und Ute Symanski

## It takes two to tango

Followership: Zur Nützlichkeit des Konzepts für die Expertenorganisation Hochschule



*Perfekte Harmonie: Führen und Folgen beim Paartanz sind unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg.*

*Foto: zoom/pixelio*

**Mit den Hochschulreformen der letzten Jahre ging die Erkenntnis einher, dass Hochschulen im zunehmenden Wettbewerb um Köpfe und Ressourcen mehr strategische Führung und demzufolge Leitungspersonen an den Hochschulen mehr Führungskompetenz brauchen. Dies betrifft Mitglieder in Rektoraten und Präsidien genauso wie andere Leitungspersonen in der akademischen Selbstverwaltung: die Dekane, Prodekane, Institutsleiter, Sprecher von Forschungsclustern, Projektleiter, Gremienvorsitzende oder „einfache“ Lehrstuhlinhaber. Ob Führung in der individualistischen Expertenorganisation Hochschule gelingt, liegt aber nicht nur an den Führungskräften. Ebenso wichtig ist die Mitverantwortung derer, die sich führen lassen.**

Hochschulforscher, Hochschulreformer und Praktiker sind sich einigermaßen einig: Es braucht erstens mehr Führung und mehr Führungskompetenz unter den Leitungspersonen an Hochschulen. Zweitens gestaltet

sich Führungshandeln an Hochschulen in der Regel schwierig. Dafür gibt es viele gute Gründe, die in der Tradition des deutschen Wissenschaftssystems, im Aufbau der Hochschulorganisation, im Konstrukt der politischen Steuerung wie auch auf mikropolitischer Ebene verankert sind.

### Interessen anderer im Blick haben

In Sachen mikropolitische Ebene: Das Konzept des „primus inter pares“ ist traditionell auch eine Ermahnung, sich mit der temporären Rolle des „primus“ nicht allzusehr zu identifizieren und besser die Interessen der „pares“ im Blick zu behalten. Zweitens wird Macht innerhalb der scientific community vor allem informell gewährt und beruht beispielsweise auf wissenschaftlicher Reputation, auf Seniorität oder auf der Höhe der eingeworbenen Drittmittel. Formale Macht aufgrund einer Funktion wird auf der Ebene der Professoren untereinander vergleichsweise wenig anerkannt – auch dann nicht, wenn derartige Führungspositionen strukturell gestärkt werden.

Drittens sind Wissenschaftler oft ausgeprägt freiheitsliebende und innerlich unabhängige Charaktere, die einen eigenen Kopf haben. Den brauchen sie auch, um eine eigene Forschungsmeinung entwickeln und halten zu können. Wer im deutschen Hochschulsystem fragt, warum man diesen Beruf ergriffen habe, hört häufig: „Weil mir niemand sagen kann, was ich zu tun habe, und weil ich mir selbst aussuchen kann, mit welchen Themen ich meine Zeit verbringe.“ Das traditionelle Prinzip der Freiheit von Forschung und Lehre prägt selbstverständlich auch das ganz persönliche Rollenverständnis von Professoren, in dem Autonomie, Individualität und Freiheit starke Werte sind.

So erstaunt es nicht, dass oft auf eine mangelnde Veränderungsbereitschaft der Hochschulen verwiesen wird. Hochschulforscher postulieren, dass Hochschulen Reformblockaden unterlägen, eine ausgeprägte Beharrungskultur bei gleichzeitiger Reformrhetorik hätten und dass der deutsche Professor für Hochschulreformer eine harte Nuss bleibe (vergleiche Symanski 2013, S.47). Das Konzept von Führung steht an Hochschulen also unter einem ganz besonderen Stern. Und warum auch nicht? Hochschulen sind anders.

### Stichwörter

Leadership

Followership

Hochschulsteuerung

Führungskultur

Organisationskultur

Personalentwicklung

### Leadership und Followership!

Ein wichtiger Grundsatz der lösungsfokussierten Beratung von Organisationen ist: „Wenn etwas nicht funktioniert, probiere etwas anderes.“ Wenn es also nicht ausreichend ist, Führung allein durch Kompetenzentwicklung bei den Führungskräften zu etablieren, dann könnte es nützlich sein, in einem anderen Konzept zu denken. Üblich ist es, in Sachen Führung die Führungspersönlichkeit in den Vordergrund zu stellen. Die Bibliotheken sind voller Literatur zur Frage, was gutes Führungshandeln ausmacht. Meist geht es um Führungsstile, Führungsmethoden, Führungspersönlichkeiten und die diversen Verantwortungsbereiche von Führung. Die Ansprüche, die an Führungskräfte gestellt werden, sind hoch geworden. Eins haben alle diese Konzepte rund um Führung oder „Leadership“ gemeinsam: Sie rücken die Führungspersönlichkeit in den Mittelpunkt der Betrachtung – und schieben fast ausschließlich ihr die Verantwortung für gelingende Führung zu.

