

BE ADAPTIVE - EIN NEUES PARADIGMA FÜR FÜHRUNG

Udo Krauß

„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste sondern eher diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern“, so Charles Darwin. Das Zitat zeigt die Richtung, in die Führung und Zusammenarbeit in heutiger Zeit gehen muss. Schon lange hat die autoritäre, allwissende und allmächtige Führungskraft ausgedient. Gefragt sind neue Kompetenzen für Führung. Aber was für Skills sind das wirklich und warum?

Die Welt ist VUCA!

Wirtschaftliche Krisen, weltweit vernetzter Wettbewerb, Währungsschwankungen und disruptive Technologien bringen Unternehmen und somit auch die Führungsmannschaft immer häufiger in unruhiges Fahrwasser. Ein Akronym beschreibt die aktuelle Situation im Business zutreffend als VUCA. VUCA ist die Zusammensetzung der vier Rahmenbedingungen: Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Vieldeutigkeit stellen sich den alten Annahmen von Berechenbarkeit, Gewissheit, Überschaubarkeit und Eindeutigkeit entgegen.

Diese VUCA-Bedingungen stellen Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter oft unerwartet vor schwierige, als kaum lösbar wahrgenommene Dilemmata, Krisen oder extreme Situationen. Ein gemeinsames Merkmal extremer Situationen ist ihr zu erwartendes, aber in der Wahrnehmung des Einzelnen oft überraschendes Auftreten. Sie werden von Führungskräften und Mitarbeitern als unberechenbar, unsicher und sehr komplex erlebt und lösen häufig ein Gefühl von Kontrollverlust aus. Die Forschung belegt, dass extreme Führungssituationen an Häufigkeit und Intensität zunehmen.

Notwendigkeit eines neuen Führungs-Paradigmas

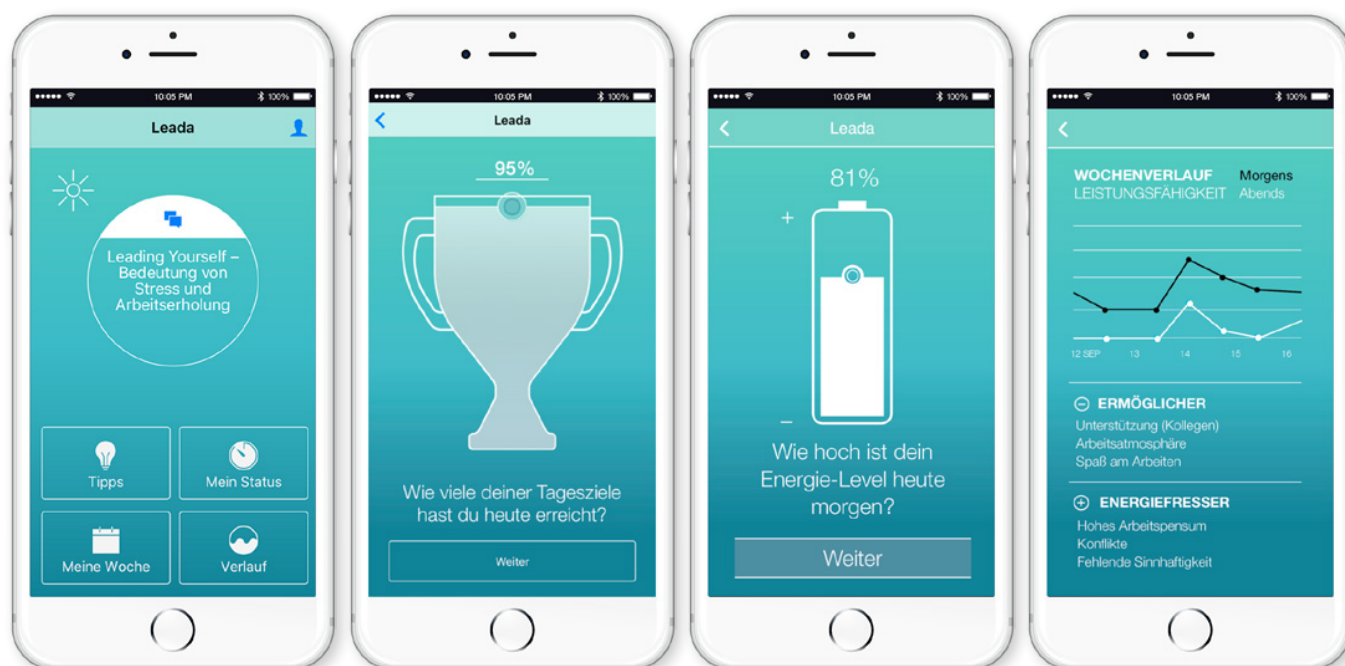
Führung ist unter diesen Bedingungen in besonderer Weise gefordert. Das Führungsverhalten wird einem neuen Führungs-Paradigma folgen müssen. In der Führung wird es zunehmend darum gehen, Komplexität zu bewältigen, neue Situationen schnell zu erfassen und sich darauf einzustellen. Führung muss rasches Lernen ermöglichen, zeitnah Innovationen realisieren können und ein beschleunigtes Anpassungsverhalten fördern.

