



Artikel



5pm Radio



Blaue Stunde



Meldungen



Publikationen

» vorheriger Beitrag

nächster Beitrag »

ARTIKEL



Tweet



Empfehlen



Leadership – nur wer folgen kann, kann führen!

Beitrag von **Dr. Monika Setzwein**

11. November 2016

// Führung / Psychologie



» Blogartikel abonnieren

THEMEN

Gegenwart und Geschichte sind voll mit Beispielen furchtbarer Führungsfiguren: Narzissten, Despoten, Autokraten.



Auch wenn es viele Gründe dafür geben mag, warum sich Menschen so gebärden, spielt eines sicher eine Rolle: Diese „Führer“ haben nie gelernt zu folgen. Denn nur wer es schafft, ein guter Follower zu sein, kann ein guter Leader werden. Trotz dieser Einsicht, die anschließend näher erläutert werden soll, hat das Thema Gefolgschaft einen schweren Stand.

Wenn es um „Führung“ geht, dann stehen Führungsstile, Führungsmethoden, Führungstypen usw. im Rampenlicht. Alle Welt macht sich derzeit Gedanken über die Zukunft der Führung oder den Wandel der Führungskultur. Kein Wort über Follower, Followership oder eine Kultur des Folgens. Ein weißer Fleck, nicht nur im Business, sondern auch in der akademischen Forschung.

Nur ganz wenige, unter ihnen die Harvard Kennedy School Professorin Barbara Kellermann, widmen sich diesem zu Unrecht vernachlässigten Thema. Dabei ist Führung ohne Gefolgschaft überhaupt nicht denkbar. Führung ist ja keine Ansammlung von Techniken, Titeln oder Tätigkeiten. Führung ist eine soziale Beziehung zwischen Leadern und Followern. Und während die eine Seite der Beziehung sich bestens erforscht zeigt, liegt die andere im Dunkeln.

Die einseitige Fokussierung auf die Leader hat auch etwas mit der kulturellen Bewertung beider Seiten zu tun. Menschen sehen sich selbst meist lieber als Führende. In einer Führungsbeziehung nicht der Leader, sondern der Follower zu sein, ist nicht gerade sehr populär. Gefolgschaft – das klingt so untertänig, bieder, schäfchenmäßig und bis auf die Knochen old-fashioned. Doch schauen wir genauer hin, wird schnell klar: Letztlich befinden wir alle uns immer auch in der Rolle von Followern, sei es in der Familie, dem Freundeskreis, im Sportverein oder im Gemeinderat. Und auch im Berufsleben gilt ja: Egal, auf welcher Hierarchiestufe man angekommen ist, es gibt immer noch eine oder einen darüber. Selbst wer als Unternehmer/in sein „eigener Chef“ ist, kennt gewiss die Grenzen, die z.B. Finanzbehörden oder Kunden dem eigenen Führungsanspruch setzen können.

Wie bei den Leadern, so gibt es auch bei den Followern solche, die ihre Sache gut und solche, die ihre Sache schlecht machen. Viele der Merkmale, die wir guten Führungskräften zuschreiben – Kompetenz, Engagement, Kritikfähigkeit – sind Eigenschaften, die wir auch bei guten Gefolgsleuten finden. Was also macht gute Follower aus?

- **Loyalität:** Gute Follower stehen hinter ihren Vorgesetzten und sprechen nie schlecht über sie, weder öffentlich noch in der Kantine. Dabei sind sie keineswegs „Yes-People“. Doch Meinungsverschiedenheiten und Konflikte werden niemals vor anderen ausgetragen. Follower, die sich in der Öffentlichkeit stets loyal verhalten, haben meist einen großen persönlichen Einfluss auf die Leader.



★ MEISTGELESEN

Blockchain – immer mehr Unternehmen folgen dem Trend

Too old to work, too young to die? Warum die Generation 50+ bei jungen Unternehmen alt aussieht

