

1 Annäherung an Begriff und Inhalt der Followership

1.1 Followership, die unterschätzte und unterbewertete Disziplin

Der Ausdruck »Follower« ist den meisten Menschen spätestens seit der Existenz sozialer Netzwerke ein Begriff. Er wurde in diesem Zusammenhang maßgeblich von der Social-Media-Plattform »Twitter« (heute »X«) geprägt. Er bezeichnet Personen, die bestimmten Inhalten, anderen Personen, Interessen oder Unternehmen in einer Art und Weise folgen, in der sie die Inhalte der gefolgt Person oder Institution im jeweiligen sozialen Netzwerk abonnieren. Sobald diese Netzteilnehmer neue Inhalte ins Netzwerk speisen, werden die Follower darüber unterrichtet und können diese dann nutzen. Dementsprechend beschreibt der Duden einen Follower als einen »regelmäßigen Empfänger von Informationen einer bestimmten Person oder Institution in sozialen Netzwerken«.¹ Durch dieses Folgen sollen den Followern keine Inhalte verloren gehen. Obwohl der Begriff Follower in diesem Verständnis zwar maßgeblich durch Twitter geprägt wurde, hat er sich in vielen anderen sozialen Netzwerken ebenso durchgesetzt.

Übersetzt man den Begriff »Follower« mithilfe diverser Übersetzungsdienste und Fachlexika, resultiert eine Liste mit mehr als zehn verschiedenen Bedeutungen:² »Anhänger«, »Fan«, »Verfolger«, »Nachfolger«, »Gefolgsmann«, »Getreuer«, »Verehrer«, »Mitläufer«, »Jünger«, »Schüler«, »Begleiter«, »Diener«. Die zuvor erläuterte Bedeutung des »Abonnenten« von Inhalten in sozialen Netzwerken findet sich jedoch in keiner Liste der zu Hilfe genommenen Übersetzungsdienste. Dies macht deutlich, dass eine Abhandlung zum Thema »Followership in Unternehmen« einer genauen Umschreibung der verwendeten Begriffe und einer klaren Abgrenzung des Themas und seines Kontextes bedarf. Das wird noch deutlicher, wenn man den zentralen Begriff dieses Buches, »Followership«, mit denselben Hilfsmitteln wie zuvor übersetzt. Das etwas ernüchternde Ergebnis der verschiedenen Quellen für das einzelne Wort lautet »Gefolgschaft« und »Anhängerschaft«.

1 Duden online, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Follower> (Abgerufen am 30. November 2023).

2 Pons, <https://de.pons.com/>; Langenscheidt, <https://de.langenscheidt.com/englisch-deutsch/>; Google Translate, <https://translate.google.com/?hl=de&sl=en&tl=de&op=translate>; DeepL, <https://www.deepl.com/de/translator> (Abgerufen am 30. November 2023).

Im Kontext von Texten schlagen einzelne Übersetzungsdienste aber auch das Wort »Followerzahl« vor. Letzteres hat mit der Bedeutung von Followership in Unternehmen nur sehr wenig bis nichts zu tun, und die beiden genannten Begriffe umschreiben es nur unzureichend. Zwar hängt das Wort Followership untrennbar mit dem Wort »to follow« zusammen, das intuitiv schnell mit »folgen« übersetzt wird. Jedoch ist nicht nur das Wort »folgen« an sich, wie wir weiter unten noch sehen werden, bereits polyvalent, auch »to follow« kann mit über 20 verschiedenen Bedeutungen aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt werden. Da überrascht es nicht, dass mit einem Wörterbuch oder einem Übersetzungsdienst nicht sofort und eins zu eins mit einem Wort das zusammengefasst und wiedergegeben werden kann, was unter Followership in Unternehmen zu verstehen ist. Oft gehen auch vorgeschlagene Übersetzungen ganzer Texte inhaltlich an dem vorbei, was im angelsächsischen Raum unter Followership im Kontext von Organisationen, zu denen man auch Staat und Gesellschaft zählen kann, verstanden wird. Ein Verständnis des Sinnes von Followership gelingt also nicht durch das reine Übersetzen oder das Finden geeigneter deutscher Begriffe oder Umschreibungen. Das Phänomen der Followership muss daher anhand realer Zusammenhänge verständlich gemacht werden. Hierbei hilft der Umstand, dass Followership nicht nur in Unternehmen, sondern in allen Bereichen menschlichen Lebens und Handelns auftritt: In der Schule, im Verein, in der Familie, auf der Straße. Daher werden wir im weiteren Verlauf Beispiele für Followership aus diesen verschiedenen Bereichen betrachten, um uns der Bedeutung des Begriffs im Zusammenhang dieses Buches zu nähern.

