

Gsponer.

Work-Life-Balance: Ein anspruchsvoller Balanceakt für Führungskräfte

Alltäglich ist: Fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gerne mit Führungsaufgaben betraut und in die Verantwortung genommen. Die Anforderungen nehmen zu. Noch immer nicht alltäglich ist hingegen, solche frischen Kadermitarbeiter in ihrer neuen Aufgabe angemessen zu unterstützen und zu begleiten.

Frau Kallenbach*, Kadermitarbeiterin eines international tätigen Amtes, führt seit einem halben Jahr ein Team von neun Mitarbeitenden. Früher war sie selbst Mitglied dieses Teams. In ihrer neuen Aufgabe stösst sie zunehmend auf passiven Widerstand einiger Mitarbeitenden. Ein Konflikt bahnt sich an. Die Situation verunsichert Frau Kallenbach. Sie ist vermehrt angespannt, spürt kaum mehr Energie. Die Bewältigung des Arbeitsalltages fällt ihr zunehmend schwerer. Sie beantragt schliesslich beim Personalverantwortlichen ein Coaching. Beauftragt wird die Gsponer Consulting Group.

Wie in jedem Coaching werden in einem ersten direkten Gespräch mit der Klientin deren Bedürfnisse geklärt. Daraus werden konkrete Ziele abgeleitet und vereinbart. In diesem speziellen Fall geht es vor allem um Unterstützung in Führungsfragen. In vier Sitzungen zu je vier Stunden pro Monat arbeitet der Coach mit Frau Kallenbach am Führungs- und Kommunikationsverhalten sowie dem Ressourcenmanagement.

Eigenes Verhalten reflektieren

Mit Hilfe des Coaches analysiert und reflektiert die Klientin das eigene Verhalten und dessen Auswirkungen auf ihre Umwelt. Im fragenden, bestärkenden und konfrontativen Dialog sowie in Rollenspielen werden Verhaltensvarianten erarbeitet und deren Transfer in die Praxis geplant und geübt.

Wo nötig erhält Frau Kallenbach vom Coach Führungshilfsmittel (Planungs- und Organisationstechniken, Feedbackregeln, Kommunikationsabläufe, Delegationstechnik). Zwischen den einzelnen Coaching-Sitzungen setzt die Klientin die Massnahmen um und wird mit weiteren Führungsaufgaben betraut, die dann in der nächsten Coaching-Sitzung aufgearbeitet werden.

Übersteigertes Qualitätscontrolling

Im Verlaufe des Coachingprozesses erkennt Frau Kallenbach das eigene Verhaltensmuster, das ihr zum Verhängnis wurde: Ihren Mangel an Führungserfahrung hat sie mit Hilfe ihrer Fachkompetenz zu kompensieren versucht, indem sie die Arbeit ihrer Mitarbeitenden in einem übersteigerten Mass kontrollieren wollte. Dabei kam der Mensch zu kurz. Das Qualitätscontrolling löste bei den Mitarbeitenden Frustrationen und Versagensängste aus, was zu passivem Widerstand und zur Absprache ihrer Führungskompetenz führte. Vermehrt konzentriert sich die Klientin nun auf ihre eigentliche Führungs- und Kommunikationsarbeit, die Stimmung im Team hellt sich zusehends auf. Die ersten Erfolge in Einzelgesprächen und Teammeetings stärken die Selbstsicherheit der Teamleaderin. Die klare Aufteilung zwischen Führungs- und Fachaufgaben führen zu einem verbesserten Ressourcenmanagement. Heute bewältigt Frau Kallenbach ihr Führungs- und Arbeitspensum ohne Probleme und hat daneben auch Zeit für ihre Familie und ihre Hobbys: die Work-Life-Balance ist wieder im Gleichgewicht.