

## Kompetenzmanagement – ein Interview mit Schokolade

30 Fragen an Dietmar Gehring, Leiter Personalentwicklung und Projektmanagement, CBS Caritas Betriebsträgergesellschaft mbH Speyer, Speyer

Dietmar Gehring, Diplom-Pädagoge, geboren in 03.08.1955 verheiratet, 2 erwachsene Söhne; Studium der Erziehungswissenschaften in Mainz sowie des Master-Studiengangs „Strategische Personalentwicklung“ in Kaiserslautern. 1985 Einstieg bei der Caritas als Einrichtungsleiter, später Referent-für Fort- und Weiterbildung, Stabsstelle Strategische Personalentwicklung sowie Prozessverantwortlicher „Personal entwickeln“ und „Projekte managen“.



Dietmar Gehring (Foto: CBS Caritas Betriebsträgergesellschaft mbH Speyer)

**Herr Gehring, in welchem Bereich ist die CBS Caritas Betriebsträgergesellschaft mbH Speyer (kurz: CBS) tätig?**

Die CBS wurde 2014 als gemeinnützige GmbH gegründet und ist eine 100prozentige Tochtergesellschaft des Caritasverbandes für die Diözese Speyer e.V. Die CBS ist im Sozialbereich tätig und übernimmt mit ihren Einrichtungen gemäß dem Subsidiaritätsprinzip im Auftrag des Staates Aufgaben etwa in der Hilfe für alte Menschen, für Menschen mit Behinderung oder in der Kinder- und Jugendhilfe.

In den Einrichtungen der CBs arbeiten ca. 2.400 Mitarbeiter\*innen, davon ca. 80% Mitarbeiterinnen. Die Gründung war für unsere Mitarbeiter\*innen ein Novum, da er zu einem bewussteren Umgang mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen führte. Oder anders ausgedrückt: Jeder Euro, der in einer Einrichtung ausgegeben wird, muss auch verdient werden.

**Welche strategischen Überlegungen steckten dahinter?**

Die Gründung war die logische Konsequenz einer zunehmenden strategischen Ausrichtung des gesamten Unternehmens, die 2011 begonnen hatte. Diese Ausrichtung gestaltete sich in Bezug auf unsere Einrichtungen – grob gesprochen – so, dass jede für sich eine strategische Analyse vornahm, also eine Selbstbewertung auf der Basis des EFQM-Modells. Letztlich steckte eine genaue Betrachtung des Umfeldes, also etwa der Zielgruppen, der gesetzlichen Änderungen, der Politik und der Mitbewerber, und der eigenen Einrichtung im Sinne von Stärken und Schwächen. Aus diesen beiden Perspektiven machte jede Einrichtung eine SWOT-Analyse. Diese strategische Analyse wird seitdem in den Einrichtungen regelmäßig vorgenommen.

**Wie haben die Einrichtungen das umsetzen können? Eine SWOT-Analyse kann man doch nicht „mal so eben“ durchführen.**

Da haben Sie Recht. Jede Einrichtungsleitung war gefordert, ein strategisches Team zu bilden. In einem solchen Team sitzen Mitarbeiter\*innen aus den unterschiedlichen Hierarchieebenen, der Einrichtung die dann an diesen strategischen Analysen arbeiten.

Sie können sich vorstellen, dass der Beginn im Jahre 2011 – wie bei vielen Dingen im Leben – nicht so einfach war. Da die Beschäftigung mit der SWOT-Analyse und ihren Erkenntnissen seitdem jedoch stetig und regelmäßig erfolgt, war in der Folge der Reifungsprozess so schnell, dass bereits drei Jahre später die CBS-Gründung vorgenommen werden konnte.

