

<https://wissenschafts-thurm.de/bischoefliches-ordinariat-wuerzburg-interview-mit-juergen-engel-und-sabine-nebl-ueber-kompetenzmanagement-fuer-theologiestudierende-des-bistums-wuerzburg/>

Bischöfliches Ordinariat Würzburg: Interview mit Jürgen Engel und Sabine Nebl über Kompetenzmanagement für Theologiestudierende des Bistums Würzburg



Wie das Kompetenzmanagement das Selbstwertgefühl der Studierenden stärkt. Jürgen Engel, Stellvertretender Hauptabteilungsleiter der Hauptabteilung III des Bischöflichen Ordinariats Würzburg, und Sabine Nebl, Studentin, berichten, auf welche Weise das DNLA-Verfahren zu einem wichtigen Faktor bei der persönlichen Entwicklung werden kann.



JÜRGEN ENGEL UND SABINE NEBL

Herr Engel, für eine bessere Orientierung möchte ich zunächst folgende Frage stellen: Was macht ein bischöfliches Ordinariat?

Herr Engel: Das bischöfliche Ordinariat ist die Behörde des Bischofs, über die ein Bischof alles verwaltet, was zur Seelsorge und zur Caritas gehört.

Und das hat mit der Kompetenzentwicklung von Menschen zu tun?

Herr Engel: Ja klar. Die Seelsorge wird ja von Seelsorgerinnen als auch Seelsorgern durchgeführt. Und zahlenmäßig umfasst dieser Bereich das meiste Personal. Und deren Kompetenzen werden durch über die Personalabteilung in einem speziellen Ausbildungszentrum unterstützt und gefördert.

Eine Kompetenz kann verstanden werden als eine Fähigkeit, komplexe Anforderungen einer spezifischen Situation erfolgreich zu bewältigen. In der Regel wird diese Kompetenz in Teilkompetenzen aufgegliedert, etwa in die Fachkompetenz, die Methodenkompetenz, die soziale und die persönliche Kompetenz.

Herr Engel: Für uns gibt es auch ähnliche Muster in der Ausbildung von Seelsorgerinnen und Seelsorgern, von Priestern. Hierfür gibt es einen Kompetenzleitfaden, der darlegt, was eine entsprechende Person können sollte.

Somit gibt es bei Ihnen ein Management von Kompetenzen.

Herr Engel: Sozusagen. Doch würde das bei uns keiner so bezeichnen. Wir nennen es eher Ausbildung und geistliche Begleitung, doch trifft es letztlich das, was Sie mit „Management von Kompetenzen“ meinen.

Wie kam es dazu, dass das bischöfliche Ordinariat sich explizit mit der Entwicklung von Menschen beschäftigt und hierzu ein solches Kompetenzmanagement – wenn ich es weiterhin so bezeichnen darf – etabliert hat?

Herr Engel: Naja, der Bischof beschäftigt sich ja sozusagen seit Jesu Auftrag immer mit der Entwicklung von Menschen...

Nein, im Ernst: Die Professionalisierung der Ausbildung hat in unserem Bistum in den letzten 10-20 Jahren stark zugenommen. Das geht zum einen in die Richtung Pastoralpsychologie, was an der Universität angesiedelt ist, und zum anderen durch Beratung und Coaching. Bei letzterem holt sich die Personalabteilung eine entsprechende Unterstützung von außen. Sehen Sie, auch uns wurde bewusst, dass wir etwas unternehmen müssen, wenn wir dauerhaft unser Personal halten möchten. Mitarbeiterbindung ist bei uns ein ganz großer Faktor. Einerseits bindet sich das Personal dadurch ganz fest an uns, denn durch die Ausbildung ist man ja zunächst nur für einen kirchlichen Beruf qualifiziert. Andererseits bieten wir sowas wie eine Festanstellung auf Lebenszeit an.

Ein Management der Kompetenzen hier in Würzburg zu etablieren, war also ein bewusster Schritt.

Ein bewusster Schritt, um die Persönlichkeitsentwicklung des Personals voranzutreiben?

