

DAS MODELL DER INSPIRIEREND- MULTIMODALEN FÜHRUNG

Mit seinem Buch «Leader as Healer» legt Nicholas Janni eine faszinierende Spur in die Zukunft (→ Kapitel 2). Als Berater schöpft er aus dem Vollen, aus seinen vielfältigen Beobachtungen und Erfahrungen, aus theoretischen Bezügen und seiner Verbundenheit und beschreibt als Visionär ein Führungsverständnis der Zukunft. Sein Konzept kann in dem Sinne als zu populärwissenschaftlich oder wissenschaftlich zu wenig fundiert kritisiert werden. Eine Erweiterung der Perspektive drängt sich auf. Führung als hochkomplexes soziales Phänomen erfordert eine vertiefte theoretische Auseinandersetzung und ein erweitertes Verständnis, insbesondere aus wissenschaftlicher Sicht. Dafür eignet sich meiner Meinung das Modell der inspirierend-multimodalen Führung von Prof. Dr. Heike Bruch (2022), Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen, als wertvolles Fundament. Es greift zentrale Erkenntnisse der aktuellen Führungsforschung auf und bietet einen geeigneten Bezugsrahmen zur Einordnung des Schwerpunktthemas «Intuitives Management».

DAS MODELL DER INSPIRIEREND-MULTIMODALEN FÜHRUNG

Ich möchte nur kurz auf den Kontext des heutigen Führens eingehen, da dieser hinreichend in der Literatur beschrieben wird. Wir befinden uns einerseits in einer Phase von grossen Umbrüchen in unserer Gesellschaft und Wirtschaft und des damit verbundenen, tiefgreifenden Wandels in Organisationen. Andererseits werden in Konzepten wie «Arbeitswelt 4.0» und «New Work» neue Ansprüche an Arbeitswelten gestellt. Arbeit wird zeitlich und örtlich flexibel, und Organisationsstrukturen entwickeln sich weg von klassischer Hierarchie hin zu selbstorganisierter Zusammenarbeit.

Führungspersonen bewegen sich heute in herausfordernden Spannungsfeldern. Sie stehen sowohl unter erheblichem Effizienzdruck als auch in der Verantwortung für eine nachhaltige Organisationsentwicklung und sehen sich dabei häufig mit sehr unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert. Heike Bruch et al. (2022) haben mit dem Modell

der inspirierend-multimodalen Führung ein Leadership-Modell entwickelt, «das komplexe Anforderungen berücksichtigt, gleichzeitig die vermeintlichen Widersprüchlichkeiten berücksichtigt und grundlegende Aspekte von Leadership integriert.» Das Modell bietet einen wertvollen Orientierungsrahmen für die Entwicklung moderner Führung an, an dem sich einzelne Führungspersonen genauso wie auch die Führungskultur einer Organisation im Führungsverhalten reflektieren und bewusst weiterentwickeln können.

Bruch et al. greifen in ihrem Leadership-Modell (→ *Abbildung 1*) das weitverbreitete Führungsmodell der transaktionalen (ergebnisorientierten) und transformationalen (entwicklungsorientierten) Führung auf. In ihrem Modell bildet dies die horizontale Achse. Die ergebnisorientierte Führung benennen sie «Fokus gebend» und die entwicklungsorientierte Führung «Freiraum schaffend».

Wertvoll an ihrer Erweiterung ist die Erkenntnis, dass jegliche Führung in den neuen Arbeitswelten durch sinnstiftendes und menschenorientiertes Verhalten geprägt sein sollte. Im Kern des inspirierten Führens geht es darum, Mitarbeitenden den Sinn ihres Handelns aufzuzeigen und sie emotional für die Aufgabe zu gewinnen. «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.» Nur wenn Mitarbeitende die übergeordneten Ziele und den Sinn ihrer Aktivitäten kennen, «können sie selbst priorisieren, mitdenken, flexibel reagieren und gemeinsam mit anderen schnell Lösungen erarbeiten.» Der Sinnbezug in der Führung bildet die vertikale Achse.

