


Welche Beratung brauchen eine Behörde, ein Wohlfahrtsverband, ein Industrieunternehmen?

Die Perspektive von Auftraggebern

The image features two golden-brown, triangular samosas on a solid pink background. A white, wavy paper strip is placed in front of them, containing the German text 'Mit Ausdauer kommt man immer vorwärts.' The text is written in a simple, black, sans-serif font. The samosas are positioned diagonally, with one on the left and one on the right. The lighting is soft, highlighting the texture of the fried dough.

Mit Ausdauer kommt man immer vorwärts.

Stephan Jentgens, Caritas

Es geht immer um unterstützende Befähigung

Beschreiben Sie bitte Ihre Organisation und Ihr Arbeitsfeld:

Der Caritasverband für das Bistum Aachen e.V. ist die organisatorische Zusammenfassung der katholischen Einrichtungen, Dienste, Körperschaften, Gemeinschaften, Vereine und Verbände, die innerhalb der Diözese Aachen der Caritas dienen.

Mein Arbeitsfeld, die Geschäftsstelle des Diözesancaritasverbandes, übernimmt die sozialpolitische und kirchenpolitische Interessenvertretung seiner Mitglieder, unterstützt sie fachlich bei der Qualitäts- und Weiterentwicklung in sämtlichen Feldern der sozialen Arbeit, erbringt in größerem Umfang Dienstleistungen der Personalverwaltung und der Finanzbuchhaltung für soziale Träger und koordiniert die Zusammenarbeit innerhalb des Verbandes.

In der Diözese gibt es 963 katholische Verbände und Einrichtungen im karitativen Bereich. Vom Kindergarten über Beratungsstellen für suchtkranke, pflegebedürftige oder behinderte Menschen, alte und kranke Menschen, von der Erziehungsberatungsstelle bis zum Krankenhaus gibt es zu allen Belangen und Nöten unserer Zeit ein entsprechendes Angebot der verbandlichen Caritas.

In der verbandlichen Caritas im Bistum Aachen sind rund 33.900 Personen teil- bzw. vollzeitbeschäftigt. Die Zahl der ehrenamtlich und freiwillig engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt bei mehr als 8.600. Mehr als 485.000 Menschen nutzen die Dienste und Angebote der verbandlichen Caritas.

Für welche Probleme und Situationen werden Coaches oder Supervisor*innen gebucht?

Die Kompetenz von Supervisor*innen und Coaches ist sinnvoll in Situationen der Personalentwicklung – sei es in der Startphase, der Weiterentwicklungsphase oder der Abschiedsphase von Mitarbeitenden, außerdem bei der Teamentwicklung und Weiterentwicklung von Arbeitsstrukturen und -abläufen. Es geht in all diesen Phasen um eine unterstützende Befähigung der Mitarbeitenden.

Haben sich diese Bedarfe in den letzten Jahren verändert?

Meines Erachtens gibt es zwei Treiber, die Bedarfe an Supervision und Coaching in den letzten Jahren besonders getriggert haben: Zum einen ist es das sich verändernde Verständnis von Steuerung und Leitung in sozialen Organisationen hin zu einem systemischen/konstruktivistischen Verständnis. Dabei steht die Frage im Zentrum: Was lässt sich eigentlich wie in einer Organisation durch Leitung steuern und was nicht? Zum anderen ist es das Verständnis von »New Work«, das vor allem junge Mitarbeitende vor dem Hintergrund der Digitalisierungsprozesse, aber auch mit dem Erlebten in der Corona-Pandemie in die Berufstätigkeit einbringen. Hinzu kommt noch der ständig steigende, aber nicht zu befriedigende Bedarf an Fachkräften. Hiermit innovativ, sensibel und veränderungsbereit umzugehen, ist eine zentrale Herausforderung an Leitungskräfte u.a. in der sozialen Arbeit.

Welche Entwicklungen sehen Sie für die Zukunft Ihres Arbeitsfeldes?

Die Prozesse der Digitalisierung und die Verbindung von ökologisch-nachhaltig-sozialverantwortlichem Handeln sind neben dem Fachkräftemangel die zentralen Herausforderungen in der sozialen Arbeit. Die Finanzierung der sozialen Arbeit ist eine weitere zentrale Herausforderung. Denn die immer älter werdende Gesellschaft erfordert eigentlich immer größere Investitionen in die soziale Arbeit.

Für die verbandliche Arbeit werden die Themen Vernetzung, agile Arbeit sowie eine intensivere Kooperation mit »gleichgesinnten« anderen Organisationen zu wichtigen Themen der Weiterentwicklung. Auch dazu können Supervisor*innen und Coaches einen klärenden und kompetenzerweiternden Beitrag liefern.

Zu welchen Themen und für welche Aufgaben werden von Ihrer Organisation künftig voraussichtlich Supervisor*innen oder Coaches hinzugezogen werden? Und: Gibt es aus Ihrer Sicht eine Schlüsselkompetenz für Berater*innen?