Die VUCA-World fordert eine neue Anpassungsfähigkeit – Be Adaptive

Das Paradigma „Be Adaptive“ zielt auf die erfolgreiche Anpassung an neue Rahmenbedingungen und das Auffinden einer neuen „Wohlfühlzone“ auf einem höheren Niveau. „Adaptive Leadership is the activity of mobilizing people to tackle tough challenges and thrive“, so Heifetz und Linsky, 2009.

Kerngedanken adaptiven Führens

Der adaptive Führungsansatz fordert und fördert die Selbstorganisation der Mitarbeiter, das Able-



Beispielscreens aus der App für Führungskräfte Leada 

gen von alten Gewohnheiten und die Anpassung von verankerten Verhaltensmustern an eine flexible und innovative Entwicklung. Die Führungskraft hinterfragt dabei regelmäßig den Status Quo.

Bereicherung statt Bedrohung

Adaptive Führungskräfte sehen in Herausforderungen weniger eine Bedrohung, sondern vielmehr nehmen sie diese als Bereicherungen wahr. Denn neue und ungewohnte Situationen ermöglichen immer, sich neues Wissen und Fertigkeiten anzueignen, die wiederum auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten. Dabei ist adaptive Führung weitaus mehr als die bloße Bewältigung von Herausforderungen. Zu adaptiver Führung gehören ebenso Entwicklung, Innovation, Fortschritt und kultureller Wandel. Diese findet unter den Bedingungen von Konflikten, Fehlern und einer vorhandenen Planungsunsicherheit statt. So ist die wesentliche Herausforderung der VUCA-Welt: trotz Komplexität und Unberechenbarkeit die Chancen und Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen.

Authentizität statt Autorität

Adaptive Führung baut dabei nicht auf traditionellen Vorstellungen von Autorität auf, sondern auf dem Gedanken die Mobilisierung und Motiva-

tion von Menschen zu fördern, um Veränderungen positiv zu begegnen, diese erfolgreich zu bewältigen und daraus zu lernen. Hierfür müssen konfliktbehaftete Ziele und Strategien, Erwartungen der Stakeholder, Werte und moralische Haltungen, Kundenerwartungen und Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen miteinander betrachtet und ausbalanciert werden.

Wenn Führung nicht auf Autorität im klassischen Sinne beruht, auf was gründet sie sich dann? Sie beruht auf Stärkenorientierung, einem positiven Psychologischen Kapital und Authentizität.

Stärken- statt Schwächenfokus

Um erfolgreich führen zu können, sollte eine Führungskraft eine positive Grundhaltung gegenüber sich selbst und anderen entwickeln. Sie sollte sich ihrer Talente und Stärken bewusst sein und diese auch aktiv einsetzen können. Mit dem Ansatz der Stärkenorientierung können Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern diese Aspekte wirksam herausarbeiten.