Herr Engel: Lassen Sie mich hierzu eine kleine Anekdote erzählen, die unser Anliegen verdeutlicht. Ich wurde bis 1992 zusammen mit einem Priesteramtskandidaten ausgebildet. Ich war vorher Bankkaufmann. Mein Kollege, Peter Grieb, ist nach dem Priesterseminar zu dem Entschluss gekommen, dass er den Beruf doch nicht ergreifen möchte. Er ist zur Sparkasse gegangen, wo ich vorher gearbeitet hatte. Vor ungefähr zehn Jahren haben wir uns zufällig wieder getroffen und festgestellt, dass er Ausbildungsleiter bei der Sparkasse ist und ich Ausbildungsleiter im bischöflichen Ordinariat bin. Wir haben uns natürlich erstmal fachlich ausgetauscht. Und so kam bei mir irgendwann folgende Frage auf: Wie macht ihr das eigentlich, dass ihr wisst, wenn jemand gut ist oder nicht; wie messt ihr bestimmte

Bereiche, um sagen zu können, dass ihr jemanden nehmt oder auf eine bestimmte Stelle setzt. So hörte ich zum ersten Mal von dem DNLA-Potenzialmessverfahren, das die Sparkasse damals bereits verwendete. Und wie er berichtete, hatten sie mit diesem Verfahren sehr gute Erfahrungen gemacht. In der Folge konnte ich meinen Chef von dem Verfahren überzeugen, so dass wir es ausprobierten und nun allen Studierenden der theologischen Fakultät ein entsprechendes Angebot unterbreiten.

Was hat Sie denn bei diesem Messverfahren überzeugt?

Herr Engel: Es waren zwei Aspekte. Zum einen die wertschätzende und ressourcenorientierte Weise im Umgang mit den Ergebnissen. Der DNLA-Berater, der damals bei uns war, hat sehr stark darauf geschaut, was die Einzelnen bereits können. Da hat sich in der Vorgehensweise viel mit meinen Erfahrungen in der seelsorgerischen Tätigkeit gedeckt. Zum anderen die Möglichkeit, dass man Vergleiche hat. So konnte ich etwa Studierende vergleichen und schauen, was jeder benötigt und dadurch etwa das Praktikum umgestalten oder Kollegen hinzuziehen. Oder eben auch nicht, wenn die Ergebnisse entsprechend positiv waren.

Die DNLA-Potenzialverfahren fokussieren auf die sozialen und persönlichen Kompetenzen. Was ist mit den Fach- und methodischen Kompetenzen?

Herr Engel: Wir reden hier ja von Studierenden der theologischen Fakultät. Insofern übernimmt an dieser Stelle die Universität die Ausbildung der fachlichen und methodischen Kompetenzen. Es geht aus Sicht des bischöflichen Ordinariats um eine sinnvolle Ergänzung.

Frau Nebel, wie sind Sie denn zu dem Verfahren gekommen?

Frau Nebel: Ich habe mich zu Beginn des Studiums für das Berufsbild der Pastoralreferentin interessiert und bin darüber zum Zentrum für Theologiestudenten auf das Angebot gekommen. Dieses Zentrum ist die Kontaktstelle zwischen Studierenden der theologischen Fakultät und dem bischöflichen Ordinariat. Eingerichtet und betrieben wurde und wird es von der Personalabteilung des Ordinariats, und es bietet mir etwa die Möglichkeit, in den Semesterferien Praktika dort zu absolvieren. Also die Kirche als Arbeitgeber erleben. Das passiert nach dem jeweiligen Ausbildungsprogramm an der Universität. So konnte ich mich selber testen, ob das Berufsbild wirklich etwas für mich ist.

Ja, das kann ich nachvollziehen. Doch was ist aus Ihrer Sicht daran anders als ein Praktikum bei einem anderen Arbeitgeber?