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

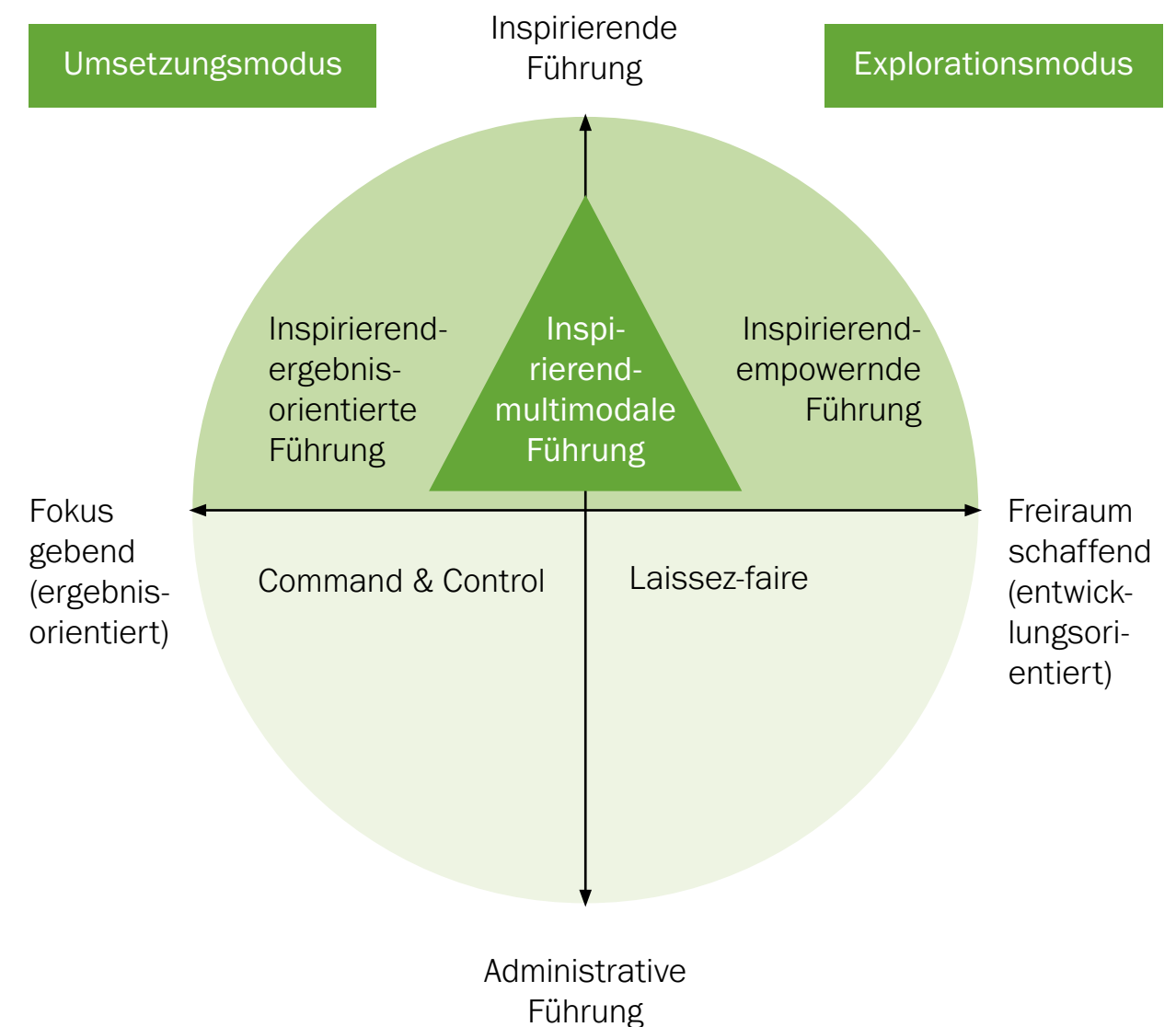


Abbildung 1 | Das Modell der inspirierend-multimodalen Führung (Bruch et al. 2022)

INSPIRIEREND-ERGEBNISORIENTIERTE FÜHRUNG

Leadership im Umsetzungsmodus beruht auf klarer Ergebnisorientierung und Leistung, an Freude an Höchstleistung. Organisationen werden gegründet, um Ziele zu erreichen. Die Ausrichtung der Organisation auf langfristige Visionen und Strategien sowie messbare Ziele hat eine hohe Priorität. Klar definierte Strukturen und Arbeitsprozesse – idealerweise automatisiert und digitalisiert und damit unabhängig vom Menschen – ermöglichen eine hohe Effizienz. Während die Mit-

arbeitenden tendenziell auf notwendige Produktions- und Dienstleistungsprozesse auszurichten sind, bekommt das sachliche, logische Entscheiden im Führen eine hohe Bedeutung. Ergebnisorientierte Führung beruht also weiterhin auf klaren Zielen, einer klar artikulierten Erwartungshaltung, definierten Prozessen und Präzision bei der Umsetzung. In der Managementliteratur wird ergebnisorientierte Führung oft als «Run the business» bezeichnet. Organisationen erzielen damit ihren Umsatz und Gewinn.

