

# Echte Follower gewinnen

Etliche Ratgeber widmen sich der Frage, wie Vorgesetzte erfolgreich führen. Doch wie gehen Menschen ohne formale Führungsrolle in Führung und bewegen andere zum Folgen? Wer sich damit beschäftigt, stößt zum Kern dessen vor, was Führung ausmacht: nämlich Menschen hinter Entscheidungen zu bekommen und zum Mitmachen zu bewegen.



**Randolf Jessl**

ist Inhaber der Kommunikations- und Leadershipberatung Auctoritas in Freiburg i. Br. Er berät in Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung, coacht Fach- und Führungskräfte in Sachen Kommunikation und Führung und schreibt eine Kolumne zum „Führen und Folgen“ auf dem Haufe-Onlineportal.

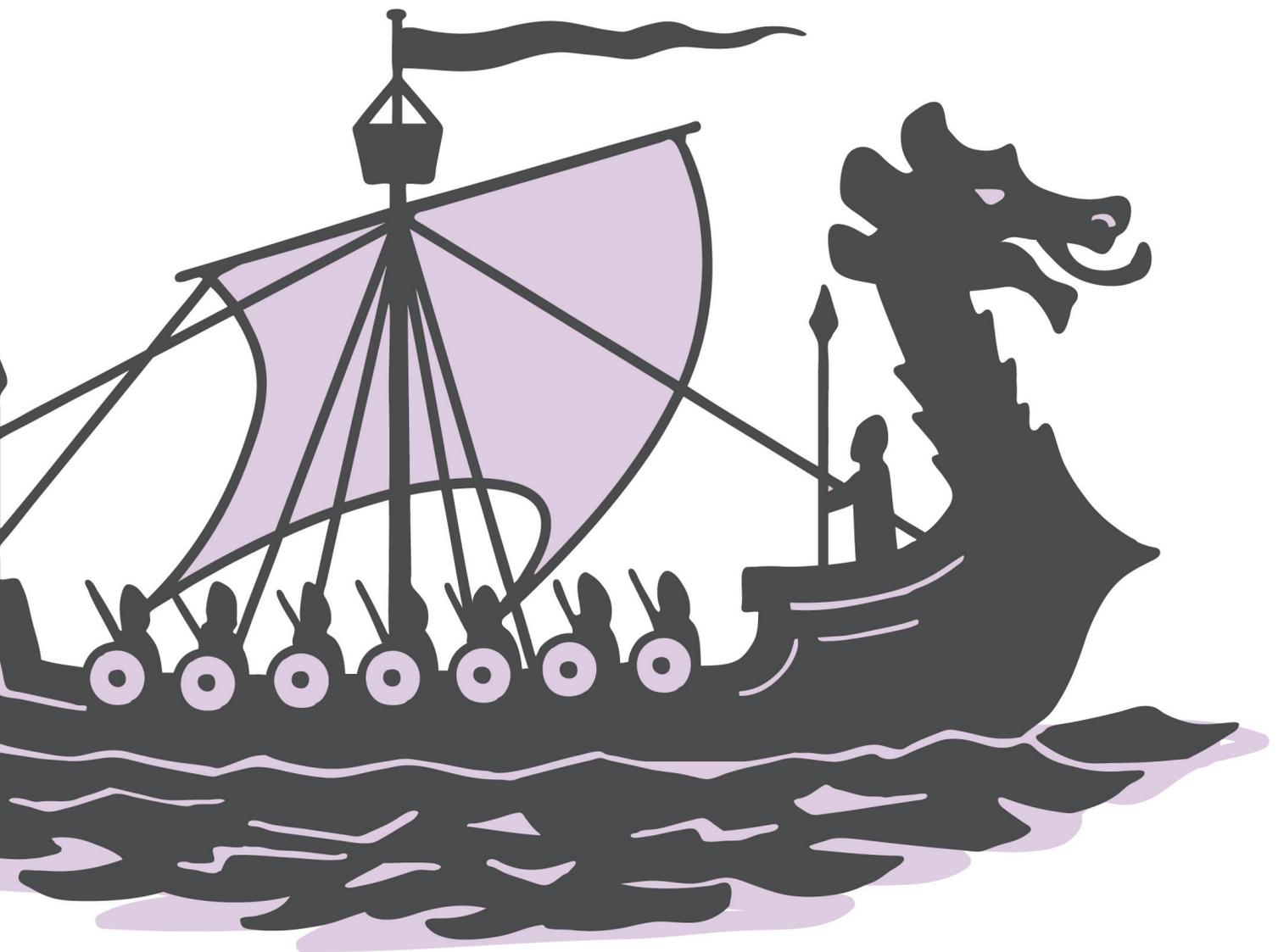


Illustration — CSA-Printstock/iStock

**W**as verbinden Sie eigentlich mit dem Begriff „Führungskraft“? Einen aufreibenden, aber angesehenen Job? Viel Verantwortung, Chefbüro, außertarifliche Bezahlung und Boni? Oder vielleicht Mitarbeitergespräche, Performance Reviews, Rüttelreden, Strategiepräsentationen und Managementklausuren?

Mit diesen Assoziationen sind Sie nicht allein. Denn dass „Führungskraft“ auch einfach nur die Kraft bedeuten könnte, andere zu führen, kommt uns schon gar nicht mehr in den Sinn. Zu sehr ist der Begriff in unseren Köpfen mit Ämtern und Titeln, Personalentwicklungsmaßnahmen, Karriere, Managementaufgaben und Aufstieg in der Hierarchie von Organisationen verbunden.