Neben der beschriebenen Problematik, die Bedeutung des Begriffs »Followership« für den Kontext dieses Buches mit einem eindeutigen Wort oder einer prägnanten Umschreibung darzustellen, kommt noch die erschwerende Tatsache hinzu, dass die oben genannten Übersetzungen des Begriffs sowohl bezüglich der Bedeutung für dieses Buch inhaltlich nur unzureichend zutreffend, als auch allgemein eher negativ konnotiert sind. Dies wird noch durch die Tatsache verschärft, dass das Wort »folgen«, das als eine der Hauptübersetzungen für den Begriff »to follow« verwendet wird, im Deutschen mehr als sieben verschiedene Bedeutungen hat. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, sich der Bedeutung des Begriffs für den Inhalt dieses Buches aus verschiedenen Richtungen Stück für Stück anzunähern. Hierzu sollen zunächst erst einmal kurz die deutschen Übersetzungen des Begriffs »to follow« betrachtet, und daraus dann die für unseren Kontext wichtigen Bedeutungen selektiert werden. Des Weiteren wollen wir aus den verschiedenen Bedeutungen des Wortes »folgen« jene auswählen, welche die Bedeutung für den Kontext des Buches am besten beschreiben. Aus verschiedenen Online-Übersetzungsdiensten lassen sich für das Wort »to follow« folgende deutsche Bedeutungen gewinnen, die der Bedeutung von »to follow« in unserem Kontext voll oder zumindest in einem gewissen Sinn entsprechen oder ihr in etwa nahekommen: »folgen«, »befolgen«, »verfolgen«, »beachten«, »nachfolgen«, »anschließen«, »einhalten«, »nachkommen«, »gehorschen«, »nachziehen«, »sich anschließen«, »mitkommen«, »sich richten nach«, »sich anhängen«, »sich anlehnen« und »sich halten

an«. Ferner lassen sich auch noch andere Bedeutungen identifizieren: »erfolgen«, »einschlagen«, »verstehen«, »sich ergeben«, »nachspüren«, »nachstellen«, »hinterherkommen« und »hervorgehen aus«. Diese markierten Punkte zusammenfassend lässt sich herausdestillieren, dass »to follow« nicht mit dem eingangs genannten Begriff des Abonnenten in Verbindung steht.

Denn es geht darum, einer Sache, einem Thema, einer Institution oder einer Person nachzufolgen, sich ihr anzuschließen, die eigenen Handlungen danach auszurichten oder sich den Erklärungen, Regeln und Weisungen einer Person oder Institution im Sinne von »befolgen« in einem gewissen Rahmen zu fügen.

Laut Duden hat das deutsche Wort »folgen« u. a. folgende inhaltliche Bedeutungen, die dem Begriff der Followership im Kontext des Buches nahekommen:³ »nachgehen; hinter jemandem, etwas hergehen«, »in der gleichen Weise oder ähnlich wie jemand handeln; sich nach jemandem, etwas richten; etwas mitmachen«, »einer Aufforderung o. Ä. entsprechend handeln, sich von etwas leiten lassen« und »gehorschen«. Auch hier gibt es weitere Bedeutungen, wie etwa »(später) nachkommen«, »zeitlich nach jemandem, etwas kommen, sich anschließen« oder »sich mit logischer Konsequenz ergeben«. Die beiden Begriffe »gehorschen« und »sich von etwas leiten lassen« stellen dabei die Extrempole eines gewissen Spannungsbogens dar, in dem die verschiedenen Bedeutungen der einzelnen Begriffe verortet sind. Gehorschen bedeutet dabei, dass man den Weisungen eines Dritten folgt oder sie befolgt und dies u. U. dem eigenen Willen oder der eigenen Meinung zuwiderläuft. Gehorschen impliziert auch Gedanken der eingeschränkten persönlichen Handlungsfreiheit und kann somit negative Emotionen evozieren. Darauf werden wir später wieder zurückkommen.

Betrachten wir die Bedeutung der beiden Übersetzungsbegriffe von Followership, Gefolgschaft und Anhängerschaft etwas näher, so wird die fehlende Passung dieser Begriffe mit der zuvor beschriebenen Bedeutung von »to follow« oder »folgen« deutlich. Laut Duden haben die beiden Begriffe sowie der in diesem Zusammenhang wichtige Begriff »Anhänger« jeweils folgende Bedeutungen: Gefolgschaft⁴ (»Gehorsam und unbedingte Treue«, »Gesamtheit der treuen Anhänger, Anhängerinnen; Anhängerschaft«), Anhängerschaft⁵ (»Gesamtheit der Anhängerinnen und Anhänger«) und Anhänger⁶ (»Person, die entschieden, überzeugt für jemanden, eine bestimmte Sache, politische Richtung, Partei o. Ä. eintritt«).

