



Artikel



5pm Radio



Blaue Stunde



Meldungen



Publikationen

» vorheriger Beitrag

ARTIKEL



Tweet



Empfehlen



Follower und Leader – so reflektieren Sie die Rollen in Ihrem Team

Beitrag von **Dr. Monika Setzwein**

25. Oktober 2018



» Blogartikel abonnieren

THEMEN



Mit dem digitalen Wandel verändern sich mehr und mehr auch die Führungsbeziehungen. Führung wird künftig immer weniger mit formellen Hierarchien und der Entscheidungsmacht einzelner Personen zu tun haben. Dennoch wird Führung keineswegs obsolet, und Führungskräfte werden sich auch nicht selbst abschaffen, wie mancherorts zu hören ist. Stattdessen verändern sich die Anforderungen an die Beteiligten – und damit sind nicht allein die Führungskräfte gemeint, sondern auch diejenigen, die „Führung“ überhaupt erst ermöglichen: die Follower.

In Zukunft wird Führung vermehrt durch die Koordination dezentraler Einheiten und deren Ausrichtung auf übergeordnete strategische Ziele gekennzeichnet sein. Das bedeutet, dass es immer stärker darum gehen wird, die richtigen Menschen für die

Bearbeitung einer Sache zusammenzubringen und die organisationalen Strukturen zu schaffen, die dies ermöglichen. Entsprechend werden die Rollen flexibler werden. Es wird immer häufiger Situationen geben, in denen Führungskräfte mal folgen und Follower mal führen müssen. Es ist daher essentiell, die eigene Verhaltensvariabilität zu erweitern – sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Followern. Einseitig die Kompetenzen von Führungskräften zu schulen, greift viel zu kurz. Denn an Führungsbeziehungen sind immer beide beteiligt: Follower und Leader – und beide sollten in jeweils beiden Rollen ihre Kompetenzen weiterentwickeln.

Ein erster Ansatzpunkt, um das eigene Team für dieses Thema zu sensibilisieren, ist eine Selbstreflexion. Als Aufhänger lässt sich am besten eine Klassifikation von Followertypen verwenden. Hier gibt es verschiedene Ansätze, z.B. das Followership-Model von Gordon Curphy und Mark Roellig (2011).

Agilität Architektur
Ausbildung Change
Management DevOps
Digitalisierung Enterprise 2.0
Feedback Führung
Innovation Kanban
Kommunikation
Komplexität Konflikte
Literaturtipps Motivation
Planung Produktmanagement
Project
Management
Psychologie
Requirements Engineering
Scrum
Selbstmanagement
Storytelling Studie Tools
Tooltipp Turnaround
Management Video
Webtipp Wissensmanagement