### Führungskraft als Kraft zu führen

Das aber trübt den Blick dafür, worum es beim Führen wirklich geht. Nämlich darum, Menschen für eine gemeinsame Sache zu gewinnen. „Leadership is a process, not a person“, formulierte der US-amerikanische Organisationspsychologe Edwin P. Hollander schon in den 90er-Jahren treffend. Er leitete damit ein folgenreiches Umdenken ein: weg von den übermächtigen, strahlenden Persönlichkeiten, die lange die Führungsliteratur dominierten, hin zu einem Prozess, wie eigentlich jene zu gewinnen sind, die es zum Führen braucht, nämlich die Gruppe derjenigen, die bereit sind zu folgen.

Wer es gerne schick mag und die Verwechslungsgefahr mit den Klick-Freunden der Social-Media-Welt nicht scheut, nennt diese Menschen Follower. Wer keine Angst vor antiquierten Begriffen hat, darf auch Gefolgschaft sagen. Im Prozess des Führens sind sie genauso wichtig wie die Heroen der klassischen Führungserzählungen.

### Warum „Wickie“ führt und die „starken Männer“ folgen

Denn beim Führen und Folgen geht es nach dieser Lesart vor allem darum, dass es da eine Aufgabe oder Herausforderung gibt, die eine Person allein nicht stemmt. Wer die Lösung für sie hat und andere zum Mitmachen bewegt, die oder der führt. In diesem Sinne ist „Wickie“, der kleine Wikingerjunge aus Flake in der Zeichentrickserie „Wickie und die starken Männer“, ein Aus-

## Leadership Emergence

### Wie Führungskraft sich zeigt

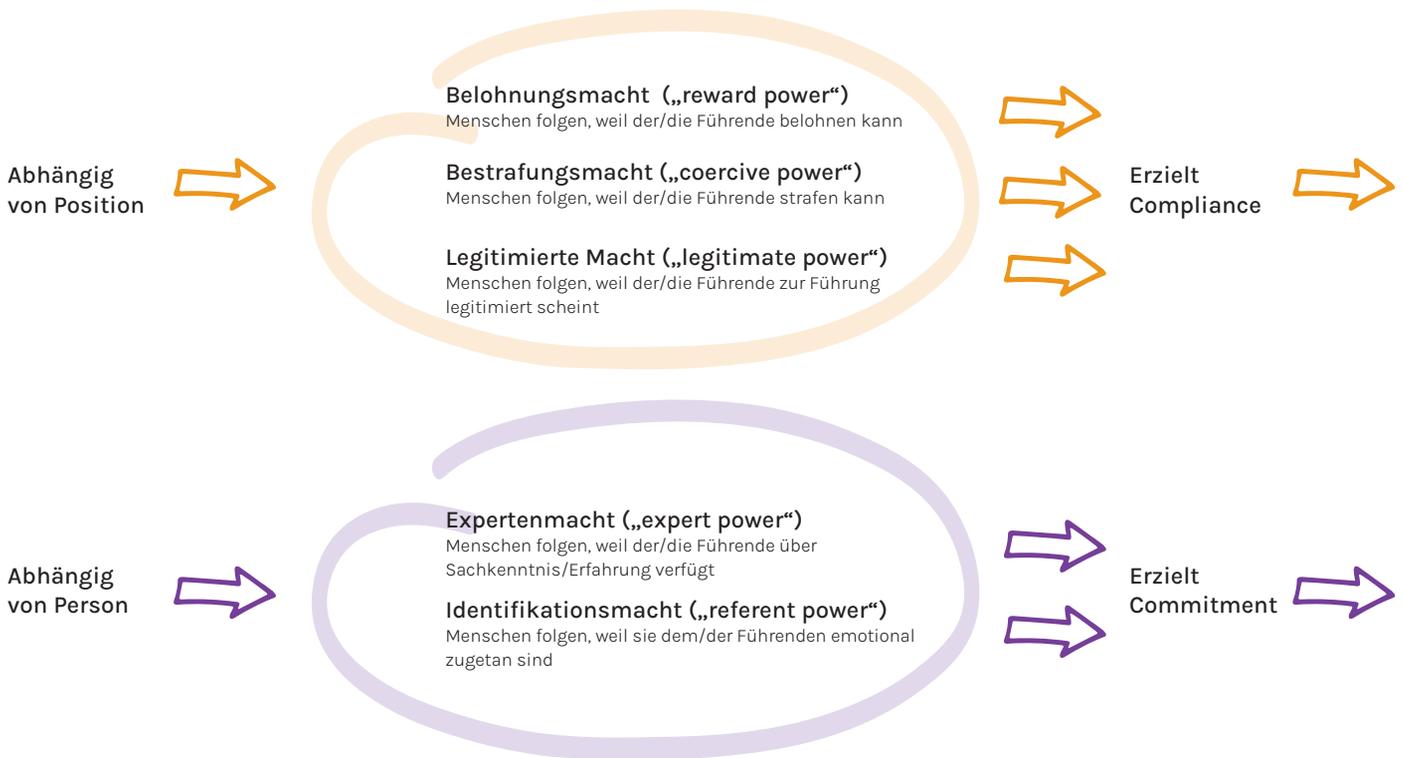
Eine Diskussion im Meetingraum. Es geht hin und her. Und wieder ist es Clarissa, die Impulse gibt, die Dinge richtig einordnet und Lösungen anbietet. „Kannst du mir folgen?“, fragt sie ihr skeptisches Gegenüber, wenn es tief in Detailfragen hineingeht. Am Ende bringt sie die Gruppe hinter ihren Vorschlag. Clarissa ist nicht die Chefin in dieser Runde, aber sie führt.

Eine Initiative wird angestoßen. Die ist nicht angeordnet. Heiner sieht klaren Verbesserungsbedarf, hat die Idee zur Lösung, scharft Leute um sich, holt sich bei den Vorgesetzten das Okay für die Realisierung und setzt sie mit der bunt zusammengewürfelten Truppe aus Freiwilligen um. Heiner ist kein Chef, weder im Organigramm noch in diesem Projekt.

Ein Befreiungsschlag tut not. Die Abteilung weiß nicht, wie der Lieferengpass zu beheben wäre. Etliche Diskussionen laufen ins Leere, externer Rat hilft auch nicht weiter. Miriam wird die Lösung zugetraut. Sie kennt die Materie, hat Beziehungen und ist ein schlauer Kopf. „Übernimm das bitte und sag, was du von uns brauchst.“ Miriam geht voran und alle folgen. Doch Miriam ist nicht die Chefin.

René ist ein Nerd. Er las bereits amerikanische Blogs zum Thema Agilität, als hierzulande noch niemand den Begriff buchstabieren konnte. Mit seinem Wissen hielt er nicht hinterm Berg, aber niemand wollte was davon hören. Bis ein unternehmensweites, nach dem Wasserfallmodell geplantes IT-Projekt an die Wand zu fahren drohte. Da hieß es: „René kennt sich doch mit so was aus. Der soll mal zeigen, wie es mit seinen merkwürdigen Ideen besser ginge!“ René tat es, begeisterte die Beteiligten für seine Herangehensweise, hatte Erfolg – in diesem Projekt wie in vielen weiteren. Heute ist René interner Agile Coach, moderiert Gruppenprozesse, schult zu Tools und Techniken, löst Konflikte, bringt Teams, Menschen und Projekte weiter. René stellt Führungskraft in seinen Aufgaben täglich unter Beweis.

