

Näher am Problem – durch adaptive Führung

Führungstheorie aus Sicht eines ihrer Vordenker

Seit 35 Jahren forscht und lehrt Harvard-Professor Ronald Heifetz im Bereich Führung. Ziel seines Führungsansatzes ist es, ein Rahmenwerk für Führung in Theorie und Praxis zur Verfügung zu stellen, um entsprechende Handlungsoptionen und Anpassungsstrategien zu entwickeln.

ZOE: Herr Heifetz, Sie haben vor gut drei Dekaden das Konzept der adaptiven Führung entwickelt. Welche Theorien haben Ihre Arbeit beeinflusst?

Heifetz: Dabei habe ich auf verschiedene Führungstheorien und deren Erkenntnisse und Beobachtung zurückgegriffen. Leider sind die meisten Führungstheorien nicht wirklich in jenen Herausforderungen verankert, die sich beim Thema Führung tatsächlich stellen. Das ist aus meiner Sicht auch der Grund, warum Führungsforschung im Großen und Ganzen ziemlich undiszipliniert und desorientiert ist: Weil sie bei der Erforschung von Führungsinstrumenten und -fähigkeiten ansetzt, statt bei der Herausforderung, der es sich zu stellen gilt. Die Leute legen den Fokus auf Fähigkeiten und verkennen, dass es nicht das *eine* Set an Fähigkeiten für Führung gibt – das ist einer der Hauptgründe für diese Verwirrung in der Führungsforschung.

Die Fähigkeit, einen Konflikt oder Mehrdeutigkeit auszuhalten, zu improvisieren, für Leute präsent zu sein, gut zuzuhören oder Leute zu inspirieren – das alles ist wichtig in Liebesbeziehungen oder als Eltern, wenn man Teenager erzieht. Dies sind auch wichtige Fähigkeiten in der Führung, aber sie sind unspezifisch. Was auch immer Sie sich für eine Zusammenstellung an Fähigkeiten ausdenken, diese Punkte sind nicht spezifisch für die Führungsarbeit. Es sind nur generell hilfreiche Fähigkeiten. Dasselbe gilt für Instrumente. Die Instrumente verschiedener Formen von Macht und Einfluss sind

maßgeblich wichtig, so wie etwa die Überzeugungskraft oder Inspiration. Aber sie sind eben gleich wichtig, egal ob man Pfirsiche verkauft, Kunst macht oder eine neue Dienstleistung anbietet.

Was die Anwendung dieser Instrumente und Fähigkeiten letztlich zu *Führung* macht, ist die Herausforderung, der es sich in diesem Moment zu stellen gilt. *Das* macht es spezifisch.

ZOE: Wie stellen wir uns das genau vor – in welcher Weise bestimmt die Herausforderung die Führung?

Heifetz: Um hier klarer zu sehen, müssen wir verschiedene Arten von Herausforderungen unterscheiden:

Es gibt viele Probleme im Leben, die wir täglich lösen und für die wir keine Führung brauchen – wir brauchen dabei Managerqualitäten oder Expertise. Wenn Sie zum Beispiel ein Haus bauen wollen, beauftragen Sie einen Schreiner. Dessen Fähigkeiten und Werkzeuge können sehr unterschiedlich eingesetzt werden; er kann Fenster und Türen einbauen, kunstvolle Verzierungen formen, aber auch schöne Möbel herstellen oder Holzböden reparieren. Je nach Lage würden sie diese Person Künstler, Schreiner oder Parkettbauer nennen. Es ist in diesem Moment die *Herausforderung*, welche die Profession definiert – nicht die Fähigkeiten und Werkzeuge.

Für welche Art von Herausforderungen brauchen wir also Führung? Wir brauchen sie für jene *kollektiven* Herausforderungen, die der Entwicklung neuer Kapazitäten bedürfen; an

Stellen, wo der Einsatz bestehender Expertise in einer Gruppe oder Organisation nicht ausreicht, an denen man als «Expertenautorität» auf einem Gebiet den Leuten das Problem nicht einfach abnehmen kann, es bearbeitet und ihnen am Ende eine fertige Lösung zurückgibt. Wir benötigen dann Führung, wenn Leute selbst Lösungen entwickeln, besitzen und internalisieren sollen – und auf diese Weise ein Teil der Lösung werden, da sie auch Teil des Problems sind. Wir brauchen Führung, wenn Menschen adaptiven Herausforderungen ins Auge sehen. Wenn sie energetisiert, organisiert, überzeugt und inspiriert werden müssen, damit sie durchforsten, was sie bewahren, was sie erneuern, und was sie als neue Kapazität entwickeln wollen, um eine Herausforderung zu meistern. In der Biologie heißen Herausforderungen, welche die Entwicklung einer neuen Fähigkeit bedingen, *adaptive Herausforderungen*. Ich mag diese Metapher in vielerlei Hinsicht und würde sagen, dass Führung in unseren Organisationen und Gesellschaften dann gefragt ist, wenn es gilt, solche adaptiven Herausforderungen zu bestehen.

