

## **Barbara Kellerman: „Followership“,**

Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 2008, 302 Seiten, € EUR 23,99,  
ISBN: 978-1-4221-0368-5

Zu Beginn wird eine kleine Geschichte erzählt: Der Schriftsteller George Orwell arbeitete in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts in Burma als junger Offizier. Er beschreibt wie der immense Erwartungsdruck der Bewohner eines Dorfes auf die Entscheidung des offiziellen Regierungsvertreters Einfluss nahm, einen wild gewordenen, aber rasch wieder zur Ruhe gekommenen Elefanten entgegen seinem eigenen Vorhaben doch zu erschießen.

Die Autorin kritisiert, dass der Großteil der Führungsliteratur sich in erster Linie zu sehr damit beschäftigt, wie Führungskräfte ihre Funktion ausfüllen sollten, aber weniger über den Beitrag der Geführten (also die „Followers“) auf den Führungserfolg bzw. –misserfolg. Diesen blinden Fleck der Führungsliteratur will sie hier bearbeiten. Sie illustriert die offenbar steigende Abhängigkeit der Führungskräfte von ihren jeweiligen Mitarbeitern mit vielen (vorwiegend amerikanischen) Fallbeispielen und differenziert fünf Arten von „Gefolgschaft“:

- Abgesehen von jenen, die sich auf Grund ihres Desinteresses freiwillig isolierten („Isolates“) entschieden sich viele Zuschauer („Bystanders“) während der Nazi-Diktatur bewusst dafür, nichts zu tun und ermöglichten diese erst dadurch.
- Die Handhabung eines Produktfehlers in der pharmazeutischen Industrie führte durch aktiv Mitwirkende („Participants“) im Management-Team zu besonders negativen Ergebnissen für das Unternehmen.
- Sehr initiative Aktivisten („Activists“) sorgten dafür, dass Pädophilie-Fälle in der amerikanischen katholischen Kirche offen bearbeitet, die Opfer entschädigt und die Verantwortlichen zur Rechenschaft gezogen wurden.
- Schließlich dürften eingefleischte und bedingungslose Anhänger („Die-Hards“) für eine misslungene Militäroperation in Afghanistan verantwortlich sein.

Man erfährt in diesem Buch hauptsächlich davon, welchen Einfluss die Geführten durch ihr Verhalten auf Führungsfehler haben. „Gute Gefolgschaft“ sollte „gute Führung“ unterstützen und (noch wesentlicher) „schlechte Führung“ verhindern. Für den Fall wie einzelne Mitarbeiter mit letzterem umgehen können hat die Autorin relativ wenig Antworten. Sie tritt engagiert für Bürgerinitiativen bzw. –bewegungen ein, die vor allem im Zeitalter des Internet eine besondere Dynamik erhalten und sowohl für Politiker als auch für Manager von großer Relevanz sein könnten.

Phasenweise stellt sich bei diesen sehr unterschiedlichen Themen allerdings die Frage nach dem Neuigkeitswert der Erkenntnisse. Vieles wirkt bekannt und kann unter anderem in den seit langem vorliegenden Schriften zur Gruppenforschung nachgelesen werden. Mir persönlich schienen manche Argumentationen zu umfangreich und redundant, was die Lektüre phasenweise langatmig machte.

*Gerhard P. Krejci, erschienen in „Zeitschrift für Organisationsentwicklung“ 2/2010*