

Inspirierend-multimodale Führung

Leadership zwischen Leistungsdruck, Präzision und Exploration

Prof. Dr. Heike Bruch

Dr. Anna Schuler

Leon Barton

Dies ist ein „Pre-Print Version“ eines Artikels, der in der Zeitschrift für Führung und Organisation publiziert wurde. Bitte zitieren als:

Bruch, H., Schuler, A., & Barton, L. (2022): Inspirierend-multimodale Führung Leadership zwischen Leistungsdruck, Präzision und Exploration. *Zeitschrift für Führung und Organisation* 6/2022: 378-386.

Inspirierend-multimodale Führung:

Leadership zwischen Leistungsdruck, Präzision und Exploration

In der neuen Arbeitswelt sind Führungskräfte zunehmend widersprüchlichen Anforderungen zwischen Leistungsdruck, Agilität und Innovation ausgesetzt. Diese führen mitunter zu Irritation, Überforderung bis hin zur Lähmung. Unser neues, mehrdimensionales Führungsmodell soll dazu beitragen, diese komplexen Anforderungen sinnvoll zu differenzieren und Führungskräfte befähigen, ihr Führungsverhalten situativ bewusst auszurichten.

Führung ist seit einiger Zeit grundlegend im Umbruch. Nicht erst durch die Pandemie und die damit verbundene Entwicklung hin zu einer virtualisierten Führung und Zusammenarbeit stellt sich vielerorts die Frage: Wie sieht zeitgemäße Führung aus? Der Hintergrund für die fundamentale Neuausrichtung von Leadership ist in grundlegenden Änderungen in der Arbeitswelt und einer damit verbundenen „New Work Transformation“, begründet. Die neue Arbeitswelt ist geprägt von neuen Technologien, grundlegend veränderten Organisationsformen, verkürzten Innovationszyklen und erhöhter Geschwindigkeit.¹ Es wird verstärkt eine agile, hierarchiearme und fehlerfreundliche Kultur im Sinne eines „Fail fast. Fail forward“ gefordert.² In der Arbeitswelt 4.0 wird Arbeit zeitlich und örtlich flexibel, und Organisationsstrukturen entwickeln sich weg von klassisch starrer Hierarchie zu netzwerkartiger Zusammenarbeit.³ Start-Ups werden in den letzten Jahren zum Vorbild für viele etablierte Unternehmen. So wichtig diese Trends sind, so viel Irritation bringen sie auch in Unternehmen, wenn man die diametral entgegengesetzten Anforderungen an Führungskräfte in Unternehmen betrachtet.

Diametrale Anforderungen an Leadership

Während der Druck steigt, Innovation und Change schneller und agiler voranzutreiben, verlieren bei den meisten Unternehmen klassische Performance-Ziele wie Effizienz, Qualität oder Präzision nicht an Bedeutung, sondern werden häufig sogar gleichzeitig wichtiger.⁴ In Konsequenz stehen viele Führungskräfte unter dem Druck, Effizienz und Innovation zu verbinden, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Das bedeutet, dass Führungskräfte verstärkt diese beiden diametral entgegengesetzten und anspruchsvollen Anforderungen erfüllen und möglichst in Balance bringen müssen. Doch häufig wird seitens der Unternehmen einfach pauschal gefordert, loszulassen, Mitarbeitende hin zur Selbstführung zu empowern und damit einhergehend *weniger* zu führen. Hand in Hand damit gehen generelle Aufforderungen zu agilen Arbeitsweisen und einer Fehlerfreundlichkeit, die Führungskräfte ratlos zurücklässt, wenn parallel traditionelle Leistungs- oder

Effizienzvorgaben und enge Zielvorgaben fortbestehen oder engmaschige Qualitätsstandards vorherrschen, die fehlerfreies Arbeiten einfordern. Nur Führungskräfte, die ihren Führungsstil an diese neuartigen und anspruchsvollen Bedingungen der neuen Arbeitswelt gut anpassen können, sind längerfristig erfolgreich.

Allerdings werden Führungskräften häufig diese scheinbar widersprüchlichen und teils kaum erreichbaren Anforderungen aufgetragen, ohne ihnen ein orientierungsgebendes Führungskonzept zu kommunizieren.⁵ Insbesondere was den Umgang mit der erforderlichen Kultur- und Leadershiptransformation angeht, werden zum Teil Fehler gemacht, die Führungskräfte eher schwächen oder überfordern, da sie Irritationen oder Orientierungslosigkeit bezogen auf die Erwartungen an Führung auslösen.⁶

Doch wie kann ein solcher Führungsstil aussehen? Ein Blick in die wissenschaftliche Literatur zeigt, dass eher eindimensionale Führungsmodelle wie das der transformationalen Führung⁷ und der empowernden Führung⁸ oder der mehrdimensionalen beidhändigen Führung⁹ im Trend sind. Neben den unbestreitbaren Stärken dieser Modelle, bleiben wichtige Aspekte der New Work Transformation offen: Das Konzept der transformationalen Führung ist beispielsweise sehr breit, wenig spezifisch und gibt keine Impulse, wie mit der Komplexität und Widersprüchlichkeit in der neuen Arbeitswelt umgegangen werden soll.^{9, 10} Des Weiteren wird in Theorie und insbesondere in der Leadershippraxis transaktionale Führung (d.h., eine stark zielgerichtete, direktive Art der Führung, die von Belohnungs- und Bestrafungselementen geprägt ist⁷) als zu vermeidende Art der Führung diffamiert, während transformationale Führung als der „einzig wahre Führungsstil“ angesehen wird. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass der Erfolg transformationaler Führung auf einer klassischen transaktionalen Führung aufbaut und nicht als komplettes Substitut funktionieren kann.⁷ Außerdem wird inspirierende Führung häufig eher für Innovationsaufgaben empfohlen, während bei Umsetzungsaufgaben häufig (leider) wenig Wert auf Inspiration, Sinnvermittlung oder ein attraktives Zukunftsbild gelegt wird. Gleichzeitig wird in der transformationalen Führungstheorie das, für Innovation erfolgskritische, Loslassen der Mitarbeitenden eher als eine Nicht-Führung propagiert, da transformationale Führung vermeintlich der Selbstführung entgegensteht.¹¹