Man kann im Begriff »Anhänger« noch Parallelen zur obigen Eingrenzung von »folgen« finden, wenn man das Eintreten für eine Sache darunter einordnet.

3 Duden online, <https://www.duden.de/rechtschreibung/folgen> (Abgerufen am 4. Januar 2024).

4 Duden online, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Gefolgschaft> (Abgerufen am 4. Januar 2024).

5 Duden online, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Anhaengerschaft> (Abgerufen am 4. Januar 2024).

6 Duden online, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Anhaenger> (Abgerufen am 4. Januar 2024).

Insofern kann man die Gesamtheit der Anhänger, laut Duden eine Bedeutung von »Gefolgschaft«, noch in einer gewissen Nähe zu »Followership« sehen. Das Attribut »treu« entfernt jedoch den Begriff »Gefolgschaft« spätestens dann sehr weit von »Followership«, wenn man das Attribut »unbedingt« zur Treue hinzufügt und in einem Atemzug noch den Begriff »Gehorsam« nennt. Dies ist der Kern des Verständnisses von Gefolgschaft: Gehorsam und Treue, ohne Wenn und Aber. Und obwohl »to follow« eben auch »gehören« beinhaltet, kann inhaltlich gesehen »Gehorsam und unbedingte Treue« nicht als Hauptübersetzung von »Followership« gelten. Denn in unserem Kontext hat es eher die Bedeutung des sich nach etwas oder jemandem Ausrichtens, des Nachfolgens und auch des Befolgens, was mitunter auch einmal in Gehorsam enden kann, jedoch nicht primär Gehorsam bedeutet. Zudem rückt das Wort »bedingungslos« die Gefolgschaft sehr weit vom Begriff der modernen Followership weg, die, wie wir noch sehen werden, ethisches und moralisches Verhalten als expliziten Bestandteil ihres Selbstverständnisses sieht und daher für bedingungsloses Verhalten keinen Platz lässt. Auch wenn man den Begriff der Treue mit dem im Zusammenhang von Followership durchaus bedeutsamen Wort »Loyalität« umschreibt, gibt moderne Followership die Übersetzung mit Gefolgschaft in oben genannter Bedeutung von »Gehorsam und unbedingter Treue« letztlich nicht her. Loyal bedeutet laut Duden »eine Instanz respektierend«, »vertragstreu, redlich« und »anständig«.⁷ Doch dies kann nach allgemeinem Sprachgebrauch nicht mit »Gehorsam und unbedingter Treue« gleichgesetzt werden, auch wenn eine loyale Anhängerschaft, die für eine Person oder eine Sache eintritt, als Gefolgschaft bezeichnet werden mag. Auch wenn in einem gewissen Zusammenhang diese »loyale Anhängerschaft« als Bedeutung für Gefolgschaft verstanden wird, so haften dem Begriff der Gefolgschaft doch nicht selten ein gewisser Makel und ein negativer Beigeschmack an. Man bringt damit Inhalte wie Meinungs- und Machtlosigkeit in Verbindung, sodass Gefolgschaft auch mit einer Masse willen- und ambitionsloser Menschen in Zusammenhang gebracht werden kann, die mangels Alternativen dem Anführer blindlings folgen, auch wenn ihnen dies nicht immer Spaß bereitet. Im großen Kontext lassen sich damit auch die Massen in Verbindung bringen, die einer Sache, einer Meinung oder einer gewissen Führungselite einfach hinterherlaufen, weil es eben alle machen. Dieser Makel haftet ganz allgemein vielen Begriffen an, die entweder wirklich jene scheinbar willen- oder meinungslosen Menschen beschreiben, die nur der Masse hinterherrennen, oder die tatsächlich in voller Absicht und mit Verstand, Ambition und Überzeugung einer Führungskraft oder einer Institution nachfolgen und sich in diesem Sinne als bekennende Follower und nicht als Leader oder Anführer verstehen: »Einfache« Mitarbeiter (d. h. solche ohne Führungsaufgaben), Erfüllungsgehilfen, Mitläufer, Getreue, Diener, Jünger, Assistenten, »Untergebene«, »Unterstellte« etc. Die in Führungszeichen gesetzten Begriffe finden sich leider auch im Jahre 2024 noch in vielen Unternehmen im täglichen Sprachgebrauch wieder. Diese sind meiner persönlichen

⁷ Duden online, <https://www.duden.de/rechtschreibung/loyal> (Abgerufen am 4. Januar 2024).