Frau Nebel: Die Reflexion. Und zwar in der Hinsicht, dass mein zukünftiger Arbeitgeber sofort mit mir mein Praktikum reflektiert und dabei ganz offen anspricht, was der nächste gute Schritt sein könnte. Und zwar in dem Sinne, dass ich nun nicht nach dem Gießkannenprinzip ein Seminar oder Praktikum nach dem anderen absolvieren soll, sondern es wird mit mir ganz genau geschaut, was schon gut läuft und an welcher Stelle ich Entwicklungspotenzial habe.

Das Kompetenzmanagement erfolgt somit ganz individuell?

Frau Nebl: Genau. Man hat im Rahmen des Studiums ja auch noch Gesprächsbegleitung, so dass man etwa für das nächste Semester festlegen kann, worauf der individuelle Entwicklungsfokus gelegt werden sollte. Das wird ganz konkret gemacht. So habe ich zum Beispiel gelernt, zügiger auf ankommende Mails zu reagieren.

Ist das nicht ein großer Eingriff in Ihr Leben?

Frau Nebl: Es ist ja nicht so, dass ich mein Verhalten ändern *muss*. Die Entscheidung liegt ganz bei mir. Und ob ich etwas damit anfangen oder nicht, liegt ganz bei einem selbst. Ich habe das eher wie eine Hilfestellung wahrgenommen. Den Vorteil, den ich für mich bei dem DNLA-Verfahren sehe, ist, dass das Verfahren mir eine objektive Sicht vermittelt. Das Feedback anderer Menschen ist für mich sehr subjektiv, so dass ich die jeweilige Einschätzung schon hinterfragen kann, da ja Sympathie und Antipathie genauso einen Einfluss spielen können wie Charaktereigenschaften.

DNLA hat das nicht. Da gab es viele Testergebnisse, die ich bestätigen konnte. Und gerade der Vergleich mit der Berufsgruppe zeigt einem die Ähnlichkeit auf. Wohlgemerkt die Ähnlichkeit und nicht ein „Besser“ oder „Schlechter“. Das hat mir sehr geholfen, eine Orientierung zu bekommen, in welchen Bereichen ich schon gut unterwegs bin und in welchen ich noch nachlegen kann.

DNLA gibt mir eine Basis, um weiter zu reflektieren.

Wie kann das nachhaltig umsetzen? Wie kann ich die Studierenden tatsächlich dazu bringen, über ihre Haltungen und ihr Verhalten zu reflektieren?

Herr Engel: Vielleicht hat es auch etwas mit der DNLA-Vergleichsgruppe zu tun. Da die Studierenden in ihren späteren Tätigkeiten viel mit Menschen zu tun haben werden, vergleichen wir sie mit einem klassischen Wirtschaftsberuf aus dem Marketing. Man geht somit mit Leuten ins Rennen, die in der Wirtschaft erfolgreich sind.

Viele der Studierenden befinden sich noch in einer Orientierung, ob sie eine Tätigkeit in der Kirche anstreben wollen. Insofern steckt mit dem DNLA-Angebot auch die Absicht dahinter, dass sich die Studierenden mit der Arbeitswelt auseinandersetzen sollen. Und da hat DNLA den Vorteil, dass es ein Ergebnis zeigt, in eine Richtung weist und allein schon durch die Fragestellungen in die Arbeitswelt eintauchen lässt.

Für viele Studierenden hat DNLA auch einen Motivationsschub, da sie erkennen, dass sie etwas können, das für den beruflichen Erfolg wichtig ist.

Aber könnten nicht auch Studierende das DNLA-Verfahren grundsätzlich in Frage stellen, wenn sie mitbekommen, mit wem sie verglichen werden?

Frau Nebl: Für mich war die Vergleichsgruppe logisch, da ja auch Pastoralreferenten auf Leute zugehen müssen.