Abbildung 1:  
Fünf Quellen von Einfluss und Macht (in Anlehnung an French, Raven 1959)



bund an Führungskraft. Mit seinen Ideen, wie sein Wikingerstamm immer wieder aus der Klemme herausfindet, scharf er die starken Männer hinter sich und sichert das Wohl seiner Gruppe.

Führung so betrachtet heißt also: die Initiative ergreifen, eine Lösung bieten, vorangehen, andere mitnehmen und den Gruppenerfolg sichern. Wie das gelingt, untersucht ein relativ neuer Forschungszweig unter dem Schlagwort „Leadership Emergence“ (auf Deutsch in etwa: sich herausbildende Führung). Er packt das Thema Führung ganz an der Wurzel und

blickt bevorzugt dorthin, wo Menschen sich selbst organisieren, wo Führung jenseits von Ämtern, Rollen und Ritualen der Personalentwicklung entsteht. Ein paar Beispiele dafür liefert der Kasten.

### Dominanz vs. Prestige

Wie aber gehen Menschen in Führung? Und wann sind andere bereit, ihnen zu folgen? Die Wissenschaft hat hier zwei grundlegende Muster identifiziert: den Weg, über Dominanz zu punkten oder über Prestige. Beide haben Stärken und

Schwächen. Mit Blick auf das lange vernachlässigte Folgen erweist sich einer aber als deutlich nachhaltiger. Doch Schritt für Schritt.

Wer mit Dominanz in Führung geht, die oder der ruft gern „Ich“, macht sich groß, schiebt sich nach vorne und andere beiseite. Dominante Menschen bedienen sich einer machtvollen Sprache (laut, bildreich, voller Ich-Botschaften) und schüchtern notfalls andere auch einmal ein. Wer jetzt an Donald Trump denkt, liegt nicht ganz falsch. In eher kleinen Gruppen funktioniert das gut, solange die

dominante Person über Mittel verfügt, um andere kleinzuhalten, zu übertrumpfen, zu bestechen oder zu bestrafen.

### Dominanz beruht auf Stärke und Entschlossenheit der Führenden

Begeisterung löst diese Art, geführt zu werden, nicht aus. Das braucht sie auch nicht. Denn alles hängt an der Stärke und Entschlossenheit der Person, die dominiert und ihren Kurs eisern durchhält. Die Gefolgschaft setzt nur um. Und wenn es allein um „Execution“ geht – noch dazu in Zusammenhängen, wo Menschen wenig Anlass haben, freiwillig zu kooperieren –, dann ist diese Art recht erfolgversprechend und einfach umzusetzen.

Ganz anders aber verhält sich, wer dank Prestige in Führung geht und führt. Diese Person hat sich über eine lange Strecke den Ruf erworben, die Richtige zu sein: auf einem bestimmten Gebiet, für eine bestimmte Art von Aufgabe. Diese Person strahlt Kompetenz aus, steht für etwas, muss nicht machtvoll, sondern kundig auftreten. Sie kann nüchtern sprechen, andere einbeziehen, Fragen stellen und zugeben, etwas nicht zu wissen oder nicht zu können. Denn ihre Autorität auf ihrem Gebiet ist anerkannt und unbestritten. Wer jetzt an den Gesundheitspolitiker Karl Lauterbach denkt, der sich mit seiner Expertise in der Pandemie in weiten Kreisen einen Namen machte und viele Menschen für folgenreiche Lockdowns und unbeliebte Impfungen einnahm, liegt ebenfalls nicht falsch.