In der Theorie der beidhändigen Führung werden diese Lücken teilweise geschlossen, indem zwischen öffnendem Führungsverhalten für neue Explorationsbezogene Aufgaben und schließendem Führungsverhalten für bekannte Aufgaben

(Exploitation) unterschieden wird.⁹ Jedoch werden neue Lücken offenbart: Beidhändige Führung ist noch wenig als Führungsstil entwickelt, fokussiert sich stark auf reine Innovationskontexte und vernachlässigt einen der wichtigsten Einflussfaktoren von Leadership – nämlich die Inspiration von Menschen.^{9,12}

Aus diesen Gründen versucht unsere Forschung am Institut für Führung und Personalmanagement einen Beitrag zu leisten und ein Leadership-Modell einzubringen, das komplexe Anforderungen berücksichtigt, gleichzeitig die vermeintliche Widersprüchlichkeit handhabbar macht und grundlegende Aspekte von Leadership integriert. Bei unserem Leadershipkonzept bauen wir auf bestehenden Arbeiten zur beidhändigen, transformationalen und empowernden Führung auf, verbinden diese jedoch auf eine neue Weise und grenzen sie damit auch von Command & Control sowie Laissez-faire Führung ab. Die Grundidee einer modernen Führung ist dabei, dass sie nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie komplexen und zum Teil diametral widersprüchlichen Anforderungen bewusst und gezielt gerecht wird. Dafür erforderlich ist ein Führungsinstrumentarium mit konkreten Verhaltensweisen, das Führungskräften erlaubt, unterschiedliche Anforderungen zu verstehen, zu differenzieren und entsprechend differenziert zu agieren. Bei dieser differenzierte Verhaltensausrichtung darf jedoch nie das „Why?“ unbeantwortet bleiben und folgerichtig bildet Sinnstiftung bzw. eine Inspirierende Führung den Kern der *Inspirierend-multimodalen Führung*.

Inspirierend-multimodale Führung

Für eine Neuausrichtung in Richtung moderner Führung ist die Suche nach einem neuen eindimensionalen Leadership-Rezept wenig erfolgversprechend. Vielmehr gilt es, Führung multimodal auszurichten. *Multimodale Führung* heißt, dass Leadership angesichts gesteigerter Komplexität, Geschwindigkeit und Vielfalt an Arbeitsformen sehr unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden muss – wir sprechen hierbei von verschiedenen *Modi*, in denen entsprechend unterschiedliche Führungsformen erforderlich sind. Die Inhalte und Ausprägungsformen dieser *Inspirierend-multimodalen Führung* haben wir in einer Studie im Porsche Motorsport qualitativ erarbeitet (siehe „Studiendesign“). Als Modi unterschieden wir hierbei zum einen den *Umsetzungsmodus*, welcher im Rennsport den Anforderungen an der Rennstrecke entspricht und die Forderung nach Höchstleistung, Perfektion und Präzision beinhaltet. Vom Umsetzungsmodus unterscheiden wir den *Explorationsmodus*, der im Rennsport sehr deutlich bei der Fahrzeugentwicklung zum Tragen kommt und hohe Anforderungen an Kreativität, Experimentieren und eine positive Fehlerkultur mit sich bringt.

Die klare Unterscheidung der beiden Modi kommt in folgendem Zitat zum Ausdruck:

„Im Rennen muss es klare Hierarchien und Anweisungen geben. Diskussionen sind hier fehl am Platz. In der Entwicklung in Weissach hingegen gibt es viel Raum für Diskussion, Kreativität und eigene Ideen. Beides wird aktiv und sehr unterschiedlich von der Führung gefördert.“

Im Folgenden beschreiben wir die Dimensionen, zentrale Inhalte sowie Führungsverhaltensweisen des Modells anhand von Praxisbeispielen aus dem Porsche Motorsport.

#####

Abb. 1 hier einfügen

#####

Fokus gebend versus Freiraum schaffend (horizontale Achse Abbildung 1)

Eine Dimension des Führungsmodells unterscheidet zwischen den Verhaltensweisen „Fokus geben“ und „Freiraum schaffen“. *Fokus gebendes* Verhalten der Führungskraft stellt eine effiziente Zielerreichung ins Zentrum und beinhaltet Verhaltensweisen wie klare Ziele definieren, Routinen und Prozesse etablieren und Fehler aktiv vermeiden. Verhalten der Führungskraft, welches *Freiraum schafft*, ist hingegen durch das Loslassen der Mitarbeitenden gekennzeichnet. Es wird Raum für selbstständiges Arbeiten gegeben und es werden keine verbindlichen Vorgaben gemacht.

Die Unterscheidung von Verhaltensweisen nach der Dimension Fokus gebend versus Freiraum schaffend baut auf den Arbeiten zur beidhändigen Führung⁹ auf.