Shared versus Full-Stack IT - Eine Entscheidungshilfe

- ❖ **Bescheidenheit:** Die eigene Person zurück nehmen zu können, ist eine wichtige Fähigkeit guter Follower. Statt sich selbst öffentlich in den Vordergrund zu drängen, sorgen sie dafür, dass ihre Vorgesetzten glänzen können, insbesondere vor deren Chefs.
- ❖ **Courage:** Ein guter Follower zu sein, bedeutet auch, den Mut aufzubringen, seinen Vorgesetzten offen zu sagen, wenn sie in die falsche Richtung vordringen, Fehler machen oder sich auf die falschen Leute einlassen. Jede Chefin und jeder Chef wünscht sich MitarbeiterInnen, die ein ehrliches Feedback geben – persönlich unter vier Augen, nicht vor versammelter Mannschaft oder hinter vorgehaltener Hand.
- ❖ **Kritisches Bewusstsein:** Gefolgschaft bedeutet nicht Mitläufertum. Im Gegenteil: Statt wie ein Schaf der Herde und dem Leithammel nachzutrotten, erfordert erfolgreiches Followership ein hohes Maß an kritischem Bewusstsein und Urteilsvermögen. Und (s.o.) die Courage und das argumentative Geschick, den eigenen Standpunkt gegenüber den Führungskräften durchzusetzen.
- ❖ **Folgsamkeit:** Folgsamkeit, „Gehorsam“ gar, ist nicht gut angesehen, weder im politischen noch im pädagogischen Diskurs. Dennoch ist es für die Effizienz von Organisationen essentiell, dass Anweisungen befolgt werden – auch ohne konsensorientierte Grundsatzdiskussion. Wer Anweisungen gibt, sollte jedoch auch selbst in der Lage sein, Anweisungen zu befolgen.

In der Rolle des Followers – sofern man diese bewusst annimmt und ausfüllt – eignet man sich Fähigkeiten an, die für die Ausübung von Führungsaufgaben unerlässlich sind. Sich selbst zurück nehmen zu können ist z.B. wichtig, um anderen wirklich zuhören zu können und offen für andere Perspektiven zu sein. Auch Courage braucht man als Führungskraft, ebenso ein kritisches Bewusstsein und die Fähigkeit, loyal gegenüber den MitarbeiterInnen zu sein. Weitere drei zentrale Aspekte kommen hinzu:

- ❖ **Aufmerksamkeit:** Als Follower lernt man, ein Bewusstsein für die Bedürfnisse und Potenziale der KollegInnen zu entwickeln. Man weiß, was jemanden antreibt, was ihn aufregt oder demotiviert. Die Fähigkeit, eine „Antenne“ für verschiedene Anspruchsgruppen zu haben und Menschen „mitnehmen“ zu können ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Führen.
- ❖ **Diplomatie:** Diplomatisches Geschick wird kaum jemandem in die Wiege gelegt. Es ist das Resultat von Erfahrungsprozessen. Gute Follower trainieren ihre diplomatische Kompetenz besonders. Sie entwickeln ein Gespür dafür, welche Konflikte einzugehen sich lohnt und wo es klüger ist, sich zu arrangieren oder einen besseren Zeitpunkt abzuwarten. Führungskräfte, denen das diplomatische Verständnis fehlt, sind meist nicht sehr erfolgreich – oder gefürchtete Machthaber.
- ❖ **Zusammenarbeit:** Meist sind es die Follower, die die Ideen haben und die Arbeit machen, für die ihre Vorgesetzten die Lorbeeren bekommen. Führungskräfte, die selbst gute Follower waren, wissen daher genau, wie man mit anderen zusammenarbeitet, um die besten Ergebnisse herauszuholen. Die Fähigkeit, erfolgreiche Teams zu bilden, muss heute jeder Leader beherrschen.

Zum Weiterlesen:

Leadership – nur wer folgen kann, kann führen!

Troubleshooting im Workshop - schwierige Situationen gelassen überstehen

NEUESTE KOMMENTARE

setzwein: Vielen Dank für die lesenswerte Ergänzung. ❖

J. Ludwig: Agile Methoden sind für mich ein Muss in der heutigen Zeit. Die ❖

marie: Dieser Ansatz ist definitiv eine moderne Antwort Mitarbeiter zu führen ❖

Patrick Schönfeld: Danke für den Artikel, zu dem ich noch anmerken möchte: Und so baut man ❖

Patrick Schönfeld: Ich schätze, die Schwierigkeit mit der Follower-Rolle ist, dass damit das ❖

NEUESTE ARTIKEL

1// Handzeichen in Workshops und Meetings

2// Cobots – bald so normal wie Akkuschauber?

- › Führen und Folgen
- › Selbstführung
- › Man kann nicht NICHT führen

Quelle Foto: @freshidea – Fotolia.com

| 1 Kommentar

**3// Veranstaltungstipp für Juni:
„Wieviel Mensch verträgt die
Zukunft?“**

**4// Nervig, zeitraubend und etwas
für Feiglinge: Warum E-Mails auf
den Müllhaufen der Geschichte
gehören**

**5// Reden ist Silber, Schweigen
ist Mord: Kommunikation im Team**

» vorheriger Beitrag

nächster Beitrag »

Diese Website nutzt Cookies, um bestmögliche Funktionalität bieten zu können. [OK](#) | [Warum?](#)