Inspirierend-ergebnisorientierte Führung basiert aber gleichzeitig auf Sinnhaftigkeit und in Beziehung-Sein. Sie fördert die Identifikation mit gemeinsamen Zielen, den Teamzusammenhalt und motiviert zu aussergewöhnlichen Beiträgen zum Gesamterfolg.

Während die ergebnisorientierte Führung in den letzten Jahren oft als zu rational und zu klassisch kritisiert wurde, hat sie gerade für Organisationen im Produktionsbereich, aber auch für Organisationen im Dienstleistungsbereich mit einem hohen Anteil täglich wiederholenden Leistungen weiterhin eine hohe Bedeutung. Als Kunde erwarten wir sowohl im Hotel als auch bei Bahnfahrten einen hohen, standardisierten Dienstleistungsservice. Das Geschäftsmodell der SBB, den Schweizerischen Bundesbahnen, besteht zu ca. 70 bis 80 Prozent aus der täglichen Dienstleistung von pünktlich fahrenden, sauberen und freundlich bedienten Zügen. Auch in einem Hotel mit dem täglichen Room-Service und den Essen dürfte dieser Anteil hoch sein. Bruch et al. verweisen in ihren Studien darauf, «dass ergebnisorientierte Führung kombiniert mit Inspiration im Umsetzungsmodus hochgradig effektiv und zeitgemäss ist.»

Fehlt jedoch die Inspiration und das In-Beziehung-Sein in der ergebnisorientierten Führung, verkümmert Führung schnell zu Command & Control, welches zu sehr auf Hierarchie, direktiven Anweisungen und Sachlichkeit beruht (→ *hellgrüner Bereich auf der linken Seite in Abbildung 1*). Reine Macherkulturen, losgelöst von Emotionen und Beziehungen, machen heute auch für Bruch et al. keinen Sinn mehr. Sie

reduzieren die Leistung von Teams und sind in den heutigen Arbeitswelten überholt. Janni bezeichnet dieses Führungsverständnis in Kapitel 2 als «Leader as executor».

INSPIRIEREND-EMPOWERNDE FÜHRUNG

Die Anforderungen an wirksames Führungsverhalten sind im Explorationsmodus zum Teil grundlegend anders. Führungspersonen haben «Freiraum für Neues, Experimente und kreative, eigenständige Lösungen zu schaffen.» Es gilt Kulturen zu schaffen, in welchen das Ausprobieren von Neuem erlaubt wird und aus Scheitern oder Fehlern gelernt werden darf. Es braucht gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen in Beziehungen, damit ein lebendiger und innovativer Boden entsteht.

In der inspirierend-empowernden Führung werden auch Selbstführung und die Idee von geteilter Führung (Shared Leadership) gefördert. Sowohl Mitarbeitende wie Teams werden empowernt und es wird ihnen je nach Erfahrung und Expertise Führungsverantwortung übertragen. «Leadership beinhaltet dementsprechend viel mehr als [inhaltliches, RZ] Loslassen, und zwar ein aktives Übertragen, Befähigen und Fördern, so dass Mitarbeitende autonom arbeiten, Entscheidungen treffen und geteilt führen können.» In der transformationalen, entwicklungsorientierten Führung werden die Mitarbeitenden insbesondere auch als Individuen gesehen, die mit ihren einzigartigen Fähigkeiten und Potenzialen gefördert werden und sich mit ihren spezifischen Stärken in der Arbeit einbringen können. Im Idealfall gelingt es Führungskräften, Mitarbeitende auf allen Hierarchiestufen persönlich so zu mobilisieren und zu begeistern, dass ihre innere Motivation und ihr Engagement auf ein höheres Niveau steigt.

Was in der inspirierend-empowernden Führung von Mitarbeitenden erwartet wird, haben Führungspersonen als Vorbild selbst vorzuleben. Sie müssen mit inspirierenden Zukunftsvisionen und -projekten, von denen sie selbst überzeugt sind, begeistern und Motivation erzeugen. Zudem sind Mitarbeitende nicht nur rational, sondern auch über Emo-

tionen und Intuition anzusprechen. Es wird offensichtlich, wie bei der inspirierend-empowernden Führung der Mensch in den Mittelpunkt rückt. Beim Führen sind Führungspersonen auch als Mensch permanent präsent und werden mit ihrem Sein, ihrer Ausstrahlung und Energie wahrgenommen. In der Führungsbeziehung stehen Führungspersonen und Mitarbeitende sich nicht nur aufgaben- und rollenbezogen gegenüber, sondern auch als Menschen in ihrer Lebendigkeit, mit ihrem grossen Potenzial und ihrer Verletzlichkeit. Alle sind gefordert sich selbst und die Organisation weiterzuentwickeln. Ein ganzheitliches Menschenbild kristallisiert sich heraus.

