

Vorwort

Wenn von Erfolg oder Misserfolg einer Organisation oder eines Unternehmens gesprochen wird, steht als Verantwortlicher dafür meist schon der betreffende »Anführer« fest: Der Vorstand, der Unternehmenschef, der Abteilungsleiter. Nur selten erfolgt der Hinweis darauf, dass auch die Mitarbeiter einen gehörigen Anteil daran haben. Wenn diesen eine Mitverantwortung eingeräumt wird, dann überwiegend im Erfolgsfall. Dass Mitarbeiter und deren Kooperations- und Mitwirkungsbereitschaft ebenso einen Anteil am Misserfolg eines Unternehmens ausmachen können, hört man hingegen selten. So ist es aber. Das diesbezügliche Verständnis ist nicht nur in Deutschland immer noch sehr zentriert auf die Führungskräfte. Dabei können diese ohne Mitarbeiter nahezu nichts ausrichten. Dementsprechend bedeutend ist der Anteil der Mitarbeiter an Erfolg und Misserfolg. Daher steht hier im Gegensatz zu vielen anderen Büchern nicht die Führungskraft, der Chef oder ganz allgemein formuliert der Leader im Fokus, sondern die Mitarbeiter, die in der Regel keine Führungsaufgaben haben und sich von den Leadern leiten lassen: Die Follower. Dieser Anglizismus wird verwendet, weil in den USA das Konzept der Followership schon viele Jahrzehnte bekannt ist und angewandt wird. In Europa ist es hingegen nur wenig bekannt und verbreitet. Sie ist aber für den Erfolg von Unternehmen genauso entscheidend wie gute Leadership. Daher wird der Inhalt dieses Ansatzes basierend auf den hierzu wesentlichen Theorien vorgestellt. Da diese überwiegend aus dem englischen Sprachraum stammen, ziehen sich die Anglizismen durch das gesamte Buch hindurch. Im digitalen Zeitalter sollte dies jedoch mittlerweile kein Problem mehr darstellen.

Der Inhalt des Buches fußt im Wesentlichen auf den einschlägigen Theorien zu Followership, Leadership, Führung und Management. Er ist jedoch angereichert durch zwei Dutzend Fallbeispiele aus der Praxis und wird dadurch sozusagen »zum Leben erweckt«. Das soll dem Leser das Verständnis vereinfachen und ihm die Gelegenheit geben, die Inhalte auf das eigene Berufsleben zu übertragen. Denn das Buch soll, wie alle meine bisherigen Bücher, nicht nur zum Lesen anregen, sondern eine Hilfe für die praktische Arbeit sein. Es ist sowohl für Leader als auch für Follower geschrieben, die das Followership-Konzept in ihrem Umfeld einführen oder weiterentwickeln wollen.

Die erwähnten Fallbeispiele entstammen der Realität, sowohl aus meiner eigenen als auch aus der von meinen Kollegen, mit denen ich mich zum Thema ausgetauscht habe. Die Fallbeispiele wurden so verändert, dass die Personen oder Organisationen, die hinter den Beispielen stecken, nicht erkannt werden können.

Die Beispiele sind dabei keine speziellen Sonderfälle oder Exoten, sondern können in der beschriebenen oder ähnlichen Form in vielen Unternehmen vorkommen. Das erleichtert die Übertragung in das Umfeld des Lesers. Sollten daher Ähnlichkeiten mit realen Unternehmen bestehen, so ist das zwar ein Hinweis auf die Praxisrelevanz der Inhalte, jedoch reiner Zufall. Denn die Fälle sind, wie beschrieben, so verändert, dass die wirklichen Unternehmen nicht erkennbar sind. Gleichzeitig sind die Fallbeispiele mitunter etwas zugespitzt, um die Inhalte und die Dynamiken der Geschehnisse etwas deutlicher herauszustellen. Dem Leser geht dadurch nichts verloren und ihm werden auch keine »Märchen« erzählt. Die beschriebenen Fälle handeln überwiegend in der produzierenden Industrie, weil ich dort seit vielen Jahren meinen Beratungsfokus habe. Zudem kann man hier die verschiedenen Fraktionen des Zusammenwirkens sehr gut erkennen: Vertriebsmitarbeiter, Finanzleute, Ingenieure, IT-Experten, Techniker, Montagearbeiter, Hilfskräfte etc. Sie alle betrifft Followership und nur wenn alle mitziehen, kann ein Unternehmen prosperieren. Doch die Erkenntnisse sind nahezu auf alle anderen Branchen und Unternehmensformen übertragbar. Die Fallbeispiele sind mitunter auch sehr lang und erstrecken sich teilweise über mehrere Seiten. Das hilft jedoch dabei, die komplizierten Verhältnisse besser zu verstehen und die eigentlichen Aussagen, die mit den Fallbeispielen getroffen werden sollen, besser zu erfassen und einzuordnen. Ich bitte hier den Leser um Verständnis, denn ich weiß, dass lange Fallbeispiele manchmal etwas Geduld und Ausdauer erfordern. Hinsichtlich des Verständnisses muss ich dem Leser empfehlen, das Buch von Anfang bis Ende durchzulesen, denn dafür wurde es konzipiert. Ein Einstieg in der Mitte bringt nicht die Erkenntnis, die sich beim Durcharbeiten von vorne bis hinten erschließen sollte.

Bei diesem Werk haben wie bei meinen anderen Büchern auch wieder viele weitere Personen unterstützt und mitgewirkt, auch wenn sie nicht als Co-Autoren tätig waren. Ihnen allen möchte ich hierfür sehr herzlich danken. Ohne den inhaltlichen Austausch, die Reflexionen zu den Themen oder die Beschreibung schwer zu fassender Konzepte wäre es nicht möglich gewesen, dieses Thema in Buchform zu bringen. Ich verzichte an dieser Stelle auf die namentliche Nennung all dieser Personen, denn sie alle wissen um ihre Unterstützung und um meine Dankbarkeit dafür.

Wie alle meine Bücher und Publikationen ist auch dieser Text im generischen Maskulinum ohne jegliche Gedanken einer Diskriminierung verfasst, weil die einfache Lesbarkeit des Textes im Vordergrund steht. Für mich waren Gleichberechtigung und Gleichwertigkeit seit jeher Selbstverständlichkeiten, die nicht zur Diskussion stehen.

Ingolstadt, Juli 2024

Günther Schöffner