Administrative versus Inspirierende Führung (vertikale Achse Abbildung 1)

Bei inspirierender Führung (auch transformationale Führung genannt)⁷ geht es im Kern darum, Mitarbeitenden den Sinn ihres Handelns aufzuzeigen und sie emotional für die Aufgabe zu gewinnen. Eine inspirierende Führung beinhaltet, dass Führungskräfte die Bedeutung der Aufgabe aufzeigen, den Bezug zu höheren Zielen bzw. dem übergeordneten Zweck vermitteln, die Beiträge wertschätzen, aber auch selbst als authentisches Vorbild ein wertebasiertes Handeln vorleben. Inspirierende Führung gehört seit langem zu den effektivsten Leadershipformen¹³ und wird im Zuge der Veränderungen der Arbeitswelt als noch wichtiger eingestuft.^{11,14}

Im Gegensatz zu einer stark inspirierenden, sinnorientierten Führung steht eine wenig emotionale eher administrativ ausgerichtete Führung. Führung stützt sich bei dieser administrativen Form der Steuerung vorrangig auf hierarchische Macht, dient primär der Pflichterfüllung und verzichtet auf sinnstiftende oder emotional involvierende Verhaltensweisen.⁷

Vier grundlegende Führungsstile

Wenn man die beiden Dimensionen der Führung verbindet, ergeben sich vier grundlegende Führungsstile, von denen zwei zusammen den erfolgreichen Mix der Inspirierend-multimodalen Führung ausmachen: *Inspirierend-ergebnisorientierte Führung* im Umsetzungsmodus sowie *Inspirierend-empowernde Führung* im Explorationsmodus (siehe grüne Felder *Abbildung 1*).

Basierend auf empirischer Forschung wird eine rein administrative Führung, sei es ein *administrativ-autoritärer Führungsstil* (auch Command & Control genannt) oder auch *Laissez-faire*, hingegen als wenig erfolgreich bzw. sogar als kontraproduktive Führungsform erachtet⁷ (siehe rote Felder *Abbildung 1*). Beiden Führungsstilen fehlt das entscheidende Merkmal von Leadership, nämlich die Inspiration.

Kernbestandteile der Inspirierend-multimodalen Führung sind also:

(1) Inspirierende Führung

Eine inspirierende Führung ist generisch, d.h. unabhängig von der Situation bzw. unabhängig vom jeweiligen Modus immer gefragt. Jegliche Führung in der neuen Arbeitswelt sollte durch sinnstiftendes Verhalten geprägt sein. Nicht nur die auf den Arbeitsmarkt drängende „Generation Z“ fordert eine inspirierende Führung immer stärker ein.¹⁵ Je komplexer, virtueller, schneller und fluider Arbeiten wird, desto wichtiger ist, dass Mitarbeitende die übergeordneten Ziele und den Sinn ihrer Aktivitäten kennen. Nur so können sie selbst priorisieren, mitdenken, flexibel reagieren und gemeinsam mit anderen schnell Lösungen erarbeiten. Egal in welcher Situation, egal in welchem Aufgabenkontext, egal, wer geführt wird, inspirierend-multimodale Führung schlägt vor, dass Führungskräfte stets den Sinn der Aufgaben erläutern, den Zusammenhang zu übergeordneten Zielen aufzeigen, Inspiration selbst vorleben und Wertschätzung vermitteln. Dies ist auch einer der markantesten Unterscheidungspunkte zur klassischen strukturellen Ambidextrie, bei welcher häufig isolierte Arbeitsbereiche entstehen und Konflikte durch die Mentalität „run the business versus change the business“ sowie fehlendes Verständnis füreinander vorprogrammiert sind.

Im Porsche Motorsport ist das eindrucksvoll zu beobachten, da das Führungsverhalten in beiden Modi, d.h. sowohl im Umsetzungsmodus an der Rennstrecke als auch im Explorationsmodus bei der Fahrzeugentwicklung, vereinfacht gesagt, durch die gemeinsame Zielsetzung „LeMans zu gewinnen“ inspiriert ist. Auf diese gemeinsame Vision schwören alle Führungskräfte die gesamte Mannschaft ein. Jedem und jeder einzelnen und jedem Team, egal ob an der

Rennstrecke oder in der Fahrzeugentwicklung, ist die oberste Bedeutung dieses Ziels klar und jede/r weiß genau, was das eigene Team beiträgt, aber auch, was die anderen zu diesem gemeinsamen Erfolg beitragen. Einer unserer Interviewpartner beschreibt die Wichtigkeit des gemeinsamen Ziels wie folgt:

„Erfolgsfaktor im Motorsport ist, dass die Mannschaft zusammenarbeitet und auf ein gemeinsames Ziel fokussiert ist. Im Motorsport muss man eine eingeschworene Mannschaft sein.“

Mit der Identifikation und Inspiration für das gemeinsame Ziel steigt die Bereitschaft, jedes einzelnen, sich für das Team und den gemeinsamen Erfolg einzusetzen und die individuellen Ziele zurückzustellen.

(2) Moduswechsel: «Umsetzung» versus «Exploration»

Multimodal wird das Führungskonzept durch die beiden anderen Elemente (siehe horizontale Achse in *Abb. 1*), welche je nach Situationsanforderungen eher Fokus gebendes oder Freiraum schaffendes Verhalten erfordern. Während bei *inspirierend-ergebnisorientierter Führung* neben der Inspiration eher fokussiert auf vorbestimmte Ergebnisse hingesteuert wird, geht es bei *inspirierend-empowernder Führung* darum, neben der Inspiration auch Freiraum zu geben, kreatives Verhalten zu fördern oder in Teilen auch Führungsverantwortung an das Team zu übertragen. Somit können bei *inspirierend-ergebnisorientierter Führung* Entscheidungen schnell und reibungslos gefällt werden, während bei *inspirierend-empowernder Führung* der kreative Prozess durch viele Meinungen und Expertisen im Vordergrund steht (siehe *Abb. 2*).