Meinung nach schon seit vielen Jahren nicht mehr zeitgemäß und lassen nach modernem Verständnis von Sprache und Zusammenarbeit in Unternehmen zu viel Raum für ein abwertendes Verständnis hinsichtlich arbeitender Menschen. Dementsprechend sind Begriffe wie Follower (nicht im Zusammenhang sozialer Netze), Followership, Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben oder Mitarbeiter ganz allgemein unter dem Schatten der »Gefolgschaft« je nach Begriff mehr oder weniger negativ konnotiert. Ganz anders sieht dies hinsichtlich der Begriffe Führungskraft, Leiter, Vorsitzender, Leader oder Boss/Chef aus. Auch wenn dieser Gruppe nicht selten gewisse negative Attribute zugeschrieben werden, so genießen sie doch überwiegend noch höheres Ansehen als beispielsweise »einfache« Mitarbeiter oder Mitglieder (eines Vereins oder einer Gesellschaft beispielsweise). Dies werden wir später noch etwas näher betrachten.

Im englischen Sprachraum bestehen die zuvor erklärten Übersetzungs- und Begriffsprobleme nicht. Dennoch werden dort die Begriffe Follower und Followership häufig auch negativ konnotiert. Sie haben durchaus auch den zuvor beschriebenen Beigeschmack von Schwachheit, Unterlegenheit oder willenslosen Mitläufertums. Dies gilt auch noch häufig im Zusammenhang mit Unternehmen, in dem der Begriff Follower im Vergleich zu den anderen Lebensbereichen des Menschen öfter und noch einmal stärker zugespitzt verwendet wird. Auch wenn sich dieses Verständnis seit vielen Jahren verändert, hat Followership im Bereich der Wirtschaft nicht den gleichen Stellenwert wie Leadership. Das lässt sich ganz einfach an der Zahl von Business Schools, Studiengängen, Weiterbildungen oder Abschlüssen ablesen, die es hinsichtlich Leadership und allen damit in Verbindung stehenden Begriffen wie Management oder Manager, Leader, Head of etc. gibt. Kurse für Followership sind Mangelware, sowohl im englischen wie im deutschen Sprachraum. Sowohl in den USA als auch in Europa oder in anderen Teilen der Welt. Dabei ist Followership, wie wir noch sehen werden, definitiv eine Kompetenz, die man erlernen kann und für das professionelle Arbeiten im agilen Zeitalter auch erlernen soll. Dennoch spielt sie bislang in den Wirtschaftswissenschaften nur eine untergeordnete Rolle. In den USA ist das Thema Followership vor gut 35 Jahren erstmals explizit aufgegriffen worden. In seinem Artikel »In Praise of Followers« aus dem Jahre 1988 spricht Robert Kelley, Professor an der Carnegie Mellon University, davon, dass »Organisationen teilweise damit stehen und fallen, wie gut ihre Führungspersonlichkeiten führen, aber auch damit, wie gut ihre Gefolgsleute folgen«.⁸ Seitdem ist sehr viel Forschungsarbeit in das Thema Followership investiert worden. Dennoch findet es wie erwähnt noch immer nicht den Raum in den Wirtschaftswissenschaften, den es verdient. Sogar in den USA, die bei den Wirtschaftswissenschaften als global führend angesehen werden und die überwiegende Zahl der Nobelpreisträger für Wirtschaft aufweisen, gibt es in vielen Bibliotheken zwar explizite Kategorien zu den Themen Führung, Leadership und Management, jedoch nahezu keine zum Thema Followership, und die verfügbaren Bücher und Artikel reihen sich bis heute meist irgendwo in den zuvor genannten

8 Kelley, Robert (1988). In Praise of Followers. Harvard Business Review, 66, S. 142–148.

Kategorien ein.⁹ Das liegt vielleicht daran, dass auch im englischen Sprachraum wie erwähnt der Begriff der Followership wie im Rest der Welt noch immer einen gewissen negativen Touch hat. Dass dies vor mehr als 30 Jahren definitiv der Fall war, zeigt das Buch »The Power of Followership« von Kelley aus dem Jahr 1992, in dem der Autor aus der Anfangszeit seiner Followership-Forschung berichtet. Angesprochen auf die Inhalte seiner Arbeit erhielt er auf die Aussage, dass er sich mit Followership beschäftige, mehrmals folgende sinngemäße Aussage: »Oh, Sie meinen die Leute, denen man sagen muss, was sie zu tun haben? Die Schafe?«¹⁰ Auch im englischen Sprachraum verband man mit dem Begriff »Follower« im Kontext von Mitarbeitern in Unternehmen viele Jahre Bilder von Fügsamkeit, Konformität, Schwäche und mangelnder Leistung,¹¹ und dieser Umstand besteht trotz vieler Umwälzungen und Verbesserungen zum Teil auch heute noch. »Lead, don't follow«, so lautet der Slogan eines Anbieters von Reitsportzubehör im deutschen Sprachraum. Hier drückt sich in einem völlig anderen Kontext genau dieselbe Konnotation des Begriffs »Follower« aus wie in den Sätzen vorher. Und er drückt auch das aus, was zuvor bereits angesprochen wurde: Sobald von Leadern, Chefs oder Führungskräften die Rede ist, wird mit diesen Personen Stärke, Tatkraft und Ansehen in Verbindung gebracht. »Unabhängig davon, ob ihr Fachgebiet Politik, Wirtschaft, Wissenschaft oder Kunst ist, stehen Führungspersönlichkeiten im Mittelpunkt des Geschehens, die beneideten, wenn nicht sogar beneidenswerten Stars, deren Leben etwas heller zu brennen scheint als unseres«, wie es Warren Bennis, einer der renommiertesten US-Gelehrten zu den Themen Organisationsentwicklung, Führungstheorie und Change Management im Zuge der Diskussion um Followership einst ausdrückte.¹² Mit der Übernahme einer Führungsaufgabe ist meist ein gewisses Prestige verbunden. Man hat etwas erreicht, man hat es geschafft. Dies hat mit der Kultur zu tun, die über Jahrzehnte in großen Teilen von Gesellschaft und Wirtschaft präsent war. Amtsträger haben eine gewisse »Würde«, die sie nicht selten mit gewissen Utensilien zur Schau stellen, wie etwa Amtskette oder einem prächtigen Büro, völlig unabhängig davon, ob sie persönlich der mit dem Amt verbundenen Verantwortung gewachsen sind oder nicht. Von dieser Würde, welche diverse Ämter (z.B. das Richteramt) und Positionen (z.B. Bürgermeister) definitiv verdienen, geht jedoch häufig ein gewisses Ansehen auf die die Ämter ausfüllenden Personen über, unabhängig davon, ob sie ihr Amt gut oder schlecht ausfüllen. Ein ähnliches Denken hat sich viele Jahrzehnte in Wirtschaft und Unternehmen etabliert, bei dem das Ansehen der Person mit ihrer Stellung in

9 Chaleff, Ira (2009): *The Courageous Follower. Standing up to & for our leaders*. Berrett Koehler Publishers, Oakland (CA), S. xvii.

10 Kelley, Robert (1992): *The Power of Followership. How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. Currency Doubleday, New York, S. 12.

11 Chaleff, Ira (2009): *The Courageous Follower. Standing up to & for our leaders*. Berrett Koehler Publishers, Oakland (CA), S. 3.

12 Bennis, Warren: Introduction. In: Riggio, Ronald E.; Chaleff, Ira; Lipman-Blumen, Jean (2008): *The Art of Followership. How Great Followers create Great Leaders and Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco (CA), S. xxiii.