Inspirierend-empowernde Führung wird oft auch als «Develop the business» bezeichnet, das heisst die kreative, unternehmerische Weiterentwicklung von Organisationen in einer heute unsicheren, dynamischen Umwelt. Kreativität, Lernen, Entwicklung und Intuition sind Qualitäten, die dafür wichtig sind. Bruch et al. weisen auch auf die Grenzen des Explorationsmodus hin. «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.» Wenn also Personen oder Teams die Sinnhaftigkeit ihrer Forschungsarbeit zugunsten der Organisation aus den Augen verlieren, sind Korrekturen notwendig.

Nicht nur Command & Control, sondern auch Laissez-faire (→ *hellgrüner Bereich auf der rechten Seite in der Abbildung*) ist als Führungsstil nicht erfolgsversprechend. Laissez-faire beschreibt die Nichtführung oder ein Führungsvakuum, das durch zu wenig Führungsbereitschaft von Führungspersonen auftritt. Es führt zu Ziellosigkeit, Irritationen und reduzierter Leistung sowie vermehrten Konflikten im Team.

In der rechten Darstellung zum Umsetzungs- und Explorationsmodus sowie der beiden Führungsstile wird nochmals verdeutlicht, was verbindende und unterscheidende Merkmale sind.

MODUS

Umsetzungsmodus	Explorationsmodus
Zeitdruck	Ergebnisoffenheit
Effizienz	Kreative Prozesse
Krise	Geringe Strukturierung
Projektende	Projektbeginn

FÜHRUNG

Inspirierend-ergebnisorientierte Führung	Inspirierend-empowernde Führung
Inspiration	Inspiration
Vermitteln übergeordneter Ziele	Vermitteln übergeordneter Ziele
Vorbildhandeln	Vorbildhandeln
Wertschätzung der Mitarbeitenden	Wertschätzung der Mitarbeitenden
Definieren von Beiträgen	Schaffen von Freiräumen
Etablieren von Routinen, Prozess und Standard	Ermunterung zu Kreativität, Experimentieren und neuen Lösungen
Aktive Fehlervermeidung	Förderung von Fehlertoleranz
Einfordern von Disziplin bei der Zielerreichung	Förderung psychologischer Sicherheit
Klar definierte Führungsrollen	Förderung von Shared Leadership
Klares und direktes Feedback	Offene Feedbackkultur

Abbildung 2 | Kernmerkmale der Modi sowie der Führungsstile (Bruch et al. 2022)

DER ERFOLGREICHE MIX DER INSPIRIEREND-MULTIMODALEN FÜHRUNG

Das Modell der Inspirierend-multimodalen Führung gibt einen umfassenden Überblick über die zahlreichen Führungsaufgaben und -rollen sowie die damit verbundenen, sehr unterschiedlichen Handlungsmodi von Führungspersonen. Für den Erfolg einer Führungsperson braucht es sowohl das inspirierend-ergebnisorientierte Führen wie auch das inspirierend-empowernde Führen. Auf den erfolgreichen Mix kommt es an. Je nach Geschäftsmodell und je nach Situation werden der Umsetzungsmodus oder der Explorationsmodus mehr Aufmerksamkeit benötigen. Eine Führungsperson kann somit ein grosses Spektrum von Führungsaufgaben übernehmen und scheinbar widersprüchliche Führungsstile vereinen. Führung verbindet so unterschiedliche, miteinander vermeintlich gegensätzliche Anforderungen, ohne dabei widersprüchlich oder unberechenbar zu sein. Bruch et al. betonen, dass «der Erfolg transformationaler Führung auf der klassisch transaktionalen Führung aufbaut.»

Wie bereits erwähnt, bietet das Modell einen wertvollen Orientierungsrahmen für die Entwicklung moderner Führung an. Bei der Reflexion und Weiterentwicklung der Führungskultur und des persönlichen Führungsstils stellt sich die interessante Frage: Passt die aktuell erlebbare Führungskultur zu den Geschäftsprozessen oder sollten bewusst Impulse zur stärkeren Entwicklung des einen oder anderen Führungsmodus gesetzt werden?

Das Integrieren unterschiedlicher, teilweise widersprüchlicher Führungsaufgaben erscheint gut umsetzbar, während der Wechsel zwischen den zwei unterschiedlichen Handlungsmodi im Vergleich deutlich anspruchsvoller ist. Die Ergebnisorientierung setzt andere Verhaltensweisen, ja eine andere innere Haltung und Energie, voraus als die Entwicklungsorientierung. Bruch et al. (2023) stellen fest, dass die meisten Teams anteilig in beiden Modi arbeiten, Führungskräfte jedoch häufig unbewusst einseitig führen, anstatt beide Modi bewusst zu nutzen.

