

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. Diese Beziehungen und Identifikationen sind Hauptquellen meiner Identität – als Schwester, Bruder, Freund, Vater, Fan eines bestimmten Ballsportteams, Einwohner eines Landes etc. Diese Identifikationen der 2. Ebene vermitteln enorme Lebensweisheit und zugleich viele Richtlinien,

welche vorgeben, wie man die Welt zu interpretieren, wie man sich zu verhalten und wie man arbeiten soll. Diese Richtlinien können beispielsweise Anweisungen enthalten, welche Ihnen in ihrem Arbeitsumfeld sagen: «Wenn sich diese Person derart verhält, ziehe lieber den Kopf ein und rede nicht mit ihr.»

Auf der dritten Ebene schließlich – diese betrete ich gelegentlich, aber nicht häufig – muss man unter Umständen bis in die Ur- oder dritte Identifikationsebene zurückgehen. In einer Familie kann das auf die Groß- oder Urgroßeltern des Klienten zurückführen oder zu Menschen, die bereits verstorben sind; es kann zur *Geschichte* seines Landes zurückgehen, seiner Stadt, seines Geschlechts, seiner spezifischen Religionsgemeinschaft – all dies formt sowohl die Lebensweisheit, als auch die Einschränkungen, die ich in meinem beruflichen Entscheidungsspielraum mitbringe.

Diese tieferen, inneren Nachforschungen will ich jedoch nur zu einem einzigen Zweck stellen: um eine Verhaltenshürde in der Führungspraxis meines Gegenübers aufzulösen, was in seinem professionellen Kontext nötig ist.

ZOE: Viele Menschen setzen die Begriffe Autorität und Führung gleich – wie unterscheiden Sie diese?

Heifetz: In meiner Arbeit betrachte ich, was ein Individuum auf verschiedenen Ebenen von Autorität bewirken kann: ohne informelle Autorität, mit viel informeller Autorität, mit etwas formeller Autorität, mit viel formeller Autorität. Die Frage ist: Was kann eine Person von verschiedenen Aktionsplattformen aus tun, um eine Organisation oder Gesellschaft für größeren adaptiven Erfolg zu mobilisieren?

ZOE: Welche Bedeutung hat die Unterscheidung zwischen informeller und formeller Autorität und Führung für Teams und Unternehmen?

«Man sollte über Wandel reden, aber auch darüber, was sich nicht ändern soll.»

Heifetz: Das hat enorme Konsequenzen. Wenn man Führung und Autorität entkoppelt, beginnt man zu verstehen, dass Führung eine Tätigkeit ist, die in jeder Position vollzogen werden kann. Und tatsächlich: Wenn wir Führung von Autorität unterscheiden, fallen uns all die Leute auf, die Führung mit geringerer Autorität, ohne jede Autorität oder jenseits ihrer Autorität ausgeübt haben. Oft sind diese Leute Helden, von denen niemand spricht. Vielleicht haben sie nur in einem kurzen Moment Führung ausgeübt, indem sie zum Beispiel in einem Meeting eine kritische Frage in den Raum geworfen haben, die ihre Gruppe vor einem sehr großen Fehler bewahrt hat. Vielleicht haben sie anschließend nie wieder Führung

ausgeübt, doch in diesem Moment war ihre Frage elementar wichtig, um die Kollegen dazu zu bringen, sich der adaptiven Herausforderung zu stellen

Wenn wir also in dieser Weise Führung von Autorität entkoppeln, können wir künftig über ein ganzes Unternehmen hinweg verteilte Führung fördern und von ihr lernen. So dass ein Unternehmen zunehmend seine kollektive Intelligenz in Anspruch nimmt.

ZOE: Unternehmen stehen quasi ständig unter Veränderungsdruck. Wie sieht die notwendige Anpassungsfähigkeit aus?