**Bedeutet das, dass es der Caritas innerhalb von drei Jahren gelungen war, das betriebswirtschaftliche Bewusstsein in den Einrichtungen ausreichend zu stärken?**

Ja. Und das heißt zudem, dass nicht nur in jeder Einrichtung dieses Bewusstsein vorhanden war und ist, sondern dass wir auch als Caritas – und damit alle Einrichtungen zusammen – eine gemeinsame Ausrichtung fahren. Was bedeutet das konkret? Die Caritas bzw. der CBS bildet ein gemeinsames Dach – quasi als Klammer – unter der jede Einrichtung Spielräume in Bezug auf ihre strategische Ausrichtung und Ziele hat. Auf diese Weise gewährleisten wir Stabilität und Flexibilität.

**Aber ein solches Team zu bilden ist doch nicht so einfach. Nicht jeder kann strategisch denken und/oder hat auch Lust dazu. Es sind doch entsprechende Kompetenzen erforderlich.**

Ja, das haben Sie gut erkannt. Bei uns spielt der Umgang mit Kompetenz – ich umschreibe es mal mit dem Begriff „Kompetenzmanagement“ – eine wichtige Rolle.

Als sich das Unternehmen 20011 begonnen hat, strategisch aufzustellen, haben wir auf der Leitungskonferenz – das sind der Vorstand und die zweite Führungsebene – begonnen, gemeinsam zu überlegen, was wir unter diesem Begriff verstehen und warum er wichtig für uns ist. Ferner haben wir auf einer Einrichtungsleitertagung – das ist die dritte Führungsebene in unserem Haus – ebenfalls dieses Thema bearbeitet: Was ist Kompetenzmanagement und wieso ist es für jede Einrichtung wichtig. Und das Ergebnis dieser Tagung war nahezu deckungsgleich mit dem, was auf der Leitungskonferenz erarbeitet worden war.

Auf Basis dieses gemeinsamen Verständnisses des Kompetenzmanagements haben wir uns dann überlegt, auf welche Weise Kompetenzen zielorientiert analysiert und weiterentwickelt werden können. So sind wir auf die DNLA-Verfahren gestoßen.

**Die DNLA-Verfahren sind ein Potenzialmessverfahren, welche sich u.a. auf soziale und Managementkompetenzen konzentriert. Welche Rolle übernimmt es bei Ihnen innerhalb des Kompetenzmanagements?**

Natürlich sollen die DNLA-Verfahren entsprechende Kompetenzen messen. Doch für uns war eine andere Facette mindestens genauso wichtig: Bei uns stellen die DNLA-Verfahren einen guten Baustein dar, um in einen Dialog zu kommen und zu bleiben.

**Bedeutet das, dass in Ihrem Unternehmen gerade auch die sozialen und Managementkompetenzen entwickelt werden sollen? Dass also jeder, der an DNLA teilnimmt, auch die Chance erhält, seine persönlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln?**

Ja. Doch das gelingt selbstverständlich nicht automatisch – dazu benötigen Sie Vertrauen, das von den Führungskräften kommt. Für uns bedeutete das, dass zunächst alle Mitglieder der Leitungskonferenz einen DNLA-Test absolviert haben. Alle 14 Mitglieder waren ob der Ergebnisse positiv erstaunt. Aber nicht nur das: Gerade auch die Auswertungsgespräche verliefen richtig gut und waren aus heutiger Sicht fundierte individuelle Entwicklungsgespräche. Insofern bestand schnell ein breiter Konsens dahingehend, dass wir das auch unseren Einrichtungsleitern anbieten wollten. Ich sage bewusst „anbieten“, da jeder Einrichtungsleiter für sich entscheiden konnte, einen solchen Test durchzuführen.