Darauf aufbauend sollte eine Führungskraft hoffnungsvoll und optimistisch sein, ein positives Gefühl an Selbstwirksamkeit besitzen und widerstandsfähig gegenüber Veränderungen sein, also über die vier Komponenten des Psychologischen Kapitals verfügen. Beim Erwerb und Ausbau dieser Fähigkeiten helfen digitale



Schaubild: Struktur des Führungs-Paradigmas „Be Adaptive“ [▲]

Technologien. Ein Beispiel ist die 2016 mit dem Innovationspreis IT ausgezeichnete App für Führungskräfte Leada, welche vom gleichnamigen Startup entwickelt wurde. Leada unterstützt Führungskräfte im Alltag durch regelmäßige Reflexionseinheiten und hilft dabei alte Verhaltensmuster aufzubrechen. Zudem bringen Leadership Challenges neues Führungs-Knowhow in den Alltag und konkrete Tipps für herausfordernde Führungssituationen helfen Führungskräften dabei in jeder Situation anpassungsfähig zu bleiben. Bei all den Anforderungen, welche in Zeiten des digitalen Wandels an Führungskräfte gestellt werden – Stichwort Digital Leadership - bietet Leada ein Tool, das Führungskräften dabei hilft, sich und ihre Ressourcen im Alltag im Blick zu behalten und schafft damit die optimale Basis, um anpassungsfähig zu bleiben. Der Vorteil einer digitalen Lösung liegt im Vergleich zu klassischen Seminaren und Trainings in der zeitunabhängigen Verfügbarkeit sowie in der Möglichkeit am Ort der Umsetzung – im Führungsalltag – anzusetzen.

Auf dieser Basis können Führungskräfte authentisches Führungsverhalten entwickeln. Soll heißen, Führungskräfte verfügen über eine positive Selbstwahrnehmung, können Informationen

ausgewogen verarbeiten und sind in der Lage, eigene Emotionen zu regulieren. Ihr Verhalten wird verlässlich und berechenbar, was in durch Unberechenbarkeit geprägten Zeiten besonders wichtig ist. Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter mit seinen Zielen und sein Lernen außerhalb der Komfortzone. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, dafür einen sicheren Rahmen zu schaffen und den Mitarbeiter systematisch und aktiv beim Lernen und bei der Zielerreichung innerhalb einer akzeptablen „Anpassungszone“ zu begleiten. Das folgende Schaubild veranschaulicht die Struktur des Führungs-Paradigmas „Be Adaptive“.

Zonen des Lernens statt Zonen des Zusammenbruchs

Adaptive Führung begleitet den Mitarbeiter soweit und solange außerhalb der üblichen Komfortzone, bis die entstehende Spannung zu den notwendigen Veränderungen und Anpassungen führt. Dabei dürfen aber weder dauerhafte Überforderung noch Unterforderung entstehen. Das Schaubild stellt die verschiedenen Zonen der Anpassung auf einem Spektrum von Unterforderung bis hin zur Überforderung dar.

Sicheres Umfeld schaffen statt Befehl und Gehorsam

Für eine erfolgreiche Anpassung muss eine Führungskraft für eine sichere Arbeitsumgebung sorgen, in der Vertrauen und ein Gefühl der Sicherheit herrscht. Die Mitarbeiter sollten sich darauf verlassen können, dass sie begleitet werden und ihnen auch dabei geholfen wird, nach möglichen Fehlern und Scheitern wieder aufzustehen und weiterzugehen. Mitarbeiter brauchen das Gefühl, eine gewisse Kontrolle über die Situation zu behalten. Sie können also die Komfortzone verlassen, sollten dabei dennoch immer einen guten Blick darauf haben, wo ihre Belastungsgrenze beginnt. Es ist die Fürsorgepflicht einer Führungskraft dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter gefordert sind, es ihnen gut geht und dass Motivation und Teamspirit entstehen können.