#####

Abb. 2 hier einfügen

#####

Leadership im Umsetzungsmodus: Inspirierend-ergebnisorientierte Führung

Im Umsetzungsmodus wird eine *inspirierend-ergebnisorientierte Führung* vorgeschlagen, die wir im Folgenden vertiefend beleuchten: Inspirierend-ergebnisorientierte Führung beinhaltet inspirierende Führung und ist spezifisch für den Modus Umsetzung auf die Erarbeitung bestimmter Ergebnisse wie etwa Sicherheit, Qualität, Präzision und Effizienz ausgerichtet. In sicherheitsrelevanten und hochstandardisierten Unternehmenskontexten wie der Produktion, dem Transport von Menschen oder auch an der Rennstrecke im Porsche Motorsport herrschen hohe Anforderungen an Präzision, Effizienz und Fehlerfreiheit. Darum beruht ergebnisorientierte Führung auf klaren Zielen, einer klar artikulierten Erwartungshaltung, definierten Prozessen und Präzision bei der Umsetzung. Eine ergebnisorientierte Führung wird in Forschung und Praxis in Frage gestellt und insbesondere im Zuge der Agilisierung der Arbeitswelt oft als eher traditionell und

wenig zukunftsfähig eingestuft. Nichtsdestotrotz zeigen unsere Studien, dass ergebnisorientierte Führung *kombiniert* mit Inspiration im Umsetzungsmodus hochgradig effektiv und zeitgemäß ist. Somit können einerseits die hohen Anforderungen an die Führungskraft, bestimmte Leistungsziele zu erreichen, berücksichtigt werden. Andererseits wird auch die Arbeit der Mitarbeitenden durch Sinnvermittlung wertgeschätzt und es erfolgt keine Abwertung durch die stumpfe Verteilung und Ausführung von Routineaufgaben.

Bei Porsche dominiert jene inspirierend-ergebnisorientierte Führung an der Rennstrecke. Um ein Rennen zu gewinnen, muss mit höchster Präzision gearbeitet werden. Fehler, Unstimmigkeiten, Pannen oder ineffiziente Aktivitäten gilt es um jeden Preis zu vermeiden. Führungskräfte wirken drauf hin, dass Prozesse optimiert und eingeübt werden, Teammitglieder sich an Vorgaben halten und sich mit höchster Disziplin auf die effiziente Umsetzung konzentrieren. Jeder und jede muss sich im Sinne einer höchst sicheren und schnellen Umsetzung im Team an Regeln, festgelegte Abläufe, Rollenverteilungen und Führungsvorgaben halten.

„Die Kernmannschaft arbeitet an der Rennstrecke mit klaren Anweisungen, klaren Anführern, klaren Aufgaben.“

«An der Rennstrecke herrscht keine Basisdemokratie»

Inspirierend-ergebnisorientierte Führung unterscheidet sich klar von einer Command & Control Führung (siehe roter Bereich auf der linken Seite in *Abb. 1*). Denn sie fördert Teamzusammenhalt, Identifikation mit gemeinsamen Zielen und motiviert zu außergewöhnlichen Beiträgen zum Gesamterfolg. Sinnorientierung, Wertschätzung und Vorbildhandeln sind feste Bestandteile der inspirierend-ergebnisorientierten Führung. Command & Control stützt sich demgegenüber auf Hierarchie und top-down Anweisungen zu Einzelaufgaben, ohne den Sinnzusammenhang der Vorgaben zu erläutern und Mitarbeitende für die gemeinsamen Aufgaben zu begeistern.

Leadership im Explorationsmodus: Inspirierend-empowernde Führung

Die Anforderungen an effektives Führungsverhalten sind zum Teil grundlegend anders im *Explorationsmodus*. Eine Gemeinsamkeit besteht wiederum in der inspirierenden Führung, während es modusspezifisch darum geht, Freiraum für Neues, Experimente und kreative eigenständige Lösungen zu schaffen. Im Zentrum steht eine *inspirierend-empowernde Führung*, die neben Loslassen und Ermunterung zu Kreativität, Experimentieren und Ausprobieren auch eine aktive Förderung von Selbstführung und *Shared Leadership* beinhaltet. Im Explorationsmodus wird

dementsprechend auch vorgeschlagen, dass Führungskräfte ihr Team empowern und ihnen Führungsverantwortung bedarfsgerecht und je nach Expertise übertragen. Leadership beinhaltet dementsprechend viel mehr als Loslassen, und zwar ein aktives Übertragen, Befähigen und Fördern, so dass Mitarbeitende autonom arbeiten, Entscheidungen treffen und geteilt führen können.¹⁶

Gerade bei solch innovativen Anforderungen wie beispielsweise in der Fahrzeugentwicklung im Porsche Motorsport sind jene Freiräume und kompetente Selbstorganisation entscheidend. Im Team gibt es in der Regel einzelne Experten für Spezialgebiete, die am besten wissen, wie bestimmte Probleme zu lösen sind. Expertenmeinungen und Diskussionen sind gefragt, um durch konstruktive Konflikte kreative Lösungen zu erarbeiten und Probleme zu lösen. Ein Interviewpartner beschreibt die Führung wie folgt:

„Das Wichtigste für Motivation ist Mitbestimmung - keinen einengenden Führungsstil zu haben. Die grösste Motivation kommt daraus, wenn man mitsprechen kann und wenn meine eigene Meinung nicht nur gefragt ist, sondern auch umgesetzt wird.“

Trotz der hohen Arbeitsbelastung wird im Entwicklungsbereich des Porsche Motorsports neben dem Pflichtprogramm stets die Möglichkeit für Experimente geschaffen, um Kreativität und Motivation bei den Mitarbeitenden zu fördern. Im Bereich GT Straßenmotoren gab es dafür zum Beispiel das sogenannte AWG Auto (Alles-was-geht-Auto). An diesem Auto wurde mit komplett ungewöhnlichen Lösungen experimentiert und es wurden ganz eigene neue Ideen des Teams umgesetzt.