ZOE: Wie können Coaches und Trainer Führungskräfte unterstützen, diese Herausforderungen zu meistern?

Heifetz: Die maßgebliche Disziplin, sowohl in der Führungspraxis, als auch im Führungcoaching oder in der Beratung, ist es, jedes diagnostische Erkunden immer von außen nach innen zu beginnen. Man droht sonst sehr schnell den Kontext zu verlieren und durch die Vielfalt und Komplexität der inneren Welt desorientiert zu werden. Denn dort ist vieles sehr interessant, aber nicht relevant für die derzeitige Führungssituation und organisationale Herausforderung.

Daher beginne ich immer mit der Frage: *Vor welcher Herausforderung steht Ihr Unternehmen?* Ich möchte wissen, in welchen Kontext die Betreffenden eingebettet sind, wie das Ökosystem des Unternehmens aussieht und wie dort solche Herausforderungen in der Vergangenheit angegangen wurden. Wenn ich Leute coache, arbeite ich die meiste Zeit mit der Person daran, das Wesen der Herausforderungen zu ergründen, vor denen das Unternehmen steht.

Dann sehe ich mir die Aktionsplattform meines Gegenübers an sowie den Einfluss, den es hat, und helfe ihm, eine Handlungsstrategie zu entwickeln. Entsprechend frage ich: Wo ist Ihr Platz und was ist Ihre Rolle im Unternehmen, was sind Ihre Einschränkungen und was ist Ihr Einfluss, um diesen Herausforderungen auf eine erfolgreiche, adaptive Art und Weise zu begegnen. Erst durch ein solches diszipliniertes Vorgehen sowie den robusten diagnostischen Untersuchungsprozess kann ich das Umfeld verstehen: die Führung, die sie erleben – ausgehend von ihrer Plattform, ihrem Ausmaß an formeller Autorität und ihrer informellen Autorität. Zudem gilt es zu hinterfragen: Woher kommt diese Autorität, wie sind die Beziehungen?

Ich beginne im Beratungsprozess, die adaptiven Herausforderungen herauszuarbeiten und versuche, diese in kleinere Teile zu gliedern und zu verstehen, welche Abfolge und welches Durchführungstempo erforderlich sein könnten. Ich möchte, dass die Leute wissen und sich darauf vorbereiten, dass dies ein improvisierter Prozess der Führung ist. Das bedeutet: Man handelt zunächst, reflektiert dann darüber und passt dann seine Handlung an, weil man sich dabei entwickelt und vorwärts bewegt.

ZOE: Und wann gehen Sie in Ihrer Diagnose dann von innen nach außen?

Heifetz: Ich gehe zunächst nur dann nach innen, wenn spezifische Verhaltenshürden bestehen, welche die Person bei der Ausübung der in ihrem Unternehmenskontext benötigten Führungsleistung behindert. Zum Beispiel: Jemand kann sich in einer bestimmten Situation nicht vorstellen, einen Kollegen anzusprechen. Unter diesen Umständen frage ich nach: Wem gegenüber wäre es illoyal, wenn Sie mit ihm sprechen oder ihr zuhören würden? Wer sagt, dass Sie nicht mit dieser Person sprechen dürfen? Wessen Vertrauen würden Sie missbrauchen, wenn Sie sich einen Moment vorstellen, sich in ihn hineinzuversetzen? Je nach der Antwort, würde ich weiter nach innen gehen.

«Die maßgebliche Disziplin ist es, jedes diagnostische Erkunden von außen nach innen zu beginnen.»

ZOE: Wie stellen wir uns dieses «von innen nach außen» gehen konkret vor?

Heifetz: Das Modell, welches ich entwickelt habe, ist gewissermaßen ein politisch-psychologisches Modell. Es ist insofern psychologisch, als dass ich die Identifikationen als größte Quelle der Identität einer Person einordne. Ich gliedere das in drei verschiedene Bereiche:

Erstens die professionelle Ebene der Identifikationen, Ebene 1: Im beschriebenen Fall ist das die Frage: Wen würden Sie in Ihrem *professionellen* Umfeld enttäuschen, wenn sie mit dieser Person sprechen würden?

Zweitens das *soziale Umfeld*, ich nenne es Ebene 2: Meine Gemeinde, meine Familie, meine Nachbarn, all die Leute, die Teil meines Privatlebens sind, also außerhalb meiner professionellen Umgebung.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.