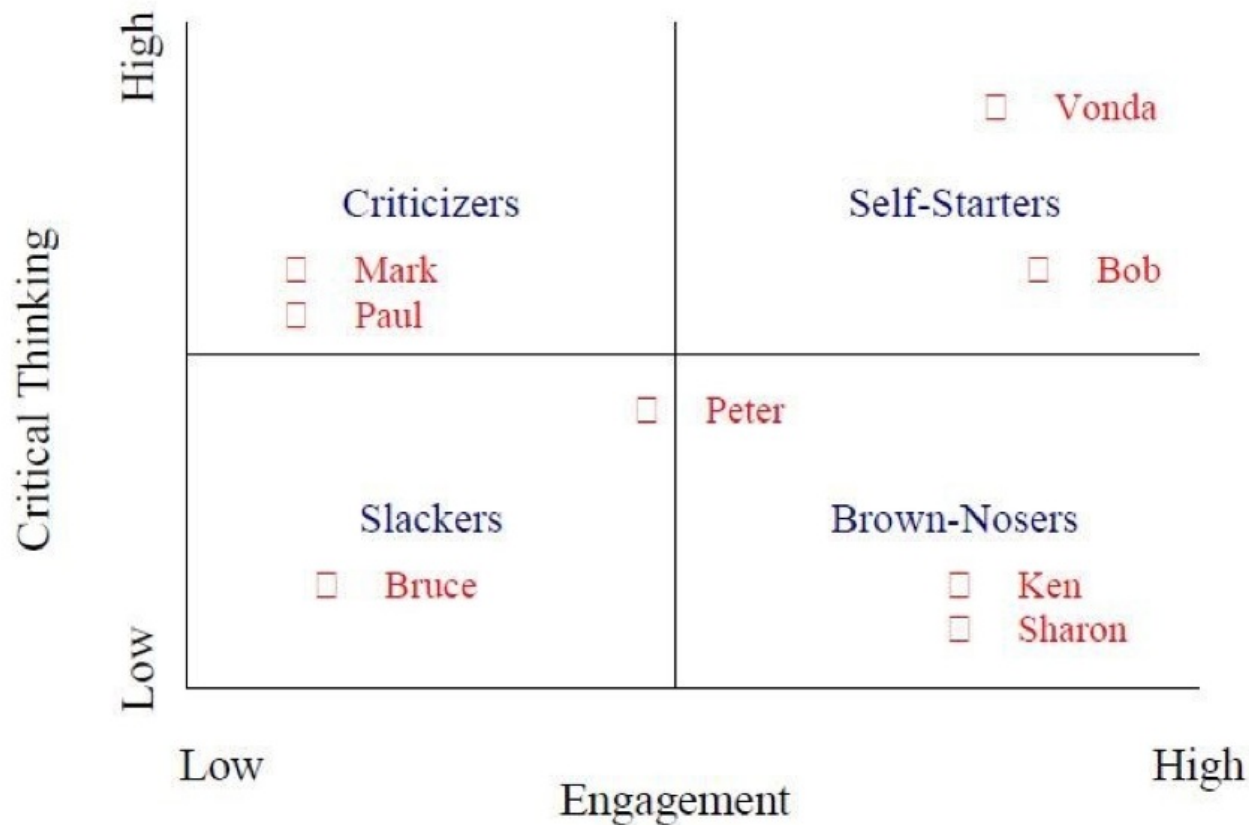
★ MEISTGELESEN

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

Curphy-Roellig Followership Model



Copyright by Gordon Curphy and Mark Roellig, 2011

Die Y-Achse des Modells bezieht sich auf die Fähigkeit, Anforderungen und Gegebenheiten zu hinterfragen, zu erkennen, was wichtig und was weniger wichtig ist, Probleme aufzuspüren und konstruktive Lösungen zu finden. Curphy und Roellig subsumieren diese Eigenschaften unter dem Begriff „Critical Thinking“. KollegInnen, die ein hohes Maß an „Critical Thinking“ aufweisen, sind in aller Regel diejenigen, die stets an Verbesserungen arbeiten und aktiv eigene Ideen einbringen und umsetzen. MitarbeiterInnen, die hier niedrige Werte haben, sehen sich selbst nicht in der Rolle und der Verantwortung für solche Aktivitäten. Sie arbeiten eher ihre Aufgaben ab und überlassen alles andere dem Management.

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// Follower und Leader – so reflektieren Sie die Rollen in Ihrem Team

2// Das eigene Verhalten ändern

Auf der X-Achse ist das Maß an „Engagement“ verortet, das Menschen an ihrem Arbeitsplatz aufbringen. Niedrige Werte sind assoziiert mit Passivität, Rückzug, Dienst nach Vorschrift, dem Unwillen, anderen zu helfen und sich neuen Aufgaben zu stellen. Hoch engagierte MitarbeiterInnen zeigen hingegen Begeisterung für ihre Arbeit und ihr Team, sie haben Freude am Umgang mit den anderen, halten auch schwierigen Situationen stand und sind stets ergebnisorientiert.

Aus dieser Anordnung leiten Curphy und Roellig vier Followertypen ab:

Self-Starters: Hoch engagiert und im „critical thinking“ geübt sind „Self-Starters“ die Erfolgsgaranten in High Performance Teams. Dieser Follower-Typ ist der produktivste – allerdings nur, wenn das Umfeld stimmt und sich die Führungskraft entsprechend verhält. „Self-Starters“ erwarten eine Vision und ein klar definiertes Ziel. Auf ihre zahlreichen Ideen und Vorschläge wünschen sie schnelles Feedback. Gern stecken sie andere mit ihrem Enthusiasmus an – Langsamkeit und Bürokratismus kommen da überhaupt nicht gut an. Als Gegenleistung zu ihrem Engagement verlangen Self-Starters von der Führung, dass Hindernisse, die die Zielerreichung gefährden, umgehend beseitigt werden und dass sie benötigte Ressourcen sofort bekommen. Sie selbst sind verbindliche Menschen und ebendiese Verbindlichkeit erwarten sie auch vom Management. Führungskräfte, die herumlavieren, die Zusagen nicht einhalten, die zu zögerlich sind, keine Präsenz zeigen, sich nicht kümmern oder schlechte Entscheidungen treffen, haben an diesem Followertyp meist keine Freude. Denn können Self-Starters sich nicht entfalten, werden aus ihnen gern „Criticizers“ oder „Slackers“

Criticizers: Wenig engagiert und hoch kritisch sind die Criticizers oft damit beschäftigt, immer und überall Probleme und Fehler zu finden. Sie fokussieren auf alles, das nicht gut läuft, insbesondere bezogen auf die Führungskräfte und die Organisation als Ganzes. Da sie ständig am herumrörgeln sind und schlechte Stimmung im Team verbreiten, sind Criticizers der gefährlichste Followertyp in Unternehmen. Gern weisen sie neue KollegInnen ein und etablieren eine informelle Hierarchie im Unternehmen. Sie können ganze Teams oder Abteilungen kapern und hohe destruktive Kraft entfalten. In vielen Fällen hilft es, Criticizers öffentlich an der Lösung der von ihnen bemängelten Probleme zu beteiligen. Generell sollten Führungskräfte auf konstruktiven Input der Criticizers drängen – und diesen dann entsprechend, auch öffentlich, honorieren. Zeigt dieses Vorgehen keine Wirkung, bleibt meist nur die Trennung.

Slackers: Wenig kritisch und zugleich wenig engagiert zeigt sich der typische Slacker am Arbeitsplatz als jemand, der es schafft, den ganzen Tag super beschäftigt zu wirken, ohne wirklich etwas zu leisten. Slacker verbringen ihre Zeit gern mit Surfen im Internet, Tratsch mit den KollegInnen, privaten Telefonaten, Treffen zum Kaffeetrinken usw. Ihre Arbeit hat für sie oft keinen besonders hohen Stellenwert in ihrem Leben. Sie haben keine Neigung, etwas zu verändern oder sich irgendwo besonders einzubringen. Am liebsten bewegen sie sich außerhalb des Radars von Führungskräften. Aus ihrer Sicht soll das Management die Arbeit machen. Als Führungskraft begegnet man diesem Followertyp am besten mit viel Aufmerksamkeit und Unterstützung, um die Motivation zu stärken. Sinnvoll ist auf alle Fälle aber auch zu prüfen, ob die betreffende Person sich aus bestimmten Gründen wie ein Slacker verhält, z.B. weil ihre Vorschläge in

– Charmantes Selbst-Coaching

3// Likeokratie und Bewerteritis –
jetzt bewerten die Unternehmen
zurück

4// Digitalisierung – umfassender
Wandel in der Organisation von
Unternehmen

5// New Followership: Wie
verändert die Digitalisierung die
Kultur des Folgens?

der Vergangenheit zu oft übergangen worden sind oder ihr Engagement durch zu langsame Entscheidungen, fehlende Ressourcen, mangelnde Zielvorgaben etc. ausgebremst worden ist.

Brown Nosers: Hohes Engagement, aber wenig kritisches Bewusstsein kennzeichnet die Brown Nosers, die stets loyale MitarbeiterInnen sind, sich für ihre Arbeit begeistern können und gern den Vorschlägen, Entscheidungen und Weisungen ihrer Führungskraft folgen. Oft sind sie stolz darauf, in einem bestimmten Team oder einer bestimmten Abteilung zu arbeiten. Sie machen sich selten Feinde und sind nicht darauf erpicht, Probleme aufzudecken. In großen, bürokratischen Organisationen machen Brown Nosers oft beachtliche Karrieren. Die Kehrseite dieses Typs ist, dass Brown Nosers selten Verantwortung übernehmen. Auch wenn sie über die fachlichen und sozialen Kompetenzen verfügen, schwierige Angelegenheiten zu lösen, lassen sie die Finger davon. Sie wollen keine „dummen Fehler“ machen. Oft fehlt ihnen auch das nötige Selbstvertrauen, um eigene Ideen und Vorschläge offensiv zu vertreten. Die Stärkung des Selbstvertrauens ist der wichtigste Ansatzpunkt für Führungskräfte, die die Brown Nosers in Richtung Self-Starters entwickeln wollen. Unternehmen sollten sich nicht auf diesem loyalen Followertyp ausruhen, denn das macht sie sehr abhängig von der Leistung und dem Erfolg einzelner Führungskräfte.

Diese Kategorisierung können Sie gut als Vorlage nehmen, um mit Ihrem Team über das Thema Führen und Folgen ins Gespräch zu kommen.

1. **Erklären Sie das Modell und die verschiedenen Typen.** Ggf. können Sie auch schon jetzt im Team diskutieren, was „Critical Thinking“ und „Engagement“ im Arbeitsalltag bedeuten.
2. **Berichten Sie von Erfahrungen aus Ihrem eigenen Werdegang.**

- » Was für ein Typ von Follower waren Sie als Kind, als Student/in, in Ihren ersten Jobs?
- » Wie hat sich Ihre Art zu folgen verändert? Was waren die Gründe dafür? Wie ist das jetzt?

3. **Bitten Sie die Teammitglieder, sich in dem Modell selbst einzuordnen.**

- » Wo sieht sich jeder Einzelne?
- » Welche Erfahrungen macht er/sie in dieser Rolle?

4. **Reflektieren Sie gemeinsam, inwiefern Ihre Art zu führen mit der Art zusammenhängt, in denen die Teammitglieder Ihnen folgen.**

- » Was bedeutet diese Art der Führungsbeziehung für die Dynamik und die Performance des Teams?
- » Wo können sich beide Seiten verbessern?

5. Reflektieren Sie gemeinsam, wo Führungs- und Followerrollen flexibel werden.

- » In welchen Situationen übernehmen Teammitglieder die Führung?
- » In welchen Situationen übernehmen Führungskräfte die Followerrolle?
- » Welche Eigenschaften zeichnen gute Follower und gute Leader aus?

Viel Spaß dabei! Erfahrungsberichte und Kommentare sind willkommen!

Zum Weiterlesen:

- » [Führen und Folgen](#)
- » [Delegieren Sie! Wie Sie mit Delegation Poker Transparenz und Teamgeist fördern](#)
- » [Selbstführung](#)

Quelle Grafik: <https://www.slideshare.net/gordycurphy/article-followership>

Quelle Foto: @ ArtFamily – Fotolia.com

| [0 Kommentare](#)

⌘ vorheriger Beitrag

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