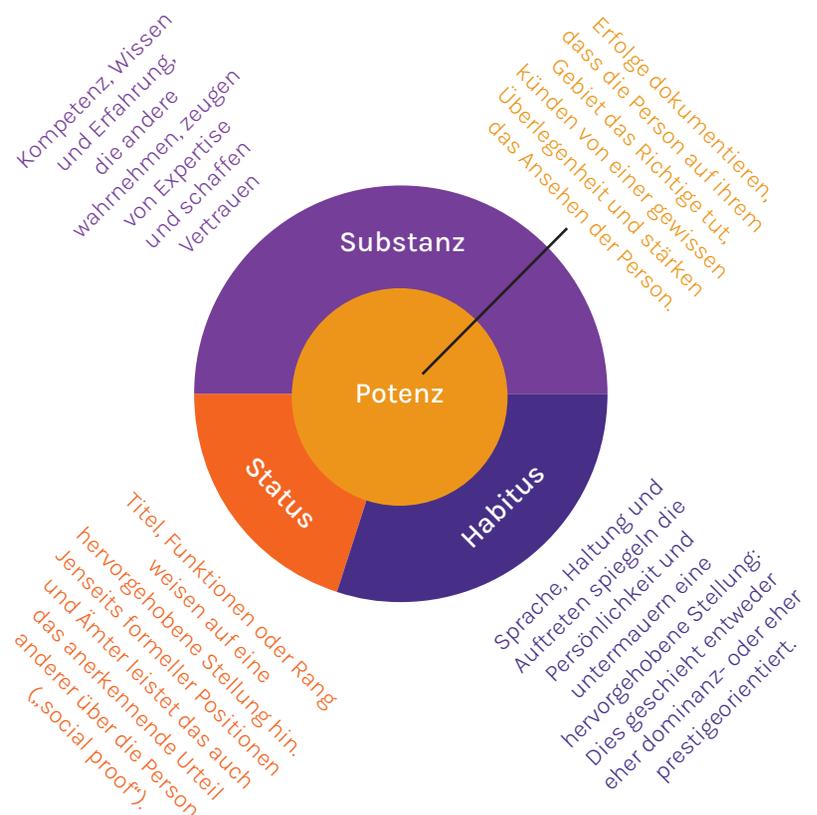
### Prestige bedarf der Anerkennung durch die Follower

Geht eine Person dank Prestige in Führung, kommt den Followern eine viel größere Bedeutung zu. Denn sie folgen freiwillig, weil sie die Eignung und Überlegenheit der Person in diesem Kontext erkennen und anerkennen. In vielen Fällen bitten sie

» **Wer mit Prestige Gefolgschaft gewinnen will, muss seine Expertise vermitteln und seine gewinnende Persönlichkeit zur Geltung bringen. Für Dünnbrettbohrer oder Fieslinge bietet dieser Ansatz wenig Raum.**

«

Abbildung 2:  
Vier Dimensionen der Autorität



geradezu darum, geführt oder angeleitet zu werden. In mittelgroßen Gruppen, wo man sich kennt, funktioniert das gut. In großen Gruppen nur dann, wenn die Fähigkeiten jenseits des persönlichen Erlebens vorab medial vermittelt wurden.

Wie dem auch sei: Wer dank Prestige in Führung geht und führt, vereint auf sich zwei von fünf Quellen, auf denen Einfluss beruht. Und zwar genau die, für die es eben keinen Rang und Status, kein Amt und keine Machtmittel braucht. Die amerikanischen Psychologen John French und Bertram Raven haben sie bereits Ende der Fünfzigerjahre als „expert power“ (Einfluss dank Sachkenntnis) und „referent power“ (Einfluss dank emotionaler Bindung) bezeichnet (siehe Abbildung 1).

Weiterführende Studien haben seither gezeigt: Diese Art, in Führung zu gehen, hat das größte Potenzial, dass Menschen gerne folgen und Commitment zeigen.

Damit ist „leading by prestige“ die Kunst, mit Expertise und Persönlichkeit anstatt mit Druck und Machtmitteln in Führung zu gehen. Sie bewegt Menschen, freiwillig zu folgen. „Leading by dominance“ hingegen kann Gefolgschaft auch erzwingen. Die Menschen ziehen mit, aber murren. Bei der erstbesten Gelegenheit scheren sie aus.

### Mit Sachverstand und Persönlichkeit

Was aber braucht es, um dank Prestige in Führung zu gehen und zu führen? Der Weg dorthin unterscheidet sich deutlich vom dominanten Ansatz, auch sind andere Kompetenzen vonnöten. Wer so Gefolgschaft gewinnen will, muss seine Expertise vermitteln und seine gewinnende Persönlichkeit zur Geltung bringen. Für Dünnbrettbohrer oder Fieslinge bietet dieser Ansatz wenig Raum. Doch Sachverstand und Persönlichkeit erfolgreich zu vermitteln ist leichter gefordert als geleistet.

Hier steht und fällt alles damit, vertrauenswürdig zu erscheinen. Menschen, die erwägen zu folgen, fragen sich: Weiß die Person wirklich, was sie sagt und tut? Die Vertrauensforschung hat gezeigt: Diese Menschen achten auch darauf, ob die Person integer agiert und ihnen wohlwollend begegnet. Wer liefert sich schon gerne jemandem aus, der einem Böses will und hinters Licht führt?

### Die richtigen Signale senden

Wer dank Prestige führt, muss daher die richtigen Signale senden. Autorität, die auf Prestige beruht und ohne Druckmittel auskommt, zeigt sich in vier Dimensionen (siehe Abbildung 2). Die wichtigsten Signale sind Erfolge, Erfolge, Erfolge (Dimension Potenz). Nichts überzeugt und stärkt die eigene Autorität so sehr wie nachweisliche Erfolge, die man in vergleichbaren Situationen erzielt hat. Nichts nagt so sehr am Prestige wie Misserfolg.

Zudem ist wichtig, dass man sich bei dem, was man im eigenen Kompetenzfeld tut, sagt und schreibt, fortlaufend als kundig und beschlagen erweist (Dimension Substanz). Und zwar auf eine Weise, die auch Laien im fraglichen Gebiet nachvollziehen können. Bei formellen Führungskräften oder Fachleuten wird das durch gewichtig klingende Titel und Ämter (Chief Whatever Officer, Professorin, Marketingleiter etc.) unterstützt (Dimension Status).

Doch auch wer über solche Rangabzeichen nicht verfügt, kann Status aufbauen. Dann nämlich, wenn das Umfeld einer Person, darunter idealerweise auch einflussreiche Fürsprecher, deren überlegene Stellung auf dem Gebiet bezeugt. „Social proof“ nennen das die Sozialwissenschaftler – und zählen dazu auch die Anzahl und den Applaus von „Followern“ in sozialen Medien. Diese suggerieren anderen Menschen, dass die

Person „etwas zu sagen hat“ und „etwas darstellt“.

### Taugen Prestige-Leader nur als Schönwetterkapitäne?

Zu guter Letzt aber spielt auch eine Rolle, wie man auftritt (Dimension Habitus). Wie gesagt kommen Prestige-Leader dabei weitgehend ohne die oben beschriebenen Dominanzsignale aus. Dafür zehren sie von den ebenfalls bereits genannten Signalen der Vertrauenswürdigkeit: Kompetenz, Integrität und Wohlwollen. Aber gerade das Wohlwollen stellt für Menschen, die in heiklen Situationen führen, eine Hürde dar.

Denn wenn Wohlwollen so wichtig ist: Kann dann nur diejenige Person mit Prestige und ohne Druck führen, die ihren Followern fortwährend nach dem Munde redet, beständig deren Vorteil sichert und ihnen jede Zumutung erspart? Nein, meint der bereits zitierte E. P. Hollander.

Hollander zufolge darf man sich das Prestige oder die Reputation, auf der diese Art Führungskraft beruht, als Punktekonto vorstellen. Mit jedem Erfolg eines Leaders, den das Umfeld wahrnimmt, wächst dieses Konto an. Je mehr Reputations- und Vertrauenskapital man somit ansammelt, desto eher kann man auch einmal gegen die Interessen oder gegen die Vorbehalte und die Skepsis der Follower handeln.

Eine Medizinerin kann auf diese Weise dank ihrer Expertise und der Aussicht auf Besserung ihrem Patienten einen schmerzhaften, neuartigen Eingriff schmackhaft machen. Ein Firmenchef kann seine Mitarbeiter so dafür gewinnen, dass Lohnkürzungen zur Zukunftssicherung des notleidenden Geschäftsfeldes unabdingbar sind. Aber wehe, wenn es schiefgeht. Die Autorität und damit das Vermögen, auch beim nächsten Mal Gefolgschaft zu finden, bröckelt.