Die Hauptirritation, die am Anfang häufig kommt, ist, ob DNLA ein Test ist: Wenn etwas Schlechtes herauskommt, werde ich dann aussortiert? Das wurde seitens des Zentrums vorher jedoch gut kommuniziert, und es wurde immer wieder betont, dass DNLA vor allem etwas für einen selbst sein soll. Und wenn etwas Schlechtes rauskommt, schauen wir gemeinsam, wie etwas Gutes daraus werden kann

Herr Engel.: Wir müssen hierbei auch berücksichtigen, wann das DNLA-Verfahren während des Studiums eingesetzt wird. Das ist so im 3./4. Semester. Und da das Theologiestudium 10

Semester umfasst, haben wir noch genug Zeit, um etwas zu tun – in einer Lebensphase, in der man viele Lernerfahrungen machen kann und sollte.

Also völlige Fokussierung auf die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden...

Herr Engel: Hat allerdings den Preis, dass wir kein Controlling haben. Wir führen es bei den Studierenden kein zweites Mal durch. Darunter würde die Offenheit für die eigene Persönlichkeitsentwicklung leiden.

Geht es dann vielleicht bei diesem Kompetenzmanagement eigentlich um ein gezieltes Feedback?

Frau Nebl: Ja, und das passiert auch im Rahmen des Studiums, etwa in den Semestergesprächen. Jedes Semester hat man individuelle Gespräche mit der Mentorin/dem Mentor sowie der Ausbildungsleitung. Während hierbei das Gespräch mit der Mentorin unter einer Verschwiegenheitsklausel stattfindet, bekommt das Gespräch mit der Ausbildungsleitung einen objektiven Rahmen. Und das ist sehr wichtig, da es während des Studiums eher ein Zuviel an Reflexionsrunden und Feedbacks gibt.

Herr Engel: Lassen Sie mich noch kurz etwas zu den Inhalten des Zentrums erläutern. Es unterstützt auf zwei Ebenen. Zum einen durch das Mentoring, das „Forum internum“ (geistliche Begleitung), wie wir es bezeichnen. Auf dieser Ebene finden Gespräche zwischen Mentorin und Mentee statt, und der Ausbildungsleiter erfährt davon nichts. Das ist ein Instrument, um sich selbst in Bezug auf die persönlichen und spirituellen Kompetenzen zu reflektieren. Und die zweite Ebene umfasst in Ergänzung zum Studium die praktische Ausbildung, also die Möglichkeit, innerhalb von Praktika die persönlichen und sozialen Kompetenzen weiter zu entwickeln.

Und wird denn unter den Studierenden über die DNLA-Ergebnisse gesprochen?

Frau Nebl: Natürlich! In der Zeit, wo das läuft, ist es schon das Hauptthema in der Mensa. So gibt es auch jene, die in einigen Teilen des Tests schlecht abgeschnitten haben und sofort den Test und die Analyse im Grundsatz anzweifeln. Auf der anderen Seite kann es aber auch dazu kommen, dass man Testergebnisse aufgrund des eigenen Erlebens seines Gegenübers bestätigt. So können fruchtbare Feedbackprozesse in Gang kommen.

Und lassen Sie mich noch eines anmerken: Ich habe durch DNLA gelernt, nicht mehr so auf die Unterschiede zu den anderen Studierenden zu schauen. Es ist in Ordnung, dass wir unterschiedlich sind.

Herr Engel: Was wir bei den DNLA-Verfahren auch beobachten, ist, dass Frauen sich in der Tendenz schlechter einschätzen. Insofern war DNLA für einige Frauen so etwas wie ein Wachküssen wie bei Dornröschen (lacht). Das kommt bei Männern seltener vor.

Frau Nebl: Sehen Sie, wenn man ständig ein gutes Feedback erhält, dann nutzt sich das mit der Zeit ab. Durch DNLA war es plötzlich nochmal eine andere Art und Weise. Und die sozialen Kompetenzen sind bei DNLA ja nochmal ganz fein untergliedert.

Geht es also darum, dass mir ein solches Potenzialmessverfahren die Chance ermöglicht, einen Standpunkt zu erhalten, von dem aus ich auf mich schauen und an meiner Haltung

arbeiten kann? Und bei Ihnen, Frau Nebl, führte es etwa dazu, dass Sie lernen konnten, sich so anzunehmen, wie Sie sind?

Frau Nebl: Ja.