„In der Serie wird eine PowerPoint Präsentation gemacht und bewertet, was alles kostet. Nur die nüchternen Zahlen. Bei unserem Ansatz besprechen wir Ideen im Team ohne grosse Hierarchie, bestellen uns die Teile, die wir brauchen und bauen diese in ein Auto. Da ist es erstmal unwichtig, ob sich das in Serie produzieren lässt. Es geht darum, Neues zu entwickeln.“

Wesentlich ist das bei aller Exploration und Freiheit zum Explorieren, der Bezug zu übergeordneten Zielen nie verloren geht. Auch wenn das spezifische Ergebnis bei diesen explorativen Aktivitäten nicht feststeht, sind Führungskräfte gefordert sicherzustellen, dass bei aller Exploration mittel- bis langfristig ein Beitrag zum übergeordneten Ziel erarbeitet wird. Über reines Loslassen geht diese Führung damit in mehrerer Hinsicht deutlich hinaus. Neben einem aktiven Empowerment unterscheidet sich diese Führung im Explorationsmodus auch durch die Inspiration und das Aufzeigen von übergeordneten Zielen maßgeblich von Laissez-faire (der Abwesenheit von Führung). Insbesondere bei sehr freier, netzwerkartiger

Zusammenarbeit und flexiblen Strukturen ist Laissez-faire zum einen wahrscheinlicher, gleichzeitig jedoch noch kontraproduktiver für Teams.¹⁷

Umsetzungs-, Explorations- und Hybridmodus

Im Fall von Porsche Motorsport haben wir in unserer Forschung die klare Unterteilung der Modi „Umsetzung“ und „Exploration“ nach den Bereichen Rennstrecke und Fahrzeugentwicklung in den Fokus gesetzt. Zu betonen ist jedoch, dass auch diese Bereiche anteilig Tätigkeiten im anderen Modus verfolgen, wie etwa exploratives Arbeiten bei Trainingseinheiten, dem Ausprobieren neuer Strategien, der Einführung neuer Technologien, usw. an der Rennstrecke. Genauso gibt es Umsetzungselemente bei der Fahrzeugentwicklung, wenn Innovationen umgesetzt und Rennautos letztendlich mit Präzision fristgerecht fertig gestellt werden.

Unsere Studien zur Inspirierend-multimodalen Führung in anderen Unternehmen wie beispielsweise Axel Springer (im Bereich Media Impact), GKB, Mobiliar, Novartis, SBB, Swisscom und den Verkehrsbetrieben Zürich unterstreichen, dass viele Bereiche schwerpunktartig eher im Umsetzungs- oder Explorationsmodus arbeiten. In der neuen Arbeitswelt kommt es jedoch immer häufiger vor, dass Teams dauerhaft im Hybridmodus operieren, also tatsächlich gleichermaßen effizienz- und innovationsbezogene Aufgaben verfolgen. Eine Inspirierend-multimodale Führung beinhaltet dann, dass dieselbe Führungskraft sowohl inspirierend-ergebnisorientiert als auch inspirierend-empowernd führt und die Führungsform sowie die Art der Zusammenarbeit nach dem jeweiligen Modus variiert. Inspirierend-multimodale Führung ist daher dynamisch, das Verhalten einer Führungskraft kann und soll verschiedene Facetten und Ausprägungen annehmen und es sollen scheinbar widersprüchliche Führungsstile vereint werden. Wichtig ist eben gerade, dass inspirierend-ergebnisorientierte Führung und inspirierend-empowernde Führung nicht als gegensätzlich, sondern als synergetisch ergänzende und unterstützende Führungsstile verstanden werden.¹¹ Vermeintlich widersprüchliche Anforderungen an Führungskräfte und die Teamkultur sollen mit Hilfe des inspirierend-multimodalen Führungskonzepts verbunden werden, indem sie transparent, koordiniert und modusgerecht, d.h. an den richtigen Stellen und zur richtigen Zeit, adressiert werden (siehe Abb. 2).

Herausforderungen und Handlungsempfehlungen

Aufgrund der Neuheit Inspirierend-multimodaler Führung sind einige Inhalte, Rahmenbedingungen sowie kritische Erfolgsfaktoren bisher noch wenig erforscht. Nichtsdestotrotz können wir aufbauend auf unseren empirischen Einblicken, vor allem in die Leadership-Praxis, mögliche Herausforderungen aufzeigen und erste

Handlungsempfehlungen skizzieren. Diese werden wir im folgenden Abschnitt beschreiben sowie damit einhergehende Limitationen diskutieren.

Herausforderung #1: Wahl des passenden Führungsmodus

Die Identifikation des passenden Führungsmodus ist entscheidend für die Wirksamkeit der inspirierend-multimodalen Führung. In einer beschleunigten, komplexen und teilweise widersprüchlichen Arbeitswelt stellt die Wahl zwischen Umsetzungs- und Explorationsmodus für Führungskräfte eine Herausforderung dar.

Zwar konnte bestehende Forschung zeigen, dass Führungskräfte ihr Führungsverhalten situativ anpassen können.¹⁸ Jedoch ist noch nicht ausreichend erforscht, ob die Anpassung des Führungsverhaltens wirklich den Anforderungen der jeweiligen Situation entspricht.⁹ Damit Führungskräfte in unterschiedlichen Kontexten den passenden Führungsmodus nicht nur identifizieren, sondern auch im Verhalten adressieren können, ist daher weitere Forschung notwendig. Dabei ist es interessant, unter welchen Bedingungen die Moduswahl leichter oder schwieriger fällt.