der Hierarchie direkt in Verbindung gebracht wurde. Auch hier hat sich diese automatische Verbindung von hohem Ansehen mit der jeweiligen Position im Denken der Menschen etabliert, sogar wenn die Personen ihre Positionen vielleicht sehr schlecht ausfüllen. Das verwundert nicht, denn jede verantwortungsvolle Position ist meistens mit einer gewissen Fülle an Macht ausgestattet, wenn auch je nach Position in der Hierarchie mal mit mehr, mal mit weniger. Macht verschafft aber Anerkennung und Prestige.¹³ Dementsprechend fällt diesen Personen ein gewisses Ansehen zu, das von der Position und nicht von ihnen selbst ausgeht. Aus einer gewissen Position in der Hierarchie resultiert somit auch eine entsprechende Fülle an Ansehen. Mit diesem hierarchisch geprägten Denken sind viele Generationen persönlich und beruflich sozialisiert worden, was in den letzten Jahren bei zahlreichen Unternehmen große Probleme beim Einstieg ins digitale und agile Zeitalter verursacht hat. Hierzu später mehr. Durch dieses hierarchische Denken war der Fokus in vielen Unternehmen lange Zeit überwiegend auf Führungskräfte und weniger auf »einfache« Mitarbeiter gerichtet. Wer »etwas werden« wollte, sprich wer Karriere machen, d. h. seine berufliche Verantwortung und sein Einkommen erhöhen wollte, musste »aufsteigen«. Dieses Aufsteigen gibt bildhaft das Hochklettern in der Hierarchie wieder, das oft mit dem geflügelten Wort des »Hochkletterns auf der Karriereleiter« umschrieben wird. Damit wird auch automatisch höheres Ansehen in Verbindung gebracht. Wer hingegen »unten« bleibt, hat häufig nur geringes Ansehen. Denn wie zuvor die »höheren Positionen« mit entsprechender Macht ausgestattet sind, ist es bei den »niedrigeren Positionen« meist genau andersherum. Daher wird diesen Positionen meist auch weniger Ansehen zugebilligt. Über Macht zu verfügen, stärkt das Selbstwertgefühl und ruft positive Emotionen hervor.¹⁴ Im umgekehrten Fall verhält es sich erneut andersherum.¹⁵ Keine oder geringe Macht gepaart mit wenig Ansehen auf den »unteren Rängen«: Es ist wenig verwunderlich, dass solche Positionen trotz ihrer hohen Bedeutung für die jeweilige Institution oft nur wenig attraktiv sind und Menschen aufsteigen wollen. Wer hingegen als Fachexperte ebenso seine berufliche Verantwortung und sein Einkommen zu erhöhen versucht, jedoch keine Führungsposition einnimmt und somit keinen bildhaften Aufstieg im Organigramm vornimmt, macht zwar für sich selbst Karriere. Das Ansehen bleibt in vielen Fällen jedoch aus, obwohl solche Fachexperten für Unternehmen oft wesentlich unentbehrlicher sind als Führungskräfte. Denn deren Führungsexpertise ist in Unternehmen viel häufiger anzutreffen, sodass sie häufig einfacher auszutauschen sind. Ich kenne mehrere Großunternehmen, in denen Versuche, derartige Fachkarrieren zu etablieren, damit leistungsfähige Mitarbeiter nicht nur auf Führungskarrieren schie-

13 Nöllke, Matthias (2017): *Machtspiele. Wie wir unseren Willen durchsetzen*. Haufe-Lexware, Freiburg, 3. Aufl., S. 10.

14 Ebd., S. 9.

15 Schöffner, Günther; Hagehülsmann, Ute; Schöffner, Kerstin (2023): *Zukunftsfähige Machtsysteme in Unternehmen. Die Verantwortung richtig auf die Beine stellen*. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 21.

len sollten, gescheitert sind. Dies lag in allen mir bekannten Fällen schlichtweg daran, dass Ansehen und Dotierung der Fachpositionen nicht mit der jeweiligen Bedeutung für das Unternehmen in Einklang gebracht werden konnten. In vielen Fällen ist es auch heute noch so, dass eben nur eine Führungskraft hohes Ansehen genießt, und das Maß des Ansehens oft auch noch mit der Anzahl geführter Mitarbeiter steigt. Andere Faktoren bleiben dabei oft außen vor.

Bei einer solchen Fokussierung auf Führungskräfte überrascht es wenig, dass Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens, einer Abteilung, einer Arbeitsgruppe, eines Vereins oder einer Fußballmannschaft sehr häufig zuerst und hauptsächlich mit der jeweils zuständigen Führungskraft in Verbindung gebracht werden. Gewinnt die Fußballmannschaft, wird sie gefeiert, der Trainer wird jedoch meist als Vater des Erfolges geehrt. Verliert die Mannschaft oder steigt sie ab, steht primär der Trainer im Kreuzfeuer. Konsequenzen für Spieler folgen in solchen Fällen kaum. So auch das typische Bild in vielen Unternehmen. Feiert das Unternehmen Erfolge, steht meist der oberste Manager im Rampenlicht. Ähnlich, wenn einzelne Abteilungen oder Sparten Erfolge feiern. Meist rückt der Anführer dieser Gruppen in den Fokus des Lobes, obwohl er ohne die Mitarbeiter den Erfolg nicht hätte erzielen können. »Am Ende des Tages hat die Führungsrolle den Glamour und die Aufmerksamkeit«, schrieb Kelley 1988 zu Beginn seiner Forschungsarbeiten zum Thema Followership.¹⁶ Seither hat sich zwar diesbezüglich einiges getan und in den geschätzt zurückliegenden 20 Jahren hat sich dieses Verständnis spürbar gewandelt. Mehr und mehr Chefs weisen im Erfolgsfall auf ihre Teams und deren entscheidende Beiträge zum Erfolg hin. Dennoch sind sie es, die nach wie vor überwiegend im Rampenlicht stehen. Die breite Etablierung agiler Ansätze seit Ende der 2010er-Jahre hat der Würdigung der Teamleistung noch einmal stärkeren Schub verliehen. Doch es bleibt dabei: Führungskräfte stehen deutlicher im Rampenlicht als Mitarbeiter des Teams. Auch im Jahr 2024 gibt es nach wie vor unzählige Aus- und Fortbildungen für Führungskräfte, Bücher, Artikel, Fortbildungsinstitute etc. Natürlich gibt es auch Fortbildungen, wie man ein guter Teamplayer wird oder in agilen Organisationen arbeitet. Doch einen Fokus auf gute Followership und darauf, welcher entscheidenden Anteil am Erfolg diese hat, gibt es nicht oder kaum.