Prinzipien für adaptive Führung

Ronald Heifetz und Kollegen haben sechs Prinzipien für adaptives Führen entwickelt (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). Sie gelten als allgemeiner Handlungsrahmen für Führungskräfte:

- 1 Get on the Balcony – Überblick verschaffen:** das große Ganze und das Wesentliche erkennen, Systemische Analyse durchführen, Perspektivenwechsel, Meinungsunterschiede zulassen
- 2 Identify the adaptive Challenge – Richtige Diagnose der Herausforderung:** Analyse, Ziel-Ist-Abgleich, wo genau außerhalb der Komfortzone liegt die Herausforderung,

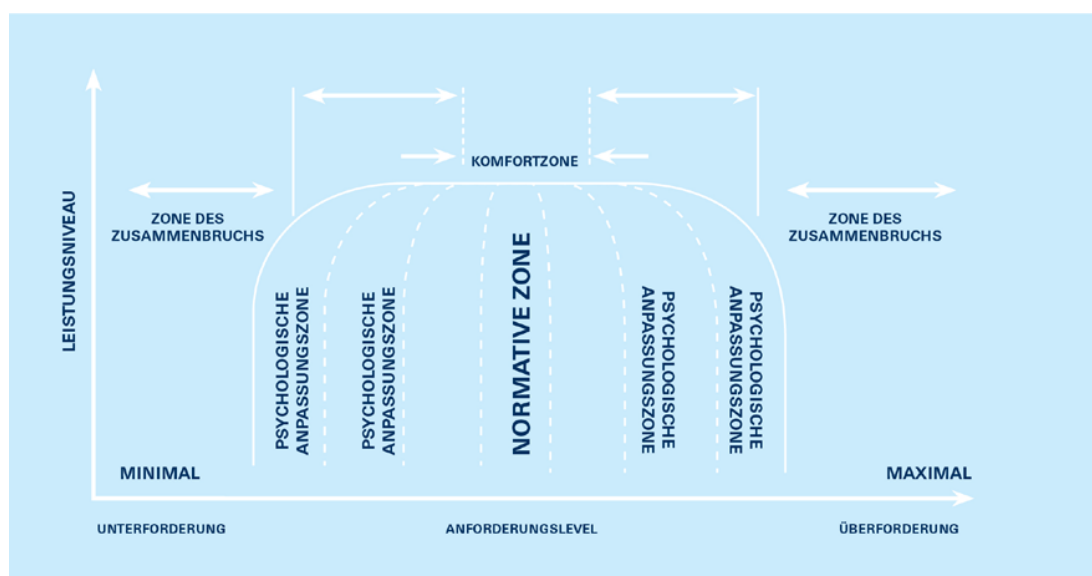
welche Ressourcen sind vorhanden, welche werden benötigt? Konflikte ansprechen, Schwachstellen offenlegen, Tacheles reden

- 3 Regulate Distress – Sicherheit und Schutz geben:** aktives Werte- und Konfliktmanagement, Angebote zu Stressprävention und Stressregulation, Vertrauensbildende Maßnahmen einleiten, Aufbau und Förderung des Psychologischen Kapitals (Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Optimismus und Resilienz)
- 4 Maintain disciplined Attention – Disziplin und Fokus auf notwendige Aufgaben und Ziele:** keine Nebenkriegsschauplätze aufmachen, Problem- und Lösungsbewusstsein schaffen
- 5 Give work back to People – So viel Guidance wie nötig, so viel Selbstverantwortung wie möglich:** coachingorientierte Vorgehensweise, selbst Lösungen erarbeiten lassen und Empowerment herstellen

- 6 Protect leadership voices from below – Aussagen aller Beteiligter anhören, wertschätzen und bewerten:** Aktives Zuhören, Perspektivenwechsel, offene Haltung gegenüber allen Stakeholdern, Feedback geben und annehmen
- Adaptive Leadership heißt vor allem aber auch anzuerkennen, dass es nicht den einen passenden Führungsstil geben kann, der immer von Erfolg gekrönt ist. Im Gegenteil Adaptive Leadership und die Akklamation „Be Adaptive“ fordern ein neues Mindset auf Führungsfragen und Herausforderungen zu reagieren.

Be an Adaptive Leader – viel Erfolg und Freude am Führen!

Schaubild: Zonen der Anpassung



Udo Krauß

ist Managing Partner bei der SYNK Group und Referent beim Change Congress 2017.