



Von der Leitung zur Begleitung

Ein Modell aus der Beratung hält im Führungsalltag Einzug. Qualifizierte und routinierte Mitarbeitende benötigen weniger Support oder klassische Führung. So bietet das Modell «Leading – Pacing» für Führungskräfte den nötigen Kontrast zu den klassischen Führungsstilen.

■ Von Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso



Das Modell «Leading – Pacing» wird in Coaching-Prozessen eingesetzt. Das Setting im Coaching besteht meist aus einem Coach und einem Coachee. Der Coachee kommt mit einem Ziel oder Anliegen zum Coach. Gemeinsam werden Rahmenbedingungen festgelegt, um dann Schritt für Schritt methodisch, prozessorientiert und teilweise terminiert die Zielerreichung anzugehen – «Leading» im Sinne der Bedeutung von *führen*, vorangehen und «Pacing» in der Bedeutung von *angleichen, anpassen*. Zu Beginn benötigt die Rat suchende Person mehr Führung und Weisung, was ihr die Beratungsperson bietet. Je mehr Verantwortung und Eigenständigkeit während des Prozesses sicht- und wahrnehmbar werden, desto mehr nimmt sich der Coach zurück und nimmt im übertragenen Sinn den Platz neben dem Coachee ein. Die

Aufgaben und Rollen während des Prozesses verändern sich – sowohl aufseiten des Coaches als auch aufseiten des Coachees. Der Coaching-Prozess endet mit einer erweiterten Feedback- und Reflexionsschleife, wenn die Rat suchende Person das Ziel erreicht hat.

Sieht man Führung weniger als *Funktion* und mehr als *Prozess*, ändert sich die Perspektive auf die Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Der Mitarbeitende tritt in die Organisation ein, übernimmt Aufgaben und braucht zu Beginn Führung, genaue Anweisungen, und die Feedbackschleifen haben eine korrektive Qualität. Mit der Zeit erlangt er/sie Sicherheit, Selbstständigkeit und Routine in seiner/ihrer Aufgabe, die Kontrolle und Korrekturen nehmen ab und das Feedback dient mehr der Bestätigung und der Re-

flexion. Die Führung ist weniger eng getaktet, verändert sich hin zur Begleitung und lässt dem Mitarbeitenden im Rahmen seiner neuen Kompetenz Spielräume und Handlungsfreiheiten. So gesehen endet ein Begleitprozess «Einstieg in die Aufgabe XY», und nach einer angemessenen Weile kann ein neuer Prozess in Richtung Förderung, Entwicklung, wie beispielsweise als Jobenrichment oder Jobenlargement, beginnen.

Ein Aspekt der Führungsrolle ist, diesen Prozess zu begleiten, damit der Mitarbeitende in seine Rolle findet. Das Leading-Pacing-Modell hilft zu erkennen, wann die Führung loslassen kann – von der Leitung zur Begleitung.

Der Ansatz Leading – Pacing greift, wenn die Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden als Prozess betrachtet wird. Ein Prozess, in dem ein persönliches Ziel im beruflichen Kontext gemeinsam erreicht wird – entwicklungsorientiert von der Fremdbestimmung zur Selbstbestimmung. Leading – Pacing ermöglicht im Führungsalltag nicht nur eine neue Perspektive auf die Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, sondern auch eine erweiterte Sichtweise auf die Führungsrolle.

Die Soft Box		
	Leading	Pacing
Führungskontext	<ul style="list-style-type: none"> • anweisen • führen • Entscheidungen vorgeben • vormachen – nachmachen • Schritt für Schritt • Feedback mit korrekativer Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> • begleiten • gemeinsam entscheiden • Lösungen entwickeln • quittieren/ bestätigen • Handlungsräume geben • Feedback mit Reflexionsqualität

LITERATUR

Kälin, Karl/Müri, Peter (2015): *Sich und andere führen*, 16. Auflage, vollständig überarbeitet und erweitert, 2015



AUTORIN

Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso und Erwachsenenbilderin dipl. HF bei Caleidoscoop GmbH, begleitet Organisationen, Führungs- und Lehrkräfte in der Entwicklung und Reflexion und konzipiert Organisations- und Didaktikdesigns.

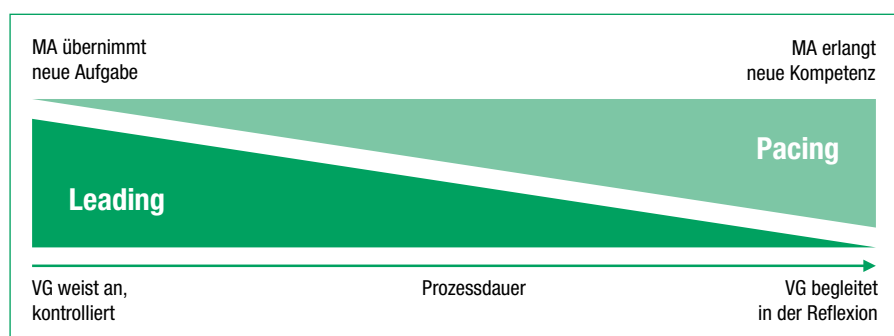


Abbildung 1: Leading-Pacing-Modell im Führungsprozess