Die im vorherigen Abschnitt gemachte Einschätzung lässt sich insofern nachvollziehen, wenn man die Wirtschaftsteile einschlägiger Zeitungen und Medien im Zeitraum zwischen 2020 und 2023 durchforstet. Besonders während der Pandemie, aber auch jenseits der großen Herausforderungen dieser Zeit schienen sich die einzelnen Redaktionen darin übertrumpfen zu wollen, über die schlechten Leistungen von Chefs und Führungskräften zu berichten. Toxische Chefs, toxische Leader, Führungskräfte, die nichts dazu gelernt hätten etc. Das waren und sind auch heute noch Schlagwörter und Begriffe, die regelmäßig fallen. Es sind auch viele Bücher dazu erschienen, die anhand zahlreicher Beispiele aufzeigen, wie mangelhaft die Führungskräfte in deutschen Unternehmen zu agieren scheinen, und dass es kaum richtige Besetzungen der Chefetagen für die neue Zeit von New Work gibt. Ich

16 Kelley, Robert (1988). In Praise of Followers. Harvard Business Review, 66, S. 142–148.

möchte dies hier gar nicht mit einzelnen Beispielen aus Online-Artikeln oder Büchern belegen. Der geneigte Leser kann sich selbst davon überzeugen. Er muss nur mit den passenden Suchbegriffen nach diesbezüglichen Online-Artikeln oder Büchern suchen. Darin werden die unfähigen, selbstherrlichen, narzisstischen, toxischen und weiteren Chefs für nahezu alle Fehlentwicklungen verantwortlich gemacht, die seit dem Beginn des neuen Jahrzehntes in vielen Unternehmen entstanden sind: Personalmangel, stark zunehmende Zahl von Krankschreibungen aufgrund psychischer Belastungen, hohe Anzahl von Burnouts, Kündigungen ohne Alternativjobs, Mangel an Nachwuchs von Fachkräften und Naturwissenschaftlern, schlechte Allgemeinstimmung in der Wirtschaft, Zurückfallen der deutschen Wirtschaft im internationalen Vergleich und vieles mehr. An fast allem seien, ausgedrückt in einer im deutschen Sprachgebrauch sehr beliebten Formulierung, die Chefs und Führungskräfte »schuld«. Mitarbeiter, Teammitglieder, Follower, oder wie man auch immer die Mitarbeiter jener argen Führungskräfte bezeichnen mag, scheinen demnach an der Verantwortung für die erwähnten Entwicklungen annähernd keinen Anteil zu haben. Diese scheinbare Schuldzuschreibung an die Chefs und der Freispruch für die Mitarbeiter wird zumindest etwas verständlich, wenn man sich das in den vorherigen Abschnitten beschriebene Mindset vergegenwärtigt. Es sind die Chefs, die für alles verantwortlich gemacht werden, und nicht die Mitarbeiter. Auch wenn zunehmend gefordert wird, dass der Anteil der Mitarbeiter am Erfolg stärker hervorgehoben werden muss, was meines Erachtens absolut richtig ist. Nur am Misserfolg und an schlechten Entwicklungen scheint man die Mitarbeiter dann nicht beteiligen zu wollen. Hier scheinen einzig und allein die Chefs die Verantwortung zu haben. Und genau dies ist eine für die Zukunft vieler Unternehmen gefährliche Entwicklung. So wie Chefs und Führungskräfte nicht allein für den Erfolg verantwortlich gemacht werden können, so können sie auch nicht allein für Misserfolge verantwortlich sein. Daran haben die Mitarbeiter genauso ihren Anteil. Denn, wie wir noch sehen werden, kann durch schlechte Followership auch die beste Führungskraft nur mittelmäßige Ergebnisse erzielen. Durch dieses Verdrängen der Mitverantwortung der Mitarbeiter an Misserfolgen und schlechten Entwicklungen rückt das Thema Leadership bzw. Führung wiederum stärker in den Mittelpunkt und die Bedeutung der Followership gerät wieder ins Abseits. Man kann diese Verdrängung verstehen, denn niemand möchte gern die Rückmeldung bekommen, dass er am Misserfolg einen persönlichen Anteil hat. Followership ist nicht beliebt, weil sie mit den oben beschriebenen negativen Konnotationen belegt ist. Sie wird aber auch dramatisch unterschätzt, weil eben nicht stark genug herausgestellt wird, welch großen Anteil sie am Erfolg und am Misserfolg in Unternehmen hat. Denn ohne Follower kann keine Führungskraft etwas ausrichten. Followership und Leadership sind untrennbar miteinander verbunden. Dies werden wir im nächsten Kapitel genauer betrachten.

