

# Followership

---

**Die Erwartungen an die Mitarbeiter  
aus Sicht der Führung**

Sven Kampfert

**Followership**

Die Erwartungen an die Mitarbeiter aus Sicht der Führung

ISBN: 978-3-86341-509-9

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2011

Zugl. Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland, Bachelorarbeit, 2009

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2011

Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>II</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Von Leadership zu Followership .....	1
1.2 Followership in der Literatur .....	3
<b>2 Befragung ausgewählter deutscher Unternehmen</b>	<b>9</b>
2.1 Umfang und Aufbau der Befragung.....	9
2.2 Fragebogen an die Führenden .....	10
2.3 Fragebogen an die Geführten .....	12
<b>3 Analyse der Ergebnisse der Befragungen</b>	<b>15</b>
3.1 Der Führende und seine Erwartungen an die Geführten.....	16
3.1.1 fachliche Erwartungen .....	17
3.1.2 außerfachliche Erwartungen .....	19
3.1.3 Gesamtbild .....	21
3.2 Der Geführte und seine Annahmen über die Erwartungen an ihn.....	22
3.2.1 Selbstreflexion: Wie sieht sich der Geführte selbst? .....	24
3.2.2 Annahmen über fachliche Erwartungen.....	28
3.2.3 Annahmen über außerfachliche Erwartungen .....	29
3.2.4 Gesamtbild .....	30
3.3 Widersprüche .....	31
3.3.1 fachliche Differenzen .....	35
3.3.2 außerfachliche Differenzen .....	37
3.3.3 Besonderheiten in der öffentlichen Verwaltung .....	40
3.3.4 Ost-West Unterschiede.....	40
3.4 Zusammenfassung .....	43
<b>4 Die Definition des „guten Geführten“</b>	<b>45</b>
<b>5 Schlussteil</b>	<b>49</b>
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>7 Anhang</b>	<b>V</b>
7.1 Fragebogen an Führende und Geführte.....	V
7.2 Gesprächsprotokolle.....	XII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2: Robert Kelley's Followership Styles .....	5
Abbildung 3: Ira Chaleff's Followership Styles .....	6
Abbildung 4: Standorte umfragebeteiligter Unternehmen .....	10
Abbildung 5: Bedeutung der Mitarbeiter-Qualitäten .....	12
Abbildung 6: fachliche Erwartungen an die Geführten.....	18
Abbildung 7: charakterliche Erwartungen an die Geführten.....	20
Abbildung 8: Bedeutung der Mitarbeiter-Qualitäten II .....	21
Abbildung 9: Warum die Geführten in diesem Unternehmen arbeiten .....	23
Abbildung 10: Selbstreflexion des Geführten: So bin ich.....	25
Abbildung 11: Selbstreflexion des Geführten: So sieht mich mein Vorgesetzter .....	26
Abbildung 12: Annahmen der Geführten zur fachlichen Erwartungshaltung ihrer Vorgesetzten .....	28
Abbildung 13: Annahmen der Geführten zur charakterlichen Erwartungshaltung ihrer Vorgesetzten .....	30
Abbildung 14: Beschäftigungsdauer der Befragten bei momentanem Arbeitgeber .....	32
Abbildung 15: Vermeintlich geschätzte und tatsächlich gewünschte Verhaltensweisen .....	34
Abbildung 16: Gegenüberstellung der Erwartungshaltungen zu fachlichen Verhaltensweisen .....	37
Abbildung 17: Gegenüberstellung der Erwartungshaltungen zu außerfachlichen Verhaltensweisen .....	39
Abbildung 18: Geführte aus Westdeutschland vs. Geführte aus Ostdeutschland.....	42





# 1 Einleitung

## 1.1 *Von Leadership zu Followership*

Wenn man der Literatur glaubt, so ist Leadership heute noch der Schlüssel zum Erfolg. Demnach hängt es davon ab, wie ein Führender seine Geführten führt und in welchen Situationen er welche Führungsstile anwenden sollte, um erfolgreich zu sein. Es wurden Ansätze und Befunde der Führungsforschung veröffentlicht. Führungsmodelle, Führungsideologien und Führungstheorien wurden entwickelt. Auch zu Führungsverhaltensbeschreibungen und Führungsbeobachtungen lassen sich unzählige Schriften finden. Nicht zuletzt werden Erwartungen an einen guten Führenden gestellt. (Kellermann, 2008) Selbst namenhafte Politiker, so auch Rudolph Giuliani, der ehemalige Bürgermeister von New York, haben zum Thema Leadership persönliche Erfahrungen und Ratschläge für Führende schriftlich festgehalten.