Außerdem kann dies bei unterschiedlichen Aufgabentypen schwerer fallen, die eher dem einen oder dem anderen Modus zuzuordnen sind. Daher erscheint es zielführend, die möglichen Ausprägungen der beiden Führungsmodi näher zu spezifizieren. Beispielsweise fallen die Beratung in einer Bank, das Arbeiten in der Produktion, der Transport von PassagierInnen sowie die Operation von PatientInnen eher in den Umsetzungsmodus und sind gleichzeitig durch doch sehr unterschiedliche Aufgabenmerkmale gekennzeichnet. Auch im Explorationsmodus sind die Aufgabentypen variabel, wenn man zum Beispiel die Arbeit in Start Ups, das kreative Arbeiten zu Beginn eines neuen Projekts oder bestimmte Phasen bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen betrachtet.

Durch weitergehende Erforschung der kontextspezifischen Merkmale der Aufgaben, die eher einen Umsetzungs- versus einen Explorationsmodus erfordern, kann Führungskräften die Identifizierung des passenden Führungsmodus erleichtert werden.

Herausforderung #2: Kompetenzen von Führungskräften im Spektrum zwischen Umsetzungs- und Explorationsmodus

Die Entwicklung und Verbesserung des eigenen Führungsstils ist ein anspruchsvoller Prozess. Inspirierend-multimodale Führung erfordert jedoch nicht nur einen einzigen Führungsstil, sondern die Kombination unterschiedlicher und anspruchsvoller Führungsverhaltensweisen. Dabei stellt sich die Frage, wie

realistisch es ist, dass Führungskräfte den Anforderungen unseres Führungsmodells in der täglichen Leadershippraxis gewachsen sind. Aussichtsreich erscheint uns, dass die wissenschaftliche Literatur durchaus belegt, dass viele Führungskräfte sogar täglich verschiedene Führungsstile zeigen.¹⁹ Auf diesen Erkenntnissen und unseren empirischen Einblicken in die Praxis aufbauend empfehlen wir, dass Führungskräfte sich ihre Präferenzen und Kompetenzen bewusst machen und das Spektrum multimodaler Führung so weit nutzen, wie dies gut und authentisch für sie möglich ist. Durch Ausprobieren und das Suchen von Herausforderungen in gegensätzlichen Anforderungsbereichen können Führungskräfte ihr Führungsspektrum gezielt entwickeln und erfahren, wo Grenzen ihrer eigenen Verhaltensflexibilität liegen.²⁰ Darüber hinaus ist vertiefende Forschung wichtig, bei der untersucht wird, welche persönlichen Dispositionen und Kontextfaktoren Führungskräfte dabei unterstützen, ein breites Spektrum von Führungsstilen zu zeigen und ihr Verhalten situativ passend zu variieren. Dabei kann die Forschung zu paradoxer Führung sehr hilfreich sein.²¹

Herausforderung #3: Subjektive Unfairness bei Mitarbeitenden

Bestehende Forschung konnte zeigen, dass eine stark individualisierte und somit ungleiche Behandlung von Mitarbeitenden negative Konsequenzen für die Organisation nach sich ziehen kann.²² Um das Gefühl einer Ungleichbehandlung bis hin zu einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ zu vermeiden, welches in der Praxis mitunter rund um eine situative Führung stark ausgeprägt ist, beinhaltet unser Führungsmodell einen Kern, der situationsunabhängig ist. Und zwar die inspirierende Führung, welche das Herzstück unseres Führungskonzepts bildet und kollektive (nicht individuelle) Ziele in den Vordergrund stellt. Aufgrund dieser Ziele werden Gemeinsamkeiten gestärkt und unterschiedliche Führungs- und Arbeitsformen für die Mitarbeitenden nachvollziehbar.²² Diese Verantwortung trägt in großen Teilen das Top bzw. obere Management, welches eine gemeinsame Vision entwickeln bzw. stärken kann (im Porsche Motorsport beispielsweise das überall präsente und durch das Top Management stets gestärkte Ziel, „Le Mans“ zu gewinnen). Durch eine solche übergeordnete Vision wird deutlich, wie sowohl effizienzgetriebene als auch innovationsorientierte Arbeitsweisen erforderlich für die Erreichung dieser Vision sind. Darüber hinaus sollte zukünftige Forschung untersuchen, wie Kommunikation und Transparenz dazu beitragen können, Unterschiede zu erklären und gleichzeitig das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken.

Ein bedeutender Schritt für Forschung und Praxis wird die Frage sein, wie eine Inspirierend-multimodale Leadership-Kultur sowie das entsprechende Mindset im gesamten Unternehmen verankert werden kann. Dabei nehmen Führung und Kollaboration sehr unterschiedliche Form an, wenn es um Umsetzungs- oder Explorationsaufgaben geht. Bei allem steht jedoch stets die Inspiration und der übergeordnete Sinn des gemeinsamen Handelns im Zentrum.

Impulse für die Praxis

- Für den Erfolg in der neuen Arbeitswelt ist entscheidend, dass Organisationen als Ganzes, aber auch der einzelne Mitarbeitende, zugleich effizient und innovativ arbeiten. Hierbei unterstützen Inspirierend-multimodal agierende Führungskräfte.
- Führungskräfte sollten dementsprechend ihren Führungsstil auf die jeweilige Arbeitssituation ausrichten: Inspirierend-ergebnisorientierte Führung ist im Umsetzungsmodus der vorgeschlagene Führungsstil, während ein Inspirierend-empowernder Führungsstil im Explorationsmodus angezeigt erscheint.
- Inspiration für gemeinsame Ziele ist bei steigender Komplexität und zunehmend differenzierteren Arbeitsweisen von wachsender Bedeutung, sowohl bei innovativer Exploration als auch effizienter Umsetzung. Denn Inspiration fungiert als Quelle für Engagement und Zusammenhalt in einer Arbeitswelt mit mehr Fliehkräften, Trenngräben und Isolationstendenzen.
- Inspirierend-multimodale Führung ist besonders erfolgreich, wenn die veränderte Form der Führung und Zusammenarbeit Teil der Leadership- und Kooperationskultur im Unternehmen wird.