Frau Nebl, Sie haben 2014 den DNLA-Test gemacht. An welcher Stelle sagen Sie heute, dass dieser Test maßgeblich zur Änderung Ihrer Haltung beigetragen hat?

Frau Nebl: Für mich waren die Testergebnisse so etwas wie ein Motivator. Ich konnte dadurch sehen, dass ich kommunikationsstark bin. Und DNLA hat mich motiviert hinzuschauen, wenn ich merke, dass meine Kommunikation mal nicht so funktioniert. Mich viel mehr nach dem Warum zu fragen, da ich ja nicht an mir zweifeln muss. Ich muss keine Selbstzweifel haben, dass meine Kommunikation generell nicht funktioniert, sondern sie funktioniert in diesem oder jenem Moment eben nicht. Und dass ist der Wendepunkt: Dass ich diese Momente dann besonderes interessant finde. Und damit eröffnet sich für mich eine neue Freiheit. Denn ich kann ja darauf schauen, da es mein Selbst nicht erschüttert. Und die Testergebnisse haben noch eine andere Bedeutung. Sie sind so etwas wie eine Null-Linie, von wo aus ich meine Entwicklung besser wahrnehmen kann.

Geht es also darum, mittels DNLA das Selbstwertgefühl der Studierenden zu stärken?

Herr Engel: Das ist eins der Kriterien für diese Ausbildung in der ersten Phase. In der zweiten Phase sind sie dann ja bei uns in der Praxis – etwa im Gemeinde- oder Schuldienst. Wir haben für uns festgestellt, dass während des Studiums noch ganz viel Entwicklungszeit bei den Studierenden ist, so dass wir an dieser Stelle mit einsteigen und sie unterstützen sollten, damit sie sich persönlich entwickeln können, etwa in ihrem Selbstwert, ihrer Selbstreflexionsfähigkeit oder in einer gesunden Empathie.

Jetzt haben wir viel über Studierende gesprochen – verwenden Sie DNLA auch in anderen Kontexten?

Herr Engel: Wir sind gerade dabei, ein Führungskräftekonzept auszuarbeiten. Dieses sieht einen 6- bis 9-monatigen Coachingprozess vor, wobei wir DNLA als Steuerungsinstrument einsetzen werden.

Wie wird das genau aussehen?

Herr Engel: Herausforderungen liegen in der Regel nicht im fachlichen Bereich, so dass der Coachingfokus im persönlich-sozialen liegt. Der Coach wird bereits bei der Besprechung der DNLA-Testergebnisse dabei sein. Auf dieser Basis kommt ein Dreiecksvertrag zustande, also ein Vertrag zwischen Coach, Coachee und uns. Dann haben Coach und Coachee fünf Coachingseinheiten für sich, und bei der sechsten Sitzung sitzt dann wieder einer aus der Personalabteilung dabei und wertet es nochmal mit aus.

Die grundlegendere Idee, die dahinter steht, ist die Etablierung eines institutionalisierten Feedbacks in unserem Haus. Und das Führungskräftecoaching ist ein Baustein hierfür.

Frau Nebl, würden Sie sich wünschen, nochmal den DNLA-Test zu machen?

Frau Nebl: Ja, natürlich. Es hat mich sehr weitergebracht, nicht zuletzt in der Frage, wie das Setting sein muss, damit ich optimal arbeiten kann. Die Analyse hat mir die Möglichkeit eröffnet, nochmal alles in alle Richtungen zu überdenken. Insofern war DNLA für mich ein wichtiges Instrument, das mich in meiner aktuellen Berufsorientierung unterstützt hat.

Herr Engel, würden Sie heute wieder den Schritt gehen, DNLA – oder ein anderes adäquates Messverfahren – in die Begleitung von Studierenden einzusetzen?

Herr Engel: Auf alle Fälle, da es den Studierenden die Möglichkeit eröffnet, zielgerichtet sich zu entwickeln und mir die Arbeit im Zentrum erleichtert.