Leadership ist außerdem ein zentrales Thema in den Medien. So wird der Erfolg eines Unternehmens meist den Managern oder der Unternehmensleitung zugeschrieben. Bleibt beispielsweise ein Fußballverein unter den Erwartungen der Öffentlichkeit, so fordern die Medien meist als erste einen Rücktritt des Trainers oder Managers. Grundsätzlich wird die Leistung eines Führenden an dem Leistungsergebnis des gesamten Unternehmens gemessen. Darauf aufbauend sollte entschieden werden, ob die erbrachte Leistung des Führenden für eine Verlängerung des Vertrages ausreicht oder nicht.

Betrachtet man Unternehmen in Deutschland, so lässt sich feststellen, dass jedes dieser Unternehmen von mindestens einer natürlichen Person geführt wird. Diese Führungskraft übt dann sowohl auf einzelne Personen, als auch auf Personengruppen Einfluss aus. Sie führt also diese Personen. (Wiebler, 2001) Je nach Struktur und Größe des Unternehmens sind für das Betreiben aber weitere Führungskräfte notwendig. So werden bei Unternehmen mit mehreren Abteilungen meist Abteilungsleiter beschäftigt, die die jeweiligen Abteilungen führen. Jedoch bleiben diese selbst immer

auch ein Geführter, da sie den Anweisungen ihrer Vorgesetzten Folge zu leisten haben. Insgesamt betrachtet, ist die Anzahl der Führenden gegenüber den Geführten in Unternehmen aber eher gering (Siehe *Abbildung 1*).

**Abbildung 1: Führende - Geführte Pyramide**



*Quelle: Eigene Abbildung.*

Über die „wenigen“ Führenden kann in der Literatur sehr ausführlich nachgelesen werden. Unter Anderem wird beschrieben, was es heißt ein guter Führender zu sein und was er tun muss um sein Unternehmen erfolgreich zu führen. Es stellt sich die Frage, wie ein guter Geführter sein sollte.

Im Rahmen dieser Arbeit habe ich eine Unternehmensumfrage durchgeführt. Dabei wollte ich ergründen, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen ein Geführter an den Tag legen sollte um gut zu sein. Dabei werden sich die Geführten nicht nur selbst beschreiben, vielmehr sollen die Erwartungen an einen Geführten aus der Führendenperspektive ermittelt werden. Darüber hinaus werden die Geführten selbst einschätzen, was von Ihnen erwartet wird. Ohne eine solche Unternehmensumfrage im Vorfeld, könnten über diese Sachverhalte andernfalls nur Vermutungen angestellt werden.

Bevor diese Unternehmensbefragung beschrieben wird, soll ein kurzer Überblick über die bereits vorhandene Literatur zur Thematik gegeben werden.

## **1.2 Followership in der Literatur**

Die Worte *Follower* und *Followership* werden immer häufiger in Diskussionen zum Thema Leadership verwendet. Viele glauben, dass das Thema Followership erst Ende der 1990 Jahre spruchreif geworden ist. Jedoch wurden dazu schon 1955 Umfragen durchgeführt und bereits Jahrzehnte zuvor haben Sozialwissenschaftler in der Literatur darüber diskutiert. (Baker, 2009)

Der Professor der Harvard Business School Abraham Zaleznik war schließlich der Vorläufer dieser Thematik. Er konzentrierte seine Arbeit bereits in den 1960er Jahren intensiv auf die Untergebenen: später „Geführte“ genannt. Im *Harvard Business Review* veröffentlichte Zaleznik 1965 einen Artikel mit dem Titel: „The Dynamics of Subordinacy.“ Darin beschrieb er, dass man sich auch auf die Untergebenen konzentrieren muss und es sehr wichtig sei, zu verstehen, wie die Untergebenen handeln und was sie ausmacht, um selbst erfolgreich sein zu können. (Kellermann, 2008)

Zaleznik entwarf in seinem Artikel vier verschiedene Typen von Geführten. Der impulsive Geführte wird als rebellisch und dominant beschrieben. Er neigt dazu selbst führen zu wollen. Der zwanghafte Geführte ist in seinen Handlungen eher passiv, neigt aber trotzdem dazu seinen Vorgesetzten Anweisungen zu geben. Auch wenn sich der masochistische Geführte nicht wohl in seiner Rolle fühlt, so unterwirft er sich trotzdem seinem Führenden. Der introvertierte Geführte zeigt eher wenig Interesse an seiner Arbeit. Vielmehr arbeitet er so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig. (Sviatoslav, 2003)

Zusammen mit Manfred F.R. Kets de Vries veröffentlichte Abraham Zaleznik (1975) ein Buch, welches sich zumindest in Kapitel 7 mit dem Geführten befasst. Die Typendifferenzierung der Geführten war aber auch