Getreu dem oben genannten Motto wechseln wir hier die Perspektive. Wir blicken auf eine wichtige Bezugsgröße für Führung: Followership – das Gegenstück zu Leadership. Ein wirklich gutes deutsches Äquivalent für den Begriff „Followership“ scheint es nicht zu geben. Die Übersetzung „Folgschaft“ kann in deutschsprachigen Ohren nach Passivität oder blindem Folgen klingen. Da dies hier nicht gemeint ist, bleiben wir beim englischen Begriffspaar.

### Grundzüge des Followership-Konzepts

Der Followership-Ansatz begreift Führung als einen sozialen Prozess, zu dessen Gelingen Führende und Folgende in unterschiedlichen Rollen bei gemeinsamer Verantwortung beitragen. Zur Interaktion von Führung und Folgen, von Leadership und Followership gehören ganz eindeutig mindestens zwei. Mehr noch: Führen und Folgen sind zwei Seiten derselben Medaille. Damit „Leadership“ gelingen kann, braucht es angemessenes „Followership“. Ohne Folgende keine Führung.

Wer Führender und wer Folgender ist, kann abhängen von der Aufgabenstellung, der Expertise, von Methodenwissen und Kompetenzen oder vom Zugang zu Informationen. In diesem Konzept können diese Rollen immer neu ausgehandelt werden. Dies hat zur Folge, dass die Beteiligten potenziell mal in der einen, mal in der anderen Rolle agieren, wodurch zugleich auch ein wechselseitiges Verständnis für die spezifischen Herausforderungen in beiden Rollen wachsen kann. Die Verantwortung dafür, dass Führungsaufgaben gut wahrgenommen werden können, tragen Führende und Folgende gemeinsam.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Mit Folgen ist hier nicht blinder Gehorsam oder Unterwerfung gemeint, im Gegenteil. Es geht um verantwortungsvolles, selbstbewusstes, konstruktives Handeln in einer spezifischen organisatorischen Rolle. Führung wird als sozialer Prozess zwischen gleichberechtigten Akteuren verstanden. Wer Führung übernimmt, ist auf die Unterstützung durch Folgende angewiesen. Wer Folgender ist, braucht adäquates Führungshandeln und fordert dies idealerweise auch ein. In diesem Sinne verstanden, braucht es für gutes Folgen ebenso viel Mut wie für gutes Führen, und zwar den Mut:

- ◆ die (temporäre) Führungskraft zu unterstützen und damit zum gemeinsamen Erfolg beizutragen,
- ◆ Verantwortung für die gemeinsame Aufgabe zu übernehmen,
- ◆ das Verhalten von Führungskraft und anderen beteiligten Akteuren konstruktiv zu kritisieren, wenn dieses Verhalten die gemeinsame Aufgabe gefährdet,
- ◆ sich an jeder Veränderung zu beteiligen, die die Leader-Follower-Beziehung und die Führung der Organisation oder Organisationseinheit insgesamt verbessert,
- ◆ einen ethischen Standpunkt einzunehmen und gegebenenfalls Fehlverhalten oder Machtmissbrauch abzulehnen. (Chaleff 2008, S. 72ff).



Robert Erlinghagen ist Organisationsberater, Coach und Trainer. Er arbeitet seit Jahren in der Personal- und Organisationsentwicklung für Expertenorganisationen und ist Partner der inscapegroup in Köln.



Dr. Ute Symanski ist Personal- und Organisationsentwicklerin. Sie ist seit rund 20 Jahren Wissenschaftsmanagerin und Inhaberin der Firma hochschulcoaching in Köln.

” **Der Followership-Ansatz begreift Führung als einen sozialen Prozess, zu dessen Gelingen Führende und Folgende in unterschiedlichen Rollen bei gemeinsamer Verantwortung beitragen.**

## summary

Leadership concepts that may fit for business enterprises are not one-to-one transferable to universities. The concept of Followership is very useful to give new impetus to the constellation Leadership and Followership at universities: Followership is as important as leadership.