Heifetz: Eine der faszinierendsten Fragen in der Geschichte des Lebens ist, wie ein Organismus das Beste aus seiner Vorgeschichte übernimmt und sich doch hinreichend verändert, um unter neuen Bedingungen zu gedeihen. Dies ist nicht nur eine fundamentale Frage in der Entwicklung des Lebens, sondern auch in unserer kulturellen, politischen, ökonomischen und sozialen Evolution. Wie können wir das Beste der Vergangenheit, von Traditionen und Weisheit bewahren und uns zugleich von dem trennen, was nicht mehr wertvoll und essenziell ist, um in unserer dynamischen Welt zu gedeihen und Dinge zu erneuern?

ZOE: Und wo kommt da Führung ins Spiel? Wie kann sie andere unter derartigem Veränderungsdruck mobilisieren?

Heifetz: Wenn Leute erheblichem Anpassungsdruck unterliegen, werden sie empfänglich für die Illusion, jemand kenne mit Sicherheit den Weg aus dieser Situation. Das ist übrigens auch der Anfang einer Erklärung dafür, was in meinem Land und vielen Ländern dieser Welt gerade passiert. Eine der größten Herausforderungen für Führungspersonen ist es in diesem Kontext, eigene und fremde Vermeidungsmechanismen zu erkennen und sich nicht diesem Anpassungsdruck zu beugen.

Tatsächlich ist das im Grunde eines der wichtigen Dinge, die man von Scharlatanen lernen kann: In welchem Ausmaß sie Leute inspirieren, indem sie lediglich ihre Botschaften in der Erhaltung historisch wertvoller Traditionen und Werte verankern. Sie reden weniger über Veränderung, sondern über eine Erneuerung von archetypischen, alten Gepflogenheiten. Was Leute daran fesselt, ist nicht so sehr die Veränderung, sondern vielmehr die Wiederherstellung dessen, was sie gerade zu verlieren glauben.

Das ist übrigens auch eine essenzielle Lektion für Leute, die glauben, dass Wandel wirklich wichtig ist. Man sollte über Wandel reden, aber auch darüber, was sich nicht ändern soll, also das, was man an Tradition und Geschichte, an Sprache, an Kultur, an derzeitigen Arbeitsstrukturen, Strategien und Kompetenzen bewahren und erhalten möchte. Wandel muss in einen größeren Kontext des Nicht-Wandels eingebettet sein.

Diese Art neuer Transformationsfähigkeit ist auch in der Natur in höchstem Maße konservativ. Wie zum Beispiel die Entwicklung eines Schmetterlingsflügels. Ein ganz neues Ökosystem eröffnet sich erst ab dem Punkt, da ein geflügeltes Geschöpf zu fliegen vermag. Viele Leute in der Führungspraxis machen den Fehler, sich am Wandel – nämlich dem Flügel – so zu begeistern, dass sie den ganzen Rest der Raupe außer Acht lassen, der unverändert bleiben wird: die Beine, der Thorax, das Abdomen, der Hals, der Kopf, die Augen. Dass der Großteil der grundlegenden Strukturen, welche den Organismus prägen, intakt bleibt, derweil sich der Organismus von einer Raupe in einen Falter wandelt.

Die wirklich wichtige Lektion ist diese: transformierender Wandel ist in höchstem Maße konservativ. Führung mobilisiert die Menschen zu adaptivem Wandel, indem sie nicht nur über die Erneuerung, sondern eben auch über das Bewahren spricht.

ZOE: Welches Spannungsfeld ergibt sich zwischen Theorie und Praxis adaptiver Führung?

Heifetz: Meine Kollegen und ich haben in den letzten Jahrzehnten enorme Fortschritte dabei gemacht, eine problemzentrierte beziehungsweise arbeits- oder herausforderungszentrierte Theorie der Führungspraxis zu entwickeln. Dabei haben wir viele Ideen generiert: das sind einerseits Makro-Ideen, die fundamental für das Definieren unserer Begriffe sind. Und andererseits gibt es eher praktische Ideen auf verschiedenen Stufen der Operationalisierung, von generellen Prinzipien bis hin zu eher umsetzbaren Mitteln.

