

Schaf oder Die-Hard?

Über die interessantesten Typen und Modelle von Followership



FOTOS library of congress/unsplash, Sam Carter/unsplash

Soviel ist – u. a. Organisationstheorie und Verhaltensforschung sei Dank – mittlerweile klar: Die Vorstellung, dass Führer aktiv und Gefolgsleute passiv sind, ist unterkomplex und falsch. Vielmehr ist es eher so: Follower beeinflussen Führungskräfte auf jeder Ebene der Hierarchie; und in jeder Situation.

Robert E. Kelley typisiert »Follower«

Robert E. Kelley schreibt bereits 1988 in der Harvard Business Review einen Artikel »In Praise of Followers«, seitdem forscht und überdenkt er, was das ist: Followership. Zwei Dimensionen scheinen die Art und Weise, wie Menschen folgen, zu definieren: 1. Denken sie unabhängig/selbstständig? Oder wenden sie sich an den Führer/Leiter, damit der das Denken für sie übernimmt? 2. Sind sie aktiv daran beteiligt, positive Energie für die Organisation zu schaffen? Oder bleiben sie negativ, passiv? Innerhalb dieser Dimensionen lassen sich laut Kelley fünf verschiedene Typen von Followern unterscheiden:

Das Schaf (geringe Unabhängigkeit, passiv): phlegmatisch und antriebsschwach. Benötigt externe Motivation und ständige Überwachung.

Die Ja-Person (geringe Unabhängigkeit, aktiv): extrem konformistisch. Verteidigt ihren Leiter/Führer unnachgiebig, wenn sie mit dem Widerstand anderer konfrontiert werden. Entscheidungen oder Handlungen des Führers in Frage zu stellen, kommt nicht in Frage.

Der Pragmatiker (durchschnittlich unabhängig, durchschnittlich aktiv): kein Wegbereiter (schon gar nicht von neuen, kontroversen Ideen). Zieht es oft vor, im Hintergrund zu bleiben. Wartet meist, bis die Mehrheit der Gruppe ihre Unterstützung für eine Idee zum Ausdruck gebracht hat.

Die Entfremdete (hohe Unabhängigkeit, passiv): bis ins Mark negativ; versucht oft, eine Gruppe zum Stillstand oder zu Fall zu bringen; stellt Entscheidungen und Handlungen des Führers ständig in Frage.

Der Star Follower (hohe Unabhängigkeit, superaktiv): vorbildlicher Anhänger, positiv, aktiv und unabhängig denkend. Akzeptiert die Entscheidungen oder Handlungen eines Anführers erst dann, wenn er sie vollständig durchdrungen und bewertet hat. Man kann sich darauf verlassen, dass er seine Arbeit superzuverlässig erledigt.

Barbara Kellermann differenziert Engagement

Barbara Kellerman, u. a. Professorin für Public Leadership an der Harvard Kennedy School, setzt bei einem für Followership entscheidenden Faktor an: Sie kategorisiert die Anhänger nach dem Grad ihres Engagements im Führungsprozess, und zwar als:

Isolierte: sind völlig losgelöst. Kümmern sich nicht um ihre Führer, wissen nichts über sie und reagieren in keiner Weise auf sie. Ihre Entfremdung ist (trotzdem) von Bedeutung.

Zuschauer: beobachten, nehmen aber nicht teil. Treffen die bewusste Entscheidung, beiseite zu treten, sich von ihren Führern und von allem, was die Gruppendynamik ausmacht, zu distanzieren.

Teilnehmer: sind beteiligt, so oder so. Sprechen sich entweder klar für oder gegen ihre Führer, Gruppen und Organisationen aus. In beiden Fällen investieren sie Ressourcen und versuchen etwas zu bewirken.

Aktivisten: haben starke Gefühle für ihre Führungspersonlichkeiten und handeln entsprechend. Sind eifrig, energisch und engagiert. Arbeiten hart entweder im Namen ihrer Führungspersonlichkeiten – oder um sie zu untergraben und sogar zu entmachten.

Diehards: sind bereit, zu sterben, wenn es für ihre Sache notwendig ist. Sind ihren Führern zutiefst ergeben; oder sie sind im Gegensatz dazu bereit, sie mit allen erforderlichen Mitteln aus Positionen der Macht, Autorität und des Einflusses zu entfernen. Definieren sich durch ihre Hingabe bis zur Bereitschaft, Leib und Leben zu riskieren. Ein Diehard zu sein ist verschleißend.

Ira Chaleff definiert »gute Gefolgschaft«

Der Verhaltensforscher und Gründer der Followership Member Community, Ira Chaleff, spitzt weiter zu und konzentriert sich ganz auf die »guten Follower« und das, was sie tun. Er erfindet das vierdimensionale Modell der idealen »couragierten Gefolgschaft«: Die Dimensionen:

Verantwortung übernehmen: Couragierte Follower übernehmen Verantwortung für sich selbst und die Organisation. Sie erwarten nicht, dass der Leiter oder die Organisation für ihre Sicherheit und ihr Wachstum sorgt, sie brauchen keine Erlaubnis zum Handeln.

Dienen: Couragierte Follower scheuen sich nicht vor der harten Arbeit, die erforderlich ist, um einem Führer zu dienen. Sie bleiben wachsam für Bereiche, in denen ihre Stärken die des Führers ergänzen, und setzen sich in diesen Bereichen durch. Sie treten für ihren Führer und die harten Entscheidungen ein, die er/sie treffen muss, wenn die Organisation ihren Zweck erreichen soll.

Herausfordern: Couragierte Follower äußern das Unbehagen, das sie empfinden, wenn das Verhalten oder die Politik des

Leiters oder der Gruppe mit ihrem Sinn für das Richtige kollidieren. Sie sind bereit, aufzustehen, aufzufallen, Ablehnung zu riskieren, Konflikte zu initiieren, um die Handlungen des Leiters und der Gruppe zu untersuchen. Sie sind bereit, mit den Emotionen umzugehen, die ihre Reaktionen, Provokationen und Widerworte beim Leiter und der Gruppe hervorrufen.

Sich an der Transformation beteiligen: Couragierte Follower setzen sich für notwendigen Wandel ein. Sie prüfen ihr eigenes Bedürfnis nach Veränderung und werden gegebenenfalls zu vollwertigen Agenten im Veränderungsprozess.

Moralisch werden: Couragierte Follower wissen, wann es an der Zeit ist, einen Standpunkt einzunehmen, der sich von dem des Führers unterscheidet. Es kann darum gehen, sich eines direkten Befehls zu verweigern; oder sogar seinen Rücktritt einzureichen. Moralisch konsequent und aktiv zu sein, ist immer mit einem persönlichen Risiko verbunden. Der Dienst am großen, gemeinsamen Ziel erfordert das manchmal.

Hier können Sie auch den aktuellen Ideen KELLEYS, KELLERMANS UND CHALEFFS folgen: kelleyideas.com, barbarakellerman.com, irachaleff.com
Ira Chaleff hat z. B. jüngst in eine neue Formel gepackt, was »gute Gefolgschaft« für ihn ausmacht: Intelligenter Ungehorsam.