Zwei Ableitungen scheinen besonders passend für die Hochschulorganisation:

### 1. Leadership und Followership sind gleichwertig und gleich wichtig.

Das Followership-Konzept stellt nicht die Frage, ob Führung „top-down“ oder „bottom-up“ geschieht: Führung und Folgschaft sind zirkulär, ein Kreislauf, wie die folgenden Skizzen zeigen:

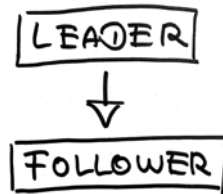


Abb. 1: Traditioneller hierarchischer Blick auf Leadership/Followership

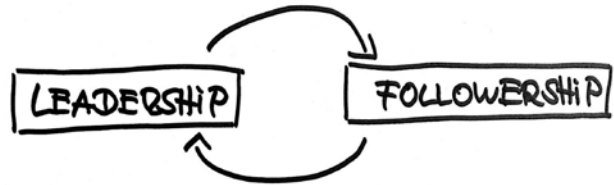


Abb. 2: Das zirkuläre Verhältnis von Leadership und Followership

Das Konzept bietet damit eine Sicht auf das Thema Leadership, die an das Alltagserleben in der Akademischen Selbstverwaltung sehr gut anschlussfähig ist und die den wichtigen Beitrag der Folgenden würdigt. Die Führungsrolle anzunehmen und damit einen Führungsanspruch zu erheben, fällt vielen Leitungspersonen hier schwer. Ebenso schwer fällt es vielen professoralen Fakultätsmitgliedern, einen Führungsanspruch von Amtsträgern zu akzeptieren. Wenn nun „Followership“ konsequent aufgewertet und als gleichwertig betrachtet wird, entspricht dies viel mehr dem an Hochschulen vorherrschenden Selbstbild der Akteure. Und es passt zur realen Situation, dass die Rollen von Führenden und Folgenden in der Gremienarbeit, in Projekten, in Forschungsverbänden oder in Netzwerken zeitlich begrenzt sind oder aufgabenbezogen wechseln.

Das Followership-Konzept bietet auch eine pragmatische Sicht auf Führung: Es geht um das gute Gelingen gemeinsamer Interaktion, nicht um persönliche und mikropolitische Machtstellungen. Leadership und Followership begegnen sich auf Augenhöhe. Eine größere Akzeptanz von Führungshandeln innerhalb der oft temporären Führungsrolle und ein größeres Bewusstsein für die eigene Verantwortung zum Gelingen gemeinsamer Projekte sind die Folge.

### 2. Ein hochschuladäquater Typus von Followership.

Der US-amerikanische Berater Robert E. Kelley, der das Followership-Konzept maßgeblich beeinflusste, stellt zunächst zwei Leitfragen (Kelley 2008):

*Denken die Mitarbeiter eigenständig, unabhängig und kritisch? Oder überlassen sie das Denken ihren Führungskräften?*

*Setzen sich die Mitarbeiter aktiv dafür ein, positive Energie für ihre Organisation zu erzeugen? Oder stehen sie für negative Energie und Passivität?*

Die eigenständig, unabhängig, kritisch denkenden Follower sind unserem Eindruck nach im Hochschulbereich potenziell weit verbreitet. Wenn sich diese Qualität nun verbindet mit dem zweiten Aspekt, dem aktiven Einsatz und der positiven Energie für die Organisation, spricht Kelley von „star followers“ – von Individualisten mit Verantwortungsbewusstsein für ihre Rolle. Diese Gruppe zeichne sich dadurch aus, dass sie (Führungs-)Entscheidungen kritisch überprüfe und sich ihre eigene Meinung bilde. Wenn sie von einem Vorhaben überzeugt sei, setze sie sich mit voller Energie für die gemeinsamen Ziele ein. Wenn nicht, fordere sie die Führung durch alternative Vorschläge heraus.

„ Mit Folgen ist hier nicht blinder Gehorsam oder Unterwerfung gemeint, im Gegenteil. Es geht um verantwortungsvolles, selbstbewusstes, konstruktives Handeln in einer spezifischen organisatorischen Rolle. Führung wird als sozialer Prozess zwischen gleichberechtigten Akteuren verstanden.

Welchen Nutzen könnte die Hochschulorganisation davon haben, wenn durch die Brille des Follower-Konzepts geblickt würde?

### **Gemeinsames Aufgabenverständnis!**

Die Gretchenfrage ist, ob es jeweils gelingt, zumindest weitgehende Einigkeit über die gemeinsame Aufgabe herzustellen, an der dann in unterschiedlichen Rollen gearbeitet wird. Oder anders formuliert: Gelingt es, neben dem kritischen, eigenständigen, unabhängigen Geist auch die positive Energie für die gemeinsame Sache zu wecken und somit aus Individualisten „star leaders“ und „star followers“ zu machen – um für den Moment bei Kelleys Begrifflichkeiten zu bleiben? Denn aus einem gemeinsamen Aufgabenverständnis erwächst ein gemeinsames Verantwortungsgefühl als Basis für ein gutes Zusammenspiel von Führenden und Folgenden.