Diese Tendenz zu einer einseitigen Führung lässt sich möglicherweise darauf zurückführen, dass Führungspersonen aufgrund ihrer Persönlichkeit sowie ihrer familiären Prägung den einen oder anderen Handlungsmodus als naheliegender oder vertrauter erleben. Durch Führungs- und Persönlichkeitsentwicklung kann es zunehmend gelingen, die innere Haltung zu erweitern und situativ angemessen zwischen verschiedenen Handlungsmodi zu wechseln.

REFLEXION

Abschliessend lässt sich festhalten, dass das Modell der inspirierend-multimodalen Führung ein wertvolles wissenschaftliches Update bekannter Führungstheorien darstellt. Bruch et al. erfüllen den Anspruch, ein Führungskonzept entwickelt zu haben, das den heute heterogenen, anspruchsvollen und teils diametral entgegengesetzten Anforderungen verschiedener Arbeitswelten sowie den vielfältigen Dimensionen von Führung gerecht wird. Sie betonen, wie wichtig es ist, dass Führungspersonen – unabhängig vom Kontext und Führungsmodus – den Sinn von Tätigkeiten klar aufzeigen und eine wertschätzende, authentische Beziehung zu ihren Mitarbeitenden aufbauen. Die Unterscheidung der Modi «Umsetzung» und «Exploration» verdeutlicht, dass Führungspersonen gefordert sind, unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen und Verhaltensweisen zu zeigen, um sowohl den Erwartungen nach Effizienz wie nach Innovation gerecht zu werden.

Das Modell bietet einen wertvollen Orientierungsrahmen, der es Führungspersonen, Teams und Organisationen ermöglicht, ihr Führungsverhalten und ihre Führungskultur kritisch zu hinterfragen und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Auch wenn das Modell die emotionale Dimension und den Menschen in seiner Ganzheit in Führungsdynamiken einbezieht, bleibt es – entsprechend dem (natur-)wissenschaftlichen Verständnis – überwiegend auf der rational-analytischen Ebene. Es überzeugt durch seine sachliche, fundierte Argumentation und öffnet die Tür in erweiterte Füh-

rungsräume, ohne den Anspruch auf Rationalität aufzugeben. Die Reflexion von Führungsverhalten und Führungskulturen erfolgt primär auf intellektueller Ebene.

Sowohl die innere Welt von Führungspersonen als auch unbewusstere Ebenen von Führung werden im Modell nur begrenzt berücksichtigt. Das steht teilweise im Kontrast zum Anspruch transformationaler Führung, die den Menschen als Ganzes ansprechen, bewegen und mobilisieren will. Zwar erhält die emotionale Dimension des Menschseins Raum, doch die intuitive Dimension bleibt weitgehend unberücksichtigt. Der intuitive Zugang im Führen wird im Modell der inspirierend-multimodalen Führung angedeutet, aber nicht weiter ausgeführt. Das Forschen und Schreiben auf dieser Ebene ist insbesondere im universitären Kontext – mit wenigen Ausnahmen – eine äusserst heikle Gratwanderung. Selbst in systemisch-konstruktivistischen Beratungskreisen und Theorien gilt Intuition häufig als Tabu und in der Geschäftswelt als nicht existent.

Genau hier setzt mein Forschungsinteresse an. Obwohl über Intuition im Führen im Managementalltag nicht gesprochen wird, wird sie bereits erfolgreich praktiziert. Wenn wir den Menschen mit seinem vollen Potenzial einbeziehen möchten, ist der Intuition im Führen Raum zu geben! Führung ist im Sinne von Bruch et al. multimodal. Hier öffnet sich für mich ein weiterer, dritter Modus: der Modus intuitiver Führung. Otto Scharmer et al. (2026) würden diesen Modus als bewusstseinsbasierte Führung und Transformation bezeichnen. Die von ihm entwickelte Theorie U liefert hierzu bereits sehr viele wertvolle Erkenntnisse (→ Kapitel 4).

Trotz der grossen Faszination für intuitives Management zeigt das Modell der inspirierend-multimodalen Führung auch die Grenzen des vorliegenden Buches auf. Der Schwerpunkt liegt auf intuitiver Führung. Andere wichtige Aufgaben und Führungsmodi – insbesondere der Umsetzungsmodus – rücken dadurch teilweise in den Hintergrund und werden gelegentlich zu sehr vernachlässigt.

