

Wie Sie Ihr Team durch stressige Phasen führen

Gerade in Zeiten besonderer Arbeitsbelastung ist es schwierig, dem Team Höchstleistungen abzuverlangen, ohne den Menschen schaden. Was Führungskräfte vom US-Militär über Führung in kritischen Phasen lernen können.

Um erfolgreich zu sein – und es auch zu bleiben – stellen viele Unternehmen höchste Anforderungen an ihre Teams. So sind weltbekannte Investmentbanken, Anwaltskanzleien und Beratungsunternehmen dafür berüchtigt, ihren Mitarbeitern lange, zermürende Arbeitstage zuzumuten. Softwareentwickler verwenden das Wort "Crunch", um die langen und stressigen Arbeitsstunden zu beschreiben, die oft in den letzten Wochen vor Produkteinführung anfallen.

Erfahrene Führungskräfte wissen, dass es in harten Zeiten besonders schwierig ist, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Spitzenleistungen abzuverlangen, ohne sie zu überlasten. Und jeder Erfolg, der auf Kosten der psychischen oder physischen Gesundheit der Mitarbeiter ginge, wäre ein Pyrrhussieg, ein zu teuer erkaufter Erfolg.

Wie können Führungskräfte ihr Team also gut durch den "Crunch" leiten, ohne Burn-out im Team zu riskieren?

Wir schauten uns dafür hochrangige Offiziere der US-Armee an, die in einem extrem herausfordernden Umfeld arbeiteten. Wir fanden heraus, dass sie es besonders gut schafften, ihre Aufgaben zu erledigen und gleichzeitig ihre Mitarbeiter nicht zu sehr zu beanspruchen - eine eigene Führungskompetenz, die für leistungsstarke Organisationen von besonderer Bedeutung ist.

Nirgendwo wird dieses Spannungsverhältnis deutlicher als beim Militär, wo es in Krisenzeiten um Leben und Tod gehen kann. Bei ihren Bemühungen, das Missionsziel zu erreichen, müssen dortige Führungskräfte oft das Leben der Frauen und Männer unter ihrem Kommando riskieren. Einerseits wird ein Befehlshaber, der niemals Risiken eingeht, nie einen Sieg erringen. Andererseits müssen Befehlshaber, die das Leben der ihnen unterstellten Frauen und Männer zu leichtfertig aufs Spiel setzen, mit verminderter Leistungsfähigkeit, geringerer Moral und einem höheren Risiko der völligen Befehlsverweigerung rechnen.

Im Rahmen unserer Studie haben wir Interviews und Umfragen mit hochrangigen US-Militäroffizieren zum Thema effektive Führung durchgeführt. Wir sprachen mit Obersten und Oberstleutnants der US-Armee, die im Durchschnitt mehr als 20 Jahre Führungserfahrung hatten. Die meisten der Teilnehmer waren als Bataillonskommandeure in Kampfeinsätzen oder unterstützten internationale Militäroperationen.

Wir fanden drei miteinander zusammenhängende Eigenschaften, die effektive Führungskräfte in der Armee kennzeichnen. Die erste Eigenschaft, die wir als "zugänglich und offen" bezeichneten, steht für die menschliche Seite der Führung. Die zweite Eigenschaft, das Wissen um die Funktionsweise von Prozessen und Abläufen, steht für die Mission. Die dritte Eigenschaft schließlich, die wir als Gleichgewicht zwischen den Risiken für den Auftrag und für die Menschen bezeichnen, stellt die Integration der ersten beiden Eigenschaften dar.

Führungskräfte, die laut den befragten Offizieren in unserer Studie ansprechbar und offen sind,

- bieten ihren Leuten das direkte Gespräch an, machen sich zugänglich und minimieren die Barrieren zwischen der Führungskraft und dem Team.
- lassen die Teammitglieder durch Worte und Taten wissen, dass ihre Stimme zählt.
- üben sich in effektivem Zuhören.

- ermutigen und belohnen Ehrlichkeit. Sie nehmen offene Worte nicht übel.
- sind aufgeschlossen, unterschiedliche Standpunkte zu diskutieren.
- zeigen, dass ihnen nicht nur die Arbeit der Teammitglieder am Herzen liegt, sondern auch deren Gesundheit und Wohlbefinden.

Das Wissen über Prozesse und Abläufe ist laut der Befragten zu charakterisieren als

- ein Verständnis für die missionskritischen Abläufe und die Tragweite von betrieblichen Entscheidungen
- ein hohes Maß an Sachkompetenz
- die Erkenntnis darüber, welches Wissen noch fehlt und die aktive Informationssuche, um diese Lücken zu schließen
- ein Interesse daran, wie die Arbeit erledigt wird und welche Abhängigkeiten bereichsintern und -übergreifend bestehen.

Die von unseren Studienteilnehmern am meisten geschätzten Führungskräfte waren aber jene, die besonders die dritte genannte Eigenschaft mitbrachten: Die Fähigkeit, Risiken für Mission und Mensch abzuwägen. Dies gelang ihnen auf zweierlei Weise.

Erstens haben sie auch außerhalb von Belastungssituationen in den Aufbau von Loyalität und Vertrauen investiert und sich so eine Art Guthaben aufgebaut, das sie in Krisenzeiten abrufen können. Die Teilnehmer unserer Studie berichteten übereinstimmend, dass Führungskräfte, die im Vorfeld stark in ihre Mitarbeiter investierten, Risiken effektiver managen konnten. Führungskräfte, die sich um ihre Mitarbeiter kümmern, schaffen ein hohes Maß an Engagement, Loyalität und Eigenverantwortung, was wiederum bewirkt, dass jeder einzelne der Erfüllung des Auftrags eine höhere persönliche Priorität beimisst.

Einer der befragten Offiziere erzählte: "In der US-Armee sieht man an vielen Wänden den Aufkleber: »Mission first, people always«. Bei den besten Führungskräften stehen die Menschen an erster Stelle, schließlich sind sie es, die sich um die Mission kümmern."

Zweitens haben diese Führungskräfte Maßnahmen ergriffen, um Moral und Vertrauen auch in Krisenzeiten aufrechtzuerhalten. Sie stellten sicher, dass die Kommunikationswege stets offen sind, damit die Teammitglieder Probleme melden konnten. Sie stellten besonders bei schwierigen Missionen umso deutlicher den erwarteten Mehrwert heraus.

Sie setzten klare Ziele und halfen ihren Untergebenen, den Gesamtzusammenhang zu verstehen, wenn ein Einsatz mit erheblichen potenziellen Aufopferungen verbunden war, um ein gemeinsames Verständnis der Sachlage zu schaffen. Und sie zeigten sich bereit, das Team über ihre persönlichen Interessen zu stellen und so zu signalisieren, dass sie die Last mit ihrem Team gemeinsam schultern und die Auswirkungen ihrer Entscheidungen verstehen.

Beitrag von Flavio Serapiao, Andrew Hill und Boris Groysberg, Manager Magazin 27.10.2021

URL: <https://www.manager-magazin.de/harvard/fuehrung/wie-sie-ihr-team-durch-stressige-phasen-fuehren-a-1e91ab1a-f95a-4a6a-9a93-9511323ebcb0>