Trotzdem ist es ein sehr, sehr weites Grenzland zwischen den Disziplinen. Es gibt noch viel zu tun, um herauszufinden wie diese Konzepte in unterschiedlichen Umständen angewendet werden können – in einer bestimmten Kultur, in diesem Dorf, in jener Industrie, in einem bestimmten Moment, diesem Politikbereich, dieser Behörde, ganz allgemein in dieser komplexen Situation.

Ich denke, die Theorie gibt den Leuten sehr wirkungsvolle Fragen an die Hand, die sie sich selbst stellen können, zudem bietet sie ein Diagnose-Modell. Es bleibt noch zu tun für Leute, die praktische Forschung in der Coaching- und Beratungsbranche betreiben oder im Hochschulbereich. Und auch für Praktiker, die einen Schritt zurücktreten und darüber reflektieren wollen, was sie so erfolgreich gemacht hat. Und während diese Menschen Erkenntnisse zusammentragen, müssen sie im Hinterkopf behalten, dass wir uns in einer nicht so gut erforschten Disziplin bewegen, wie beispielsweise Ingenieurwesen, Wirtschaft, Physik, Medizin oder Jura. Genau deshalb braucht man für die Beschäftigung mit diesen Fragen eine experimentierfreudige Mentalität und Lust zum Learning by doing. Ich denke, es bestehen noch viele große Leerstellen

hinsichtlich dessen, wie man diese theoretische Orientierung und praktische Theorie in unzähligen spezifischen Kontexten anwendet.

ZOE: Sie nutzen selbst eine Lehrmethode, welche Theorie und Praxis verbindet - was macht diese Case-in-point-Methode so besonders?

«Die wirklich wichtige Lektion ist: transformierender Wandel ist in höchstem Maße konservativ.»

Heifetz: Meiner Meinung nach lernen Menschen am meisten aus Erfahrung. Entsprechend entwickle ich meine Kurse.

Zunächst lasse ich Leute ihre Erfahrungen aus der Vergangenheit betrachten. Sie analysieren hauptsächlich in kleinen Peergroups einen zurückliegenden Fall von Führungsversagen aus ihrer eigenen Schatzkiste. Wir fokussieren ein Versagen, da ich denke, dass wir Menschen in Sachen Scheitern desensibilisieren müssen – beim Führen versagt man ja ständig. Fehler können auf der taktischen Ebene liegen oder makro mit strategischen Implikationen, sie können diagnostische oder Handlungsfehler sein.

Als nächstes nutzen wir die gegenwärtige Erfahrung des Lernens der Beteiligten und setzen die Rollendynamik im Klassenraum selbst als Case-in-point ein. Ich nenne es Case-in-point Unterricht. Zum Beispiel treten wir einen Schritt zurück

Biografie

Ronald Heifetz ist Professor für Führung und Mitbegründer des Center for Public Leadership an der Harvard Kennedy School of Government. Er berät Führungspersönlichkeiten in Politik, Wirtschaft und Nichtregierungsorganisationen weltweit. Präsident Juan Manuel Santos von Kolumbien erwähnte Heifetz in seiner Nobelpreis Dankesrede in 2016.