Und als potenzieller Arbeitgeber erhalten wir auf diese Weise qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nun noch einige Fragen zu Ihnen als Privatperson mit der Bitte, spontan zu antworten. Ich nenne Ihnen nachfolgend drei Begriffspaare, die Pole zueinander darstellen. Welche Bedeutung haben diese Pole für Ihr Leben? Sie können jeweils 100% verteilen:

Herr Engel:

Planung: 30% Spontaneität: 70%

Rationalität: 40% Intuition: 60%

Sicherheit: 10% Mut: 90%

Frau Nebl:

Planung: 40% Spontaneität: 60%

Rationalität: 20% Intuition: 80%

Sicherheit: 5% Mut: 95%

Wenn Sie zur Ruhe kommen möchten – wie sieht Ihr Ruheraum aus und wo befindet er sich?

Frau Nebl: Einen direkten Raum gibt es bei mir nicht. Je nach Situation kann er völlig unterschiedlich sein – das Wohnzimmer, draußen im Garten, am Main, in einer ruhigen Kirche oder auf dem überfüllten Marktplatz. Allein oder in Gesellschaft. Es ist eher ein „So, hier bin ich.“ Eine innere Ruhe, die sich plötzlich einstellt, oder auch eine bewusste Entscheidung für den Moment.

Herr Engel: Bei mir im ersten Stock. Mein Zimmer hat einen wunderbaren Lehnstuhl, einen Meditationshocker, eine Jogamatte, Lego und Bilder von meinen Gleitschirmflügen.

Wenn Sie in Ihrem Leben etwas verändern könnten und die Garantie hätten, damit Erfolg zu haben – was würden Sie dann anders machen?

Herr Engel: Ich würde aus einer Behördenstruktur aussteigen und würde mir ein Tagungs- oder Fortbildungshaus suchen.

Frau Nebel: Ich glaube, ich würde ein Buch schreiben – oder gleich mehrere.

Welche Geschichte über sich möchten Sie in 30 Jahren Ihren Enkeln erzählen können?

Frau Nebel: Wie ich meinen besten Freunden begegnet bin, was ich mit ihnen erlebt habe und wie wichtig Freundschaften und Gemeinschaften für mein Leben sind.

Herr Engel: Ich würde gerne von dem letzten Treffen kurz vor meiner Pensionierung erzählen, bei dem alle dabei waren, mit denen ich zusammengearbeitet habe, und wir uns Anekdoten und Geschichten erzählen.

Welche Farbe hat für Sie persönlich das aktuelle Jahr?

Frau Nebel: Ein glänzendes Braun.

Herr Engel: Dunkelstblau.

Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie fanden Sie die Schokolade?

Verkostet wurde eine Schokolade von Dr. A.: Zarte Vollmilchschokolade mit Haselnüssen und Karamelcrunch.

Im Durchschnitt beider Einschätzungen: 8.

Frau Nebel, Herr Engel, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Prof. Dr. Bernd Ahrendt. Kontakt: www.berndahrendt.de

Das könnte Dich auch interessieren:

- [CBS Caritas, Speyer: Interview mit Dietmar Gehring...](#) by [Bernd Ahrendt](#) Warum die CBS Caritas, Speyer, auf DNLA als Personalentwicklungsinstrument setzt...
- [BMW Group Werk Leipzig: Interview mit Dirk Wottgen...](#) by [Bernd Ahrendt](#) Was ist systemische Führung? Dieser Frage geht Dirk Wottgen, Personalleiter,...
- [Pfalzkrankenhaus, Klingenmünster: Interview mit...](#) by [Bernd Ahrendt](#) Welchen Stellenwert kommt dem Menschen in einer Organisation zu? Bernhard...



Autor: [Bernd Ahrendt](#)

Prof. Dr. Bernd Ahrendt lehrt er seit über 16 Jahren an verschiedenen Hochschulen und Berufsakademien zu betriebswirtschaftlichen Schwerpunkten, vor allem im Bereich Unternehmensführung, -organisation und Human Resources. Ferner ist er Coach und psychotherapeutischer Heilpraktiker. Kontakt: mail[et]berndahrendt.de