**Sie sagten eben, dass es sich um “richtig gute Gespräche” gehandelt hätte. Was war an ihnen denn so gut?**

Die Ergebnisse zeigen klar auf, wo meine Stärken und wo meine Entwicklungsthemen liegen. Wo bin ich gut aufgestellt und wo habe ich Luft nach oben? Das finde ich persönlich auch das Schöne an dem Verfahren und an den Feedback-Gesprächen, dass nicht nur über die Entwicklungsthemen gesprochen wird, sondern auch über die eigenen Stärken, die erkennbar sind. So nach dem Motto: Was kann ich zum einen tun, um die Stärken zu erhalten und zu stabilisieren? An welcher Stelle helfen mir meine Stärken im Führungsalltag ganz konkret? Und was kann ich für mich auf den Weg bringen, um an den Entwicklungsthemen zu arbeiten? Das ist das Gute an dem Test und dem anschließenden Auswertungsgespräch. Und das haben alle Teilnehmenden bisher so erlebt.

**Das klingt zwar schön, doch komme ich damit doch auch in eine Kontrolle rein, um zu prüfen, ob sich Veränderungen einstellen. Da kann ich mir vorstellen, dass nicht jeder gerne mitmachen möchte.**

Bis heute ist bei uns die Teilnahme freiwillig. Bevor wir mit der Durchführung der DNLA-Verfahren auf der Einrichtungsleiterebene begannen, haben wir eine genaue Prozessbeschreibung dokumentiert und beschlossen, um die Rollen der jeweiligen Akteure detailliert und transparent darzulegen. Da sind natürlich auch die sensiblen Schnittstellen berücksichtigt worden, etwa die Frage, welche Informationen an den unmittelbaren Vorgesetzten geht oder welche Aufgaben der Personalentwickler übernimmt. So ist zudem festgelegt, dass im Rahmen eines Auswertungsgesprächs die jeweilige Person auf die vorhandenen Stärken schaut und drei von ihnen priorisiert, um diese bewusster im Führungsalltag einzusetzen, und genauso auf ein bis drei Entwicklungsthemen fokussiert, um an ihnen zu arbeiten. Dies wird in einem Kurzprotokoll festgehalten, das auch an den Vorgesetzten geht.

Sehen Sie, im ersten Durchlauf 2013 haben sich nur vier Einrichtungsleiter von insgesamt 33 gegen die Teilnahme entschieden, im zweiten Durchlauf waren es noch zwei und im dritten Durchlauf, den wir 2016 hatten, haben alle teilgenommen. Das war schon eine tolle Erfahrung und eine gute Rückmeldung an den Bereich Personalentwicklung, die ich als Schritt in die richtige Richtung ansehe.

**Bedeutet das auch, dass ich mich als Führungsperson in Ihrem Unternehmen entwickeln darf? Oder anders gefragt: Was passiert, wenn eine Person ganz viele Schwächen aufweist? Hat der nicht Sanktionen zu befürchten?**

Sie sprechen ein ganz wichtiges Thema an! Es ist meine Überzeugung, dass ein solches Verfahren im Speziellen und auch das Kompetenzmanagement im Allgemeinen an sich nur funktionieren kann, wenn die Basis von Vertrauen geprägt ist. Und dahinter steckt auch ein positives Menschenbild, nämlich jenes, dass sich jeder Mensch entwickeln darf und soll – weil er es möchte. Für einen Arbeitgeber bedeutet das, dass er dem Arbeitnehmer einen Vertrauensvorschuss zu geben hat. Denn der Arbeitgeber kennt ja in aller Regel nicht die persönlichen Hintergründe, die zu einem Testergebnis führen. Wenn er jedoch darauf vertraut, dass sich der jeweilige Mitarbeiter entwickeln möchte, und dieser sich auch entwickeln kann, dann führt das dazu, dass dieser Mitarbeiter sich für sein Unternehmen engagiert – und etwa jene Kompetenzen entwickelt, die erforderlich sind, um in einem strategischen Team mitzuarbeiten.

Es geht also aus Arbeitgebersicht nicht darum, sich von sogenannten schwachen Mitarbeitern zu trennen oder sie herabzustufen, sondern es geht um eine zielgerichtete Unterstützung der jeweiligen Person, um mehr Führungsstabilität zu erreichen. Wenn ein solches Potenzialmessverfahren anders genutzt wird, denke ich, dass es unter Umständen mehr Schaden anrichtet als Nutzen zu stiften.