Seit 1983 forscht und lehrt er im Bereich Führung. Sein konzeptuelles Rahmenwerk ist gerichtet an Führung in Theorie und Praxis, um entsprechende Handlungsoptionen und Anpassungsstrategien zu entwickeln. Heifetz ist bekannt für seine transformativen Lehrmethoden und Führungsentwicklung. Er ist Absolvent der Columbia Universität, Harvard Medical School sowie Harvard Kennedy School. Er schloss seine Ausbildung ab als Arzt und Psychiater, als Cellist wurde er von dem Virtuosen Gregor Piatigorsky unterrichtet.

und betrachten die Autoritätsbeziehung der Klasse zu mir als Dozent oder untersuchen die Rollendynamik, dass sie dem anderen nicht zuhören, als einen Case-in-point für häufige Organisationsdynamiken. Echtzeit-Beweise im Klassenzimmer machen die Lernerfahrung für die Studierenden viel realer. Das Lernen geht ihnen quasi unter die Haut, wenn sie den Beweis, die Illustration des Geschehens, direkt vor Augen haben.

Drittens machen wir strukturierte Übungen unterschiedlicher Art – angefangen von der Analyse eines Films bis hin zu Übungen mit Musik oder Gedichten. Diese illustrieren Lektionen der Improvisation, des Zuhörens, von Mut, Partnerschaft und Inspiration.

Des Weiteren lasse ich TeilnehmerInnen aus ihrem kleinen Gruppenkonsultationsprozess lernen. Dabei reflektieren die Studierenden auch die Person, die in jener Woche den Gruppenkonsultationsprozess leitet. So kann jeder von der Art und Weise lernen, wie diese ihre Rolle ausgefüllt hat.

ZOE: Gibt es einen organisierten Austausch über die Anwendung Ihrer Theorie in der Praxis?

Heifetz: Ja, mit dem Adaptive Leadership Network haben wir ein wachsendes globales Netzwerk für Leute, die entweder Führung praktisch ausüben oder in Sachen Führung coachen, beraten, lehren oder Trainer sind. Das Netzwerk entwickelt Hilfestellungen, um Mitglieder dieser Gemeinschaft des ständigen Lernens und Praktizierens zu unterstützen. Unsere dritte Jahreskonferenz fand gerade kürzlich in Washington mit Teilnehmenden aus aller Welt statt. Die Idee ist, ein ganzes Supportsystem aufzubauen, so dass Menschen mit Hilfe dieses Ansatzes im Laufe ihrer Karriere stets dazulernen können und sich gegenseitig in ihrer Arbeit des Führens, der Führungspädagogik und des Führungcoachings zu unterstützen.

ZOE: Sie kehren gerade aus einem Sabbatjahr zurück – mit was haben Sie sich beschäftigt?

Heifetz: Ich habe mein Sabbatical damit verbracht, mich auf Biologie und adaptive Prozesse in der Natur zu fokussieren. Ich wollte versuchen, Erkenntnisse aus der Natur, welche auf kulturelle, soziale, politische und unternehmerische Anpassung und Kulturen von Adaptionsfähigkeit bezogen werden können, tiefgreifender zu verstehen.

ZOE: Vielen Dank für dieses Gespräch.

Das Interview wurde aus dem Englischen übersetzt, bearbeitet und in Auszügen abgedruckt.

Die englische Fassung dieses Gesprächs finden Sie auf www.zoe-online.org.



Prof. Ronald Heifetz

King Hussein bin Talal Senior Lecturer in Public Leadership, Harvard Kennedy School

Kontakt:
ronald_heifetz@hks.harvard.edu



Tina Dörffer

MPA (Harvard), Rechtsanwältin, Gründerin von Doerffer Leadership Group

Kontakt:
info@doerfferleadership.com

Literatur

- **Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009).** The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Review Press.
- **Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009).** «Leadership in a (Permanent) Crisis.» Harvard Business Review. Juli/Aug 2009. S. 62–69.
- **Heifetz, R. & Linsky, M. (2002).** Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading. Harvard Business School Press.
- **Heifetz, R. & Laurie, D. L. (2001).** «The work of leadership.» Harvard Business Review. Dezember 2001. S. 131–140.
- **Heifetz, R. (1994).** Leadership Without Easy Answers. Harvard Business School Press.
- **Parks, S. D. (2005).** Leadership Can Be Taught, Harvard Business Review Press.