Von Supervisor*innen und Coaches ist sicherlich eine hohe Kompetenz in Fragen der systemischen Beratung, des Umgangs mit Digitalisierung und des agilen Arbeitens gefragt.

STEPHAN JENTGENS ist Diözesancaritasdirektor im Bistum Aachen.

Sebastian Scheibner, thyssenkrupp Academy

Die Führungskraft als Architekt sozialer Systeme

Beschreiben Sie bitte Ihre Organisation und Ihr Arbeitsfeld:

Thyssen ist ein Industrieunternehmen mit 100.000 Mitarbeitenden in ganz verschiedenen Branchen. Ein ingenieurgetriebenes, produktlastiges Unternehmen, zum Teil auf dem Weg zum Serviceunternehmen, also mittendrin in Transformationsprozessen. Ich arbeite in der thyssenkrupp academy, einer Art Corporate University, gegründet vor 15 Jahren für die Entwicklung des Top-Managements, mittlerweile aber ganz breit aufgestellt. Wir machen Leadership-Programme fürs Top-Management, bearbeiten aber auch ›General Skills‹- und Methoden-Themen (Agilität u. a.) und machen Transformations-Beratung. Ich kümmere mich um den ganzen Beratungsteil für unsere Geschäfte. Von kleinen Workshops bis zu längeren Beratungsprojekten. In Bezug auf Coaching-Vermittlung läuft natürlich viel über uns, insbesondere fürs Top-Management. Ansonsten werden Coaches aber auch direkt aus dem laufenden Geschäft heraus gebucht.

Für welche Probleme und Situationen werden Coaches oder Supervisor*innen gebucht?

Explizit Supervision bucht man bei uns nicht, gebucht werden vor allem Einzel-Coachings, oft gekoppelt an ein Thema oder ein akutes ›Problem‹. Coaches gelten als persönliche Begleiter für Führungskräfte. Bei uns in der Academy gibt es dann noch spezielle Programme für Transitionen, also wenn jemand auf ein neues Level befördert worden ist, wenn sich Führungsrollen verändern. Da wird oft Coaching, manchmal auch ›Peer Coaching‹ genutzt. Wir haben auch Leadership-Programme, in denen Coaching ein Element ist, wo es zum Beispiel um 360-Grad-Feedback geht. Wir haben dafür und für andere Kontexte einen Pool an Coaches, mit denen wir arbeiten. Und natürlich werden wir auch direkt angefragt, ob wir jemanden empfehlen können, wenn zum Beispiel Vorstände ein Coaching brauchen. Thematisch geht es in den Coachings oft um ›Arbeit an der persönlichen Wirkung‹. Auch um Konfliktbearbeitung. Und es gibt ein Thema, das lange tabuisiert war: Überlastung. Da gibt es Coaches, die daran arbeiten, die Resilienz der Führungskräfte zu erhöhen, bis hin zur Verbesserung von Schlaf- und Essensgewohnheiten. Ein spezielles Programm bei uns nennt sich ›Strategic Recovery‹, strategische Erholung. Es hilft nämlich, wenn man die Sprache der Manager*innen spricht. Einen Chief-Achtsamkeits-Officer gibt es bei uns nicht.

Welche Entwicklungen sehen Sie für die Zukunft Ihres Arbeitsfeldes?

Es schwebt ja schon länger die ›agile Führung‹ im Raum. Als eine andere Art und Form von Führung. Es gibt sicher eine Entwicklung weg von der Führungskraft als Experte und

›Achiever‹ hin zum Katalysten, also eher zum Architekten sozialer Systeme.

Eine ganz andere Art der Führung und auch eine andere Art von Coaching ist gefragt. Coaches müssen Organisationen und neue Führung wirklich verstehen und stärker Organisations-Wissen ins Coaching einbringen. Wir in der Academy machen zum Beispiel gerne Lern-Expeditionen für Führungskräfte-Teams. Wir besuchen andere Unternehmen, gucken uns dort Best Practices im Management an, begleiten als Coaches die Teams auf diesen Expeditionen und ernten oft Aha-Effekte. Unsere Führungskräfte sehen: Woanders funktioniert das Neue ja schon. Das nimmt ihnen die Sorgen und darunterliegenden Ängste. Sie fangen an zu überlegen: Was davon können wir konkret angehen? Wie setzen wir so was auch mal in unserer Organisation um? Also: Die Verknüpfung von Person, Team und Organisation mit entsprechendem Orga-Know-how dahinter – das wird fürs Coaching sicher stärker kommen.

Zu welchen Themen und für welche Aufgaben werden von Ihrer Organisation künftig voraussichtlich Supervisor*innen oder Coaches hinzugezogen werden? Und: Gibt es aus Ihrer Sicht eine Schlüsselkompetenz für Berater*innen?