### **Und wie wird bei Ihnen der Entwicklungsprozess begleitet?**

Da es sich um eine persönliche, also individuelle Entwicklung handelt, können wir an dieser Stelle nicht nach dem Gießkannenprinzip vorgehen, Insofern haben wir uns schwerpunktmäßig für die Form des Einzelcoachings entschieden und arbeiten mit drei Coaches zusammen, die die DNLA-Verfahren genau kennen.

**Ich fasse zusammen: Sie verändern die Strukturen der Caritas, bilden das betriebswirtschaftliche Bewusstsein im Unternehmen immer mehr aus und unterstützen die Führungskräfte der ersten drei Ebenen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung, so dass sie im Alltag auch stabiler und besser führen können. Welche Auswirkungen hat das denn dann auf die Organisation als lebendes System?**

Es hat natürlich Auswirkungen auf die Organisation und seine Kultur. Es ist im Bewusstsein aller Führungskräfte angekommen, dass die Themen Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung zwei Seiten einer Medaille sind. Wenn ich das Unternehmen in die Zukunft führen möchte, muss es gelingen, dass bestimmte Aspekte von den Mitarbeitern\*innen antizipiert werden, etwa das Engagement und das proaktive Denken für das Unternehmen. Das gelingt nur, wenn ich die Mitarbeiter\*innen mitnehme, sie unterstütze und weiterbilde, damit beide Seiten entsprechend profitieren. Das eine geht nicht ohne das andere.

**Das klingt ganz danach, dass in Ihrem Unternehmen der Vertrauensaspekt sehr wichtig ist.**

Ja, das ist so. Ganz klar! Wir versuchen – und ich behaupte, dass uns das immer besser gelingt – eine Vertrauenskultur aufzubauen.

### **Und wie zeigt sich das in der Kommunikation?**

Die Kommunikation in unserem Unternehmen wird immer offener. Ich kenne kein anderes Unternehmen, bei dem ein direkter Vorgesetzter sein DNLA-Profil offen auf den Tisch legt und mit mir bereit ist, darüber zu sprechen. Und damit auch über seine Schwächen.

Mich hat das bei meinem Vorgesetzten übrigens auch nicht verwundert, es war vielmehr sehr stimmig, gerade auch, weil es darum geht, eine solche offene Kultur zu fördern. Solche Impulse müssen immer von der Führungskraft ausgehen.

**Aber dann sehen Sie Ihren Vorgesetzten ja plötzlich als Mensch und nicht mehr nur in seiner Rolle als Führungsperson...**

Aber gerade wenn ich meinen Vorgesetzten als Mensch erleben kann – mit seinen dokumentierten Stärken und Schwächen – wird doch erst Vertrauen gebildet! Gerade weil er darauf vertraut, dass die Profilinehalte von mir nicht an Dritte weitergegeben werden, kann er sich zeigen. Das ist doch ein Ausdruck von Kollegialität und Menschlichkeit.

**Bedeutet das aus Ihrer Sicht, dass mit diesen Maßnahmen eine Vertrauenskultur zwischen den ersten beiden Führungsebenen entwickelt wurde und dass sich durch diese Kultur das tägliche Miteinander veränderte? Hatte das in der Folge dann auch eine positiv-ausstrahlende Wirkung auf die dritte Ebene?**

Absolut.

**Und bedeutet das dann ferner, dass sich die Führungskultur ändert? Dahingehend, dass ich mich als Führungsperson auch als Mensch zeigen darf und soll? Dass ich mich auf meiner hierarchischen Ebene mit Kollegen\*innen austauschen darf und möchte, gerade auch über solche Aspekte, die in meiner Einrichtung gerade nicht so gut laufen?**

Sie stellen gleich mehrere interessante Frage. Und Sie gehen mