

S Führung durch Sog

Ein «Leit-Prinzip», das sich auch auf Distanz bewährt

Führen bedeutet, es anderen zu ermöglichen, über sich hinauszuwachsen. Wie kann eine Führungsperson dies ihren Mitarbeitenden grundsätzlich und auch auf Distanz ermöglichen? Das Sog-Prinzip, welches auf einer vertrauensvollen Führungskultur basiert, kann Anhaltspunkte dazu liefern.

Roger Dettling

Führungsstile lassen sich grob in Vertrauens- und Misstrauenskulturen unterscheiden. Während Krisen wie der aktuellen Pandemie verstärken sich bestehende Strukturen und Kulturen. Durch die digitale Distanz zeigt sich in verschärftem Ausmass, wie Führung verstanden wird und wirkt. Leitungspersonen, die davon ausgehen, dass die Mitarbeitenden tendenziell träge und unmotiviert sind, arbeiten stärker mit Kontroll-Skills und Druckmitteln. Die Zusammenarbeit ist in solchen Fällen häufig durch Misstrauen geprägt.

Führung in Vertrauenskulturen orientiert sich hingegen an offeneren, agileren Umgangsformen. Es stehen Partizipation und verantwortungsvolles Leiten im Vordergrund. Die Mitarbeitenden arbeiten von sich aus intrinsisch motiviert, einem Sog-Prinzip folgend und nicht Druck ausweichend.

Druck versus Sog

Um das Sog-Prinzip zu beschreiben, eignet sich der Vergleich mit und die Abgrenzung zu Druck. Druck in der Führung und Leitung von Mitarbeitenden entsteht in dem Masse, wie Wahlmöglichkeiten eingeschränkt werden, Arbeitsabläufe vorgegeben und Partizipationsmöglichkeiten ausgeschlossen sind. Solcher Druck erzeugt entweder Gegendruck, Fluchtverhalten, Erstarrung oder angepasstes Verhalten – je nach Situation, Stärke und Charakter derjenigen Person, welche dem Druck ausgesetzt ist.

Ein Beispiel aus der Pneumatik soll dies veranschaulichen. Wird der Luftdruck in einem geschlossenen Behältnis erhöht, versucht der Druck an der schwächsten Stelle zu entweichen (Abb. 1). Wird in einem Behältnis hingegen ein Vakuum erzeugt, indem dem Innenraum Luft entzogen wird, entsteht beim Öffnen des Behältnisses ein Sog. Die Luft aus der Um-



Abb. 1: Druck entweicht an der schwächsten Stelle, wirkt abstossend (zentrifugal), zerstreud.

gebung wird angesogen (Abb. 2). Druck erzeugt Zentrifugalkräfte (fugal, lat. fugere = fliehen), Sog bewirkt zentripetale Energien (petal, lat. petere = hinstreben).

Wenn unter Druck Verhalten gezeigt resp. verändert wird, dann geschieht dies in den meisten Fällen weder verbunden mit Einsicht noch motiviert oder nachhaltig. Sobald der Druck nachlässt, tritt das ursprüngliche Verhalten wieder hervor. Es sind somit die Sogkräfte, welche bei Führungsfragen den Fliehkräften vorzuziehen sind.

Sog-Prinzip als Grundlage eines agilen Führungsstils

Sog entwickelt sich in konstruktiven Beziehungsverhältnissen mit Personen und zu Dingen (z.B. Pro-

jekten). Das Sog-Prinzip umschreibt eine Haltung verantwortungsvoller Führung im Sinne der Mitarbeitenden. Die Funktion der führenden Person besteht darin, durch minimalinvasive Impulse zu leiten. Durch gezielt gesetzte Impulse verschafft die Führungsperson den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich aus eigenem Antrieb heraus selbstbestimmt zu verhalten. Damit dieses Prinzip greifen kann, bedarf es folgender Voraussetzungen:

Voraussetzungen und Eigenschaften der Führungsperson:

- Echtes Interesse am Wohlergehen der Mitarbeitenden
- Selbstsicherheit ohne Arroganz
- Strukturiertheit und Empathie
- Zielorientierung und Fokussierung
- Selbstverantwortlichkeit und Reflexionsfähigkeit
- Frustrationstoleranz

Voraussetzungen bei den Mitarbeitenden:

- Bereitschaft und Ressourcen, sich auf Beziehungen und Projekte einzulassen

In dem Masse, wie die oben skizzierten Voraussetzungen gegeben sind, ist eine vertrauensvolle und auf dem Sog-Prinzip beruhende Führung – auch auf Distanz – möglich. Zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitenden sollte das positive Beziehungsverhältnis immer wieder erneuert werden. Dem Sog-Prinzip zugrunde liegen u.a. folgende drei Aspekte:



1. *Das Anliegen und damit verbundene Ziel genau klären*

Zu Beginn geht es darum, dass die Führungsperson eine Absicht/ein Anliegen/ein Ziel sich gegenüber klar formuliert und begründet.

2. *Wahl der Strategie und gezielte Setzung eines Impulses*

Als Nächstes muss sich die Führungsperson darüber im Klaren sein, wie diese Absicht/das Anliegen/Ziel ohne direkte Einwirkung bzw. Anwendung von Druck angestrebt werden kann. Es gilt, einen gezielten und minimal steuernden Impuls bewusst und unter günstigen Bedingungen zu setzen.

3. *Wirkung abwarten, Unterstützung anbieten*

Nach der Setzung des Impulses sollte die weitere Entwicklung vorerst abgewartet werden. Der Impuls wird nicht wiederholt. Gegebenenfalls ist Unterstützung in Form von Präsenz, z.B. in Form der Erneuerung des Kommunikationsangebots, angezeigt.

Entsprechendes Führungsverhalten unterstützt Prozesse, an denen sich Mitarbeitende ernsthaft engagieren. Es führt zudem dazu, dass sich bei den Mitarbeitenden folgende Merkmale einstellen können:

- Mitarbeitende sind von der Mission (z.B. des Unternehmens) begeistert
- Mitarbeitende wissen genau, was von ihnen erwartet wird
- Teammitglieder diskutieren über Wertvorstellungen
- Mitarbeitende können bei der Arbeit ihre Stärken einsetzen
- Teamkollegen und Leitungspersonen stehen unterstützend zur Seite
- die Mitarbeitenden erhalten Anerkennung für ihre Leistungen

- die Mitarbeitenden haben Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens
- Mitarbeitende werden so gefordert, dass sie sich weiterentwickeln können (vgl. Liebermeister/Merke 2019; Summa/Kirchbach 2019)

Analoge als auch digitale Führung erfordert eine Vertrauensbasis, Beziehungsarbeit, gezeigte Wertschätzung und klare Kommunikation. Dies erzeugt psychologische Sicherheit (vgl. Goller u. Laufer 2018). Die grosse Herausforderung für Führungspersonen besteht im digitalen Zeitalter weiterhin darin, Mitarbeitende für Anliegen (z.B. strategische Firmenziele) zu gewinnen. Erst wenn während eines Prozesses für die Mitarbeitenden ein Mehrwert entsteht, der durch sie selbst erkannt wird, entwickeln sie echtes Engagement und intrinsische Motivation, welche den Arbeitsprozess positiv beeinflussen. Die Wahl extrinsischer Motivationsmittel ist heikel und kippt schnell ins Manipulative. Deshalb geht es darum, kreative Impulse zu setzen, um die Mitarbeitenden «mit ins Boot» zu holen. Positive (Arbeits-)Energien fließen dann, wenn Mitarbeitende mit ihrer Arbeit persönliche Ziele, Bedürfnisse und Absichten verbinden können. Das Sog-Prinzip kann dazu Orientierungswerte liefern.



Roger Dettling, Prof. Dr. phil.,
Pädagoge; Supervisor, Coach,
Organisationsberater bso;
Leiter Weiterbildung, Dienstleistungen und Beratung
(Pädagogische Hochschule Zug)
roger.dettling@phzg.ch



Abb. 2: Sog wirkt anziehend und drängt ins Zentrum (zentripetal), bündelnd.

LITERATUR

- Goller, I./Laufer T. (2018) Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren. Wiesbaden. Springer Verlag.
- Liebermeister, B./Merke, P. (2019) Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter – IFIDZ-META- STUDIE 2019 des Instituts für Führungsstruktur im digitalen Zeitalter. Frankfurt am Main.
- Summa, L. und Kirchbach, Ch. (2019) 33 Werkzeuge für die digitale Welt. München. Redline Verlag.