## Fazit: Fünf Lektionen des Führens dank Prestige

Halten wir daher Folgendes fest und schreiben es allen ins Stammbuch, die nach wie vor Führungskraft eher bei den „starken Männern“ als bei „Wickie“ vermuten:

1. Führung allein auf die Eigenschaften einer Person zurückzuführen, greift zu kurz. Führung ist auch ein Prozess, der wesentlich von Followern bestimmt wird.
2. In diesem Licht ist der wichtigste Erfolgsfaktor für Führung, Follower zu gewinnen: Erst sie machen eine Person zum Leader, erst sie verleihen oder entziehen der Person ihre Autorität.
3. In diesem Prozess geht es für jene, die in Führung gehen und führen, vor allem darum, Lösungen für Herausforderungen zu haben und mit der eigenen Expertise und Persönlichkeit andere zu überzeugen. Dafür braucht es weder Macht noch Druck.
4. Sichtbar und erfolgreich zu sein, Reputation und Vertrauen aufzubauen bilden dann die Grundlage, um situativ in Führung zu gehen und andere zum Mitmachen zu bewegen.
5. Im Idealfall genügt es, sich anzubieten oder von anderen aufgrund der eigenen Persönlichkeit und Expertise empfohlen zu werden. Sich vorzudrängen und andere beiseitezuschieben ist hier nicht angezeigt.

In diesem Muster kann jede und jeder unabhängig von Funktion, Rang und Rolle in Führung gehen. Und zwar auf eine Weise, der andere nicht folgen müssen, aber gerne folgen wollen. Auch wenn „leading by prestige“ etwas holzschnittartig und zugespitzt erscheinen mag: Das Muster „leading by dominance“ ist es ebenso. Und beide sind erwiesenermaßen präsent in unserer Alltagswelt.

Das darf Hoffnung auf eine effektivere Zukunft des Führens und Folgens machen. Wenn mehr Menschen mit Prestige statt mit Dominanz in Führung gingen und beim Führen Dominanz nur als letztes Mittel begreifen würden, wäre das ein großer Schritt. Wir kämen so einer Welt näher, in der nicht immer der Stärkere und die Mächtigere, sondern die Bessere und der Überzeugendere vorangehen. Ob es so kommt, darüber entscheiden auch und besonders „die Follower“.

### Leadership in action: Entscheidungen herbei-führen

Entscheidungen zu treffen ist Ausdruck von Führung. Dabei gilt es, trotz Unwägbarkeiten möglichst richtig zu entscheiden. Doch wie gelingt das?

Als richtig erweist sich eine Entscheidung, wenn der beabsichtigte Zweck der Entscheidung auch erreicht wird. Dafür braucht es die bestmögliche Grundlage an Informationen und Einschätzungen. Andere einzubeziehen, die Wissen und Perspektiven addieren, ist daher eine gute Wahl. Und es braucht den Mut zum Risiko und die Bereitschaft, Verantwortung zu tragen.

Zudem geht es auch darum, Menschen zu gewinnen und zum Umsetzen der Entscheidung zu bewegen. Hierbei gilt: Entscheidungen werden dann eher mitgetragen, wenn

- ihre Erfolgsaussichten als plausibel eingeschätzt werden,
- ihre Folgen als fair empfunden werden (hier unterscheidet die Forschung „distributive Fairness“, bei der die Beteiligten finden, dass Nutzen und Kosten der Entscheidung angemessen verteilt sind, und „prozedurale Fairness“, bei der diese Kosten-Nutzen-Bilanz für die Beteiligten zwar ungünstig ausfällt, aber immerhin der Weg zur Erreichung der Ziele als fair und transparent wahrgenommen wird),
- man am Zustandekommen der Entscheidung beteiligt war und Einfluss nehmen konnte („Betroffene zu Beteiligten machen“).

Daraus folgt: Führen heißt nicht unbedingt, selbst zu entscheiden. Allerdings beinhaltet Führung – gleich ob formal oder informell ausgeübt – immer, Entscheidungen herbeizuführen, Menschen für ihre Umsetzung zu gewinnen und ihre Folgen zu verantworten.

Um Entscheidungen herbei- und zum Erfolg zu führen, braucht es Autorität, die auf Vertrauen fußt und die den Followern bestmöglich Sicherheit und Orientierung bietet. Wer wiederholt erfolgreich und richtig entscheidet oder richtige Entscheidungen herbeiführt, stärkt dabei seine Autorität.