

## Jenaer Erklärung zum Coaching durch die Führungskraft

Verabschiedet von den Teilnehmer\*innen der 5. Jenaer Coachingtage am 28. September 2019

Das Beratungsformat Coaching durch die Führungskraft hat sich – weitgehend wissenschaftlich unbeachtet – in den letzten Jahrzehnten in Analogie zu dem US-amerikanischen Managerial Coachings aus der Praxis heraus naturwüchsig entwickelt: Coaching durch die Führungskraft

- findet in Deutschland zunehmend in der Wirtschaft und anderen Bereichen des Arbeitslebens Verbreitung,
- dient dazu, Mitarbeitende in ihrer Kompetenzentwicklung zu fördern, in ihrer Aufgabenbewältigung individuell, zeitnah und kontextsensibel zu begleiten und zu beraten sowie in ihrer Potenzialentfaltung zu unterstützen und
- passt besonders gut zu einem explorativen Lernen am Arbeitsplatz und agilen Organisationssystemen der New Work.

Da Coaching durch die Führungskraft sehr voraussetzungsvoll ist, sollte es verantwortungsvoll zur Anwendung kommen. Es bedarf einer reflexiven Organisationskultur, in Verbindung mit einer vorhandenen Coachingkultur, einem Verständnis von Führung, das die Selbstführung der ihr anvertrauten Mitarbeitenden zum Ziel hat und einer daraus resultierenden partizipativen Führungspraxis. Sind diese Voraussetzungen und Bedingungen gegeben, können die Führungskräfte den Fachkräften und Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnen und eine Passung zwischen den Interessen der Organisation und den Mitarbeitenden anstreben. Dementsprechend sollten die Führungskräfte in der Lage sein, Rollenkonflikte zwischen ihrer Beratungs- und Vorgesetztenrolle zu regulieren. Selbstreflexions- und Beratungskompetenzen der Führungskräfte sind ebenso erforderlich wie ethische Rückbindungen der Beratung, um Sanktionsfreiheit für das Coaching zu respektieren und das Risiko des Scheiterns zu minimieren.

Empirische Befunde und wissenschaftlich fundierte Konzepte und Modelle zur Anwendung des Coachings durch die Führungskraft stehen, von ersten Pilotprojekten abgesehen, weitgehend noch aus. Für die weitere Entwicklung des Coachings durch die Führungskraft sind die folgenden Schritte erforderlich:

- Intensivierung der Forschung zur Verbreitung und Anwendung des Coachings durch die Führungskraft,
- Entwicklung von Konzepten, Modellen und Methoden des Coachings durch die Führungskraft sowie
- Erkenntnisse zu den Gelingensbedingungen und den Wirkungen des Coachings durch die Führungskraft im Hinblick auf den individuellen und organisationalen Nutzen.

Auf dieser Basis gilt es die Ansätze des Coachings durch die Führungskraft bedarfsgerecht konzeptionell-normativ schärfer zu konturieren.

Wir fordern Wissenschaftler\*innen, Führungskräfte und Personalverantwortliche, Trainer\*innen und Weiterbildner\*innen auf, sich an der Entwicklung des Beratungsformates Coaching durch die Führungskraft zu beteiligen.

Quelle: Zeitschrift für Sozialmanagement 19(2), S. 197f.