Studiendesign

Die Anforderungen der Inspirierend-multimodalen Führung wurden im Austausch mit 16 Praxispartnern und umfangreichen Theoriearbeiten aufgestellt und im Rahmen eines mehrjährigen Kooperationsprojekts der Universität St.Gallen mit der Porsche AG untersucht. Anhand von teilstrukturierten Tiefeninterviews mit 27 Führungskräften, Fahrern und Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen wurde das Zusammenspiel inspirierend-ergebnisorientierter und inspirierend-empowernder Führung im Hochleistungskontext des Porsche Motorsports untersucht. Die Interviews dauerten jeweils eine Stunde, wurden per Telefon durchgeführt und nach wissenschaftlichen Standards wörtlich transkribiert. Durchführung und Auswertung der Interviews basierten auf der Critical Incident Technique (CIT). Die Studie fand

im GT3 Bereich statt, in dem ca. 250 Mitarbeitende beschäftigt sind. Ungefähr 50 der 250 Mitarbeitenden sind regelmäßig bei Einsätzen an der Rennstrecke mit dabei.

Zusammenfassung:

Die komplexen und widersprüchlichen Anforderungen der neuen Arbeitswelt nach höherer Leistung, Agilität und Innovation führen mitunter zu Irritation, Überforderung bis hin zur Lähmung der Führungskräfte. Der vorliegende Artikel soll dazu beitragen, diese komplexen Anforderungen sinnvoll zu differenzieren und Führungskräfte dazu befähigen, ihr Führungsverhalten situativ bewusst auszurichten. Aus diesem Grund schlagen wir ein aus Theorie und Praxis entwickeltes, neues und mehrdimensionales Führungsmodell vor: *Inspirierend-multimodalen Führung*. Kernbestandteile dieses Modells bilden zwei Modi mit deutlich unterschiedlichen Anforderungen an Leadership (Umsetzungs- und Explorationsmodus) und die starke Empfehlung, in beiden Modi mit Inspiration und Sinnstiftung zu führen. Des Weiteren stellen wir zwei Führungsstile mit konkreten Verhaltensempfehlungen vor: Inspirierend-ergebnisorientierte Führung für den Umsetzungsmodus und Inspirierend-empowernde Führung für den Explorationsmodus. Zum Abschluss werden Good-Practices und Fallgruben bei der Implementierung einer inspirierend-multimodalen Führung diskutiert.

Abstract:

The complex and contradictory demands of the new working world for higher performance, agility, and innovation lead to irritation, overburdening and even paralysis of leaders. This article aims to help differentiate these complex demands in a meaningful way and enable managers to consciously align their leadership behavior according to the situation. For this reason, we propose a new multidimensional leadership model developed from theory and practice: *Inspirational multimodal leadership*. Core components of this model are two modes with different leadership requirements (implementation and exploration mode) and the strong recommendation to lead with inspiration and meaning in both modes. Furthermore, we present two leadership styles with specific behavioral recommendations: Inspiring-results-oriented leadership for the implementation mode and Inspiring-empowering leadership for the exploration mode. Finally, we discuss good practices and pitfalls in implementing inspiring-multimodal leadership.

Anmerkungen

- ¹ Dykes, B. J., Hughes-Morgan, M., Kolev, K. D. & Ferrier, W. J.: Organizational speed as a dynamic capability: Toward a holistic perspective. In: Strategic Organization, Jg. 17, 2019, Nr. 2, S. 266-278.
- ² Groeneveld, S. (2017): Du musst nicht perfekt sein, du musst schnell sein. In: HR-Today, 2017, Nr. 6.
- ³ Bruch, H., Block, C. & Färber, J.: Trendstudie 2016: Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. Konstanz, 2016.
- ⁴ Haanaes, K., Reeves, M. & Wurlod, J.: The 2% Company. In: BCG Global. 2018. <https://www.bcg.com/publications/2018/2-percent-company>
- ⁵ Bruch, H., Berenbold, S. & Spilker, M.: Starke Führung in der Arbeitswelt 4.0. In: OrganisationsEntwicklung. 2019.
- ⁶ Möllering, G., Schuster, S. & Spilker, M.: Führungsmüde? Deutschlands Führungskräfte (ver-) zweifeln an ihrer Rolle. In: Bertelsmann Stiftung: Creating Corporate Culture, Jg. 1, 2020.
- ⁷ Bass, B. M.: Leadership and Performance Beyond Expectations. New York, 1985.
- ⁸ Zhang, X. & Bartol, K. M.: Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. In: Academy of Management Journal, Jg. 53, 2010, Nr. 1, 107-128.
- ⁹ Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. In: The leadership quarterly, Jg.22, 2011, Nr 5, 956-974.
- ¹⁰ Van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B.: A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board?. In: Academy of Management Annals, Jg. 7, 2013, Nr. 1, 1-60.
- ¹¹ Bruch, H., Färber, J. & Block, C.: Trendstudie 2018: Leadership der Zukunft. Zwischen Inspiration und Empowerment, Konstanz, 2018.
- ¹² Wang, S., Eva, N., Newman, A. & Zhou, H.: A double-edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors. In: Asia Pacific Journal of Management, 2020, 1-22.

- ¹³ Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D. & Humphrey, S. E: Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. In: *Personnel Psychology*, Jg. 64, 2011, Nr. 1, S. 7-52.
- ¹⁴ Bruch, H. & Berger, S. Führung in der Arbeitswelt von morgen. In: *Personalführung*, 2016, Nr. 6, S. 16-23.
- ¹⁵ Bruch, H., Lee, P. & Sophie M.: Trendstudie 2021: Arbeitgeberattraktivität im Wandel – Wie man Mitarbeitende heute zu Fans macht. Konstanz, 2021.
- ¹⁶ Barton, L. & Bruch, H.: Shared Leadership und hierarchische Führung: Wirkung auf Energie, Erfolg und Innovation. In: *PERSONALquarterly*. 2021.
- ¹⁷ München, A. P. & Bruch, H. Shared Leadership heißt nicht Laissez-faire, In: *Personalmagazin*, 2018, Nr. 12.
- ¹⁸ Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E. & Green, S. G.: Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 45, 2002, Nr. 3, S. 546-564.
- ¹⁹ Kelemen, T. K., Matthews, S. H. & Breevaart, K.: Leading day-to-day: A review of the daily causes and consequences of leadership behaviors. In: *The Leadership Quarterly*, Jg. 31, 2020, Nr. 1.
- ²⁰ Hesse, F. & Bruch, H.: New-Leadership-Kompetenzen. In: *Personalmagazin*, 2021, Nr. 11, S. 54-58.
- ²¹ Fürstenberg, N., Alfes, K. & Kearney, E.: How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2021.
- ²² Kunze, F., De Jong, S. B. & Bruch, H.: Consequences of collective-focused leadership and differentiated individual-focused leadership: Development and testing of an organizational-level model. In: *Journal of Management*, Jg. 42, 2016, Nr. 4, S. 886-914.

Abbildungen

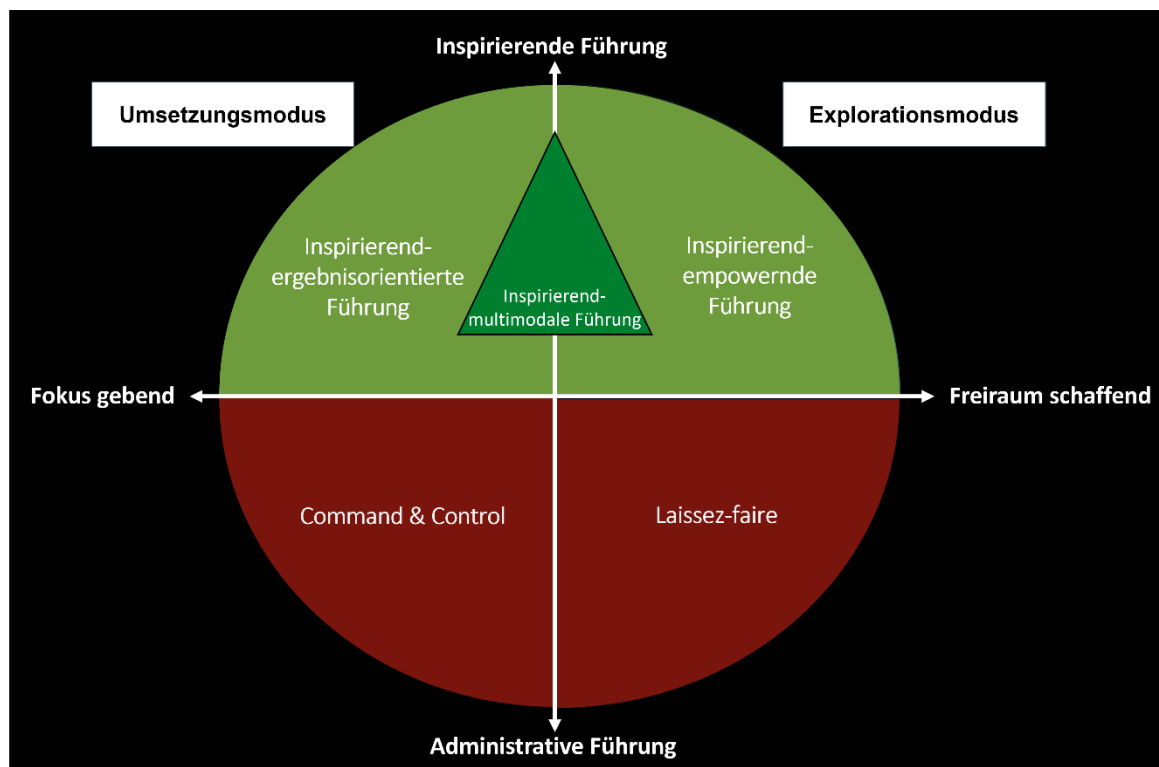


Abbildung 1. Das Modell der inspirierend-multimodalen Führung

Modus	
Umsetzungsmodus	Explorationsmodus
• Zeitdruck • Effizienz • Krise • Projektende	• Ergebnisoffenheit • Kreative Prozesse • Geringe Strukturierung • Projektbeginn
Führung	
Inspirierend-ergebnisorientierte Führung	Inspirierend-empowernde Führung
• Inspiration • Vermitteln übergeordneter Ziele • Vorbildhandeln • Wertschätzung der Mitarbeitenden • Definieren von Beiträgen • Etablieren von Routinen, Prozessen und Standard • Aktive Fehlervermeidung • Einfordern von Disziplin bei der Zielerreichung • Klar definierte Führungsrollen • Klares und direktes Feedback	• Inspiration • Vermitteln übergeordneter Ziele • Vorbildhandeln • Wertschätzung der Mitarbeitenden • Schaffen von Freiräumen • Ermunterung zu Kreativität, Experimentieren und neuen Lösungen • Förderung von Fehlertoleranz • Förderung psychologischer Sicherheit • Förderung von Shared Leadership • Offene Feedbackkultur

Abbildung 2. Kernmerkmale der Modi sowie der Führungsstile