Über die zuvor dargestellten Zusammenhänge hinaus gibt es noch einige weitere erwähnenswerte Punkte, die erklären, weshalb Followership vor allem in Unternehmen bislang unterschätzt und unterbewertet wird. Diese sind aus meiner mehr als 37-jährigen Erfahrung u. a.:

- Konzept und Inhalte der Followership und ihr Zusammenhang mit Führung und Leadership sind häufig unbekannt oder nicht hinreichend klar. Dementsprechend fällt es vielen schwer, deren Bedeutung einzuschätzen.
- Das Konzept der Followership ist wie im vorherigen Abschnitt erwähnt bislang nur sehr gering verbreitet. In den USA 1988 durch Kelley erstmals wissenschaftlich aufgegriffen, hat es sich auch nach mehr als 35 Jahren noch nicht auf breiter Ebene etabliert. Dementsprechend gering sind die Möglichkeiten der Wissensvermittlung.
- Followership ist zwar eine Kompetenz,¹⁷ die Fähigkeiten erfordert und daher auch erlernt werden muss.¹⁸ Jedoch findet man sie in den breit etablierten Kompetenzmodellen nicht, auch wenn dort Kompetenzen wie Kooperation oder Engagement genannt sind.¹⁹ Auch das nicht unumstrittene, aber sehr umfangreiche Kompetenzmodell »KODE« von Heyse und Erpenbeck führt Followership nicht explizit auf. KODE enthält zwar die für Followership wichtigen Themen Loyalität und Eigenverantwortung, und naturgemäß wie die meisten Kompetenzmodelle auch Führungskompetenz.²⁰ Follower-Kompetenz ist darin jedoch ebenfalls nicht explizit enthalten.
- Bei einem großen Teil der (mir bekannten) Personen, die um die Notwendigkeit der Followership wissen und einige Inhalte davon kennen, herrscht die Meinung vor, dass Followership keine Kompetenz sei, die explizit erlernt werden müsse. Das gehe doch, so der Tenor, »wie die Hausarbeit nebenbei«.
- Followership hat im Zusammenhang mit dem eingangs beschriebenen Verständnis von Gefolgschaft nicht nur etwas wenig Glamouröses an sich. Dem Begriff haftet nicht selten auch etwas Minderwertiges, Unterwürfiges an, was noch nie gerne gesehen war (z. B. Begriffe wie Ja-Sager, Duckmäuser, Kriecher etc.). Dies hat sich im Zuge der Agilisierung zwar verbessert, ist jedoch noch weit von der realen Notwendigkeit entfernt.
- Das praktizierte Führungsverständnis ist wie lange Zeit üblich bis heute noch häufig stark führungsorientiert. Ein Großteil der Belegschaft vieler Unternehmen ist in einer hierarchischen Welt sozialisiert worden. Die ging von einer starken Führung aus, bei der der Löwenanteil der Verantwortung und der Handlungsimpulse lag, und die Follower nur wenig Verantwortung hatten. Spätestens mit

17 Maroosis, James: Leadership: A Partnership in Reciprocal Following. In: Riggio, Ronald E.; Chaleff, Ira; Lipman-Blumen, Jean (2008): The Art of Followership. How Great Followers create Great Leaders and Organizations. Jossey-Bass, San Francisco (CA), S. 18.

18 Chaleff, Ira: Creating New Ways of Following. In: Riggio, Ronald E.; Chaleff, Ira; Lipman-Blumen, Jean (2008): The Art of Followership. How Great Followers create Great Leaders and Organizations. Jossey-Bass, San Francisco (CA), S. 82.

19 Gessler, Michael; Sebe-Opfermann, Andreas: Das Kompetenzmodell. In: Müller-Vorbrüggen, Michael; Radel, Jürgen (Hrsg., 2022): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 5. Aufl., S. 179–202.

20 Heyse, Volker; Erpenbeck, John (2009): Kompetenztraining: 64 Informations- und Trainingsprogramme. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2. Aufl.