Wenn vorausgesetzt wird, dass beide Seiten zu gleichen Teilen am Gelingen von Interaktion und Kooperation beteiligt sind, wächst erfahrungsgemäß die Bereitschaft, aktiv Verantwortung für eine gemeinsame Aufgabe zu übernehmen. Aktivierung aller Beteiligten ist in der Regel die Folge, die daran spürbar wird, dass diejenigen, die zeitweise die Rolle der Follower übernehmen, konkrete und konstruktive Forderungen an diejenigen stellen, die die Rolle der Leader übernommen haben. Wer das gemeinsame Projekt im Blick hat und eine Verantwortung fürs Gelingen auch auf den eigenen Schultern verspürt, sorgt für die richtigen Rahmenbedingungen für den eigenen Erfolg, behält die Ziele im Blick und ist am Fortschritt des Projekts interessiert. Dazu gehört auch eine wachsende Bereitschaft, die individuellen Partikularinteressen im Sinne der gemeinsamen Sache zurückzustellen – anstatt die eigenen Pfründe zu verteidigen.

### **Mehr Identifikation mit der eigenen Hochschule**

Die Betonung der gemeinsamen Aufgabenstellung und geteilten Verantwortung stärkt das Wir-Gefühl und die Identifikation mit der gemeinsamen Sache, mit der Arbeitseinheit und mit der gesamten Organisation. Geringe Identifikation mit der eigenen Hochschule ist vielerorts nach wie vor ein problematisches Phänomen. Eine 1994 durchgeführte internationale Studie kam zu dem Ergebnis, dass die Identifikation der Professorenschaft mit ihrer Universität in Deutschland im Vergleich zu allen anderen Ländern mit Abstand am geringsten ausfiel. Während in anderen Ländern der Anteil derjenigen, denen die Universität „sehr wichtig“ oder „ziemlich wichtig“ war, zwischen 64 und 95 Prozent lag, erreichte dieser Wert in Deutschland nur 34 Prozent. Gleichzeitig lag der Anteil derjenigen Professoren, für die die Universität „überhaupt nicht wichtig“ gewesen ist, mit 31 Prozent erheblich über allen anderen Ländern (Symanski 2013, S. 115).

### **Fazit**

Unsere Einschätzung ist, dass sich seit 1994 an den Hochschulen eine Menge verändert hat. Es ist zudem eine Folge der viel zitierten Entwicklung von Hochschulen zu „normalen“ Organisationen, dass es auch zu einer Steigerung der Identifikation mit der eigenen Hochschule gekommen ist. Diese Identifikation ist dabei an den Standorten höchst unterschiedlich ausgeprägt. Dies hat unserer Beobachtung nach sehr viel damit zu tun, wie Partizipation erlebt wird, inwiefern die einzelnen Akteure das Gefühl haben, ihre Organisation mitgestalten zu können – kurz: Das vor Ort praktizierte Konzept von Führung ist ein entscheidender Faktor für mehr Identifikation. Das Followership-Konzept ist dafür ideal, und es bietet vielerlei Ansatzpunkte, das Zusammenspiel von Führen und Folgen zum Gegenstand der hochschulinternen Diskussion zu machen: in allen Fragen von Personal- und Organisationsentwicklung, in Teamentwicklungsmaßnahmen, Coachings, Supervisionen oder Evaluationsprozessen.

### **Literatur:**

- Erlinghagen, R., Führen und Folgen – ein Wechselspiel, in: *Meine Schule leiten: Management für pädagogische Führungskräfte*, Stuttgart 2011, S. 4.
- Kelley, R., Rethinking Followership, in: Riggio, R., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J., *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*, San Francisco 2008, S. 5-15.
- Kelley, R., *The Power of Followership*, New York 1992.
- Symanski, U., *Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform*, München/Mering 2013.
- Western, S., *Leadership: A Critical Text*, London 2008.

### **Kontakt:**

Robert Erlinghagen  
inscapegroup, Köln  
Stettiner Straße 16  
57518 Betzdorf  
Tel.: +49 160 99 30 60 28  
E-Mail: robert.erlinghagen@inscape-group.com  
www.inscape-group.com

Dr. Ute Symanski  
hochschulcoaching  
Platenstraße 3  
50825 Köln  
Tel.: +49 221 541160  
E-Mail: post@utesymanski.de  
www.hochschulcoaching.de