Was neben dem klassischen Coaching künftig wichtiger wird, ist, einen interessanten professionellen Hintergrund zu haben. Es ist sicher gut, als Coach entweder selber mal eine Management-Karriere durchlaufen zu haben – oder speziell ausgebildet zu sein. Wir haben zum Beispiel Coaches hier, die sind ausgebildete Regisseure oder Schauspieler. Sie sind mit ihrer eigenen, speziellen Kompetenz in gewissen Kontexten – etwa beim Thema ›persönliches Auftreten‹ – sehr wichtig und wertvoll. Oder zum Stichwort ›agiler Coach‹. Auch der muss natürlich sein Coaching-Handwerk beherrschen. Er kann aber zusätzlich auch genau erklären und durchspielen, wie ›Scrum‹ funktioniert. Ich finde es spannend, dass so etwas wie ›agiles Coaching‹ viel stärker eine inhaltliche und Organisations- und Change-Management-Komponente hat als das ›alte‹, persönliche Coaching. Übergeordnet wichtig ist: Man muss als Coach eine Idee davon haben, wie Organisationen ticken und wie sich Organisationen verändern, wie Führungsteams und Organisationen zusammenhängen. Organisations-Know-how im weitesten Sinne, also auch Wissen über neue Organisationsformen und -Dynamiken, das ist sicher eine Schlüsselkompetenz. Beraten zu können über das rein Persönliche hinaus.

SEBASTIAN SCHEIBNER ist Berater für Team- und Organisationsentwicklung und Head of Customer Solutions bei der thyssenkrupp Academy.

Marco Sommermann, BAMF

Ohne Diversitäts- und Genderkompetenz keine erfolgreiche Beratung!

Beschreiben Sie bitte Ihre Organisation und Ihr Arbeitsfeld:

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) ist neben der Integration und der Migrationsforschung für die Durchführung des Asylverfahrens verantwortlich. Ich selbst bin Sachbearbeiter in der Personalqualifizierung und dort für die Supervisionsangebote zuständig. Zu meinen Aufgaben gehören beispielsweise die Zusammenstellung der Gruppen, die Kommunikation mit den Supervisorinnen und Supervisoren und natürlich mit den Teilnehmenden.

Für welche Probleme und Situationen werden bei Ihnen Coaches oder Supervisor*innen gebucht?

Bei der Antragstellung und der persönlichen Anhörung im Asylverfahren sind die dafür zuständigen Mitarbeitenden einer hohen psychischen Belastung ausgesetzt. Die persönlichen Schicksale, mitunter traumatischen Erlebnisse und oft sehr emotionalen Beweggründe der Flucht der Antragstellenden gehen nicht spurlos an meinen Kolleginnen und Kollegen vorbei. Die Supervision hilft ihnen, die Schilderungen zu reflektieren, zu verarbeiten und Lösungsstrategien der sogenannten psychosozialen Hygiene zu entwickeln. Ansonsten ist ein ›klassischer‹ Bedarf für die Supervision natürlich auch schlicht das Miteinander im Arbeitsalltag sowie Probleme zwischenmenschlicher Art, die daraus möglicherweise resultieren.

Wie haben sich diese Bedarfe in den letzten Jahren verändert?

Die Bedarfe haben sich seit 2015/16 stark verändert. Das lag einerseits an den stark gestiegenen Zugangszahlen von Asylsuchenden und andererseits an der rasanten Entwicklung des Bundesamts. Die Zahl der Beschäftigten ist seitdem um das Dreifache gewachsen, die Organisationsstruktur wurde angepasst, Prozesse und Abläufe wurden optimiert, und auch das Aufgabenfeld des Bundesamts insgesamt ist breiter geworden.

Welche Entwicklungen sehen Sie für die Zukunft Ihres Arbeitsfeldes?

Ich bin überzeugt, dass sich der Bedarf an Coachings und Supervisionen weiter erhöhen wird. Die Kommunikation untereinander und ein positives Konflikt- und Kritikmanagement zwischen allen Beteiligten werden immer wichtiger – diese gesamtgesellschaftliche Entwicklung hält natürlich auch in der öffentlichen Verwaltung Einzug.

Zu welchen Themen und für welche Aufgaben werden von Ihrer Organisation künftig voraussichtlich Supervisor*innen oder Coaches hinzugezogen werden? Und: Gibt es aus Ihrer Sicht eine Schlüsselkompetenz für Berater*innen?

Da die Arbeit des Bundesamts von zahlreichen Faktoren, nicht zuletzt von den Entwicklungen in den Herkunftsländern, beeinflusst wird, ist es aus meiner Sicht erforderlich, unsere Supervisionsangebote flexibel an immer neue Herausforderungen anpassen zu können. Auch die Erweiterung unserer Aufgabenbereiche und die Zusammenarbeit mit den anderen Migrationsbehörden der EU sorgen dafür, dass der Bedarf an Coachings und Supervisionen im Bundesamt vermutlich weiter zunehmen wird. Wesentliche Schlüsselkompetenzen für Beraterinnen und Berater sind auf jeden Fall Diversitäts- und Genderkompetenz – ca. 60% unserer Mitarbeitenden sind Frauen, und auch der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund ist bei uns besonders hoch.

MARCO SOMMERMANN arbeitet im Qualifizierungszentrum des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) und ist dort für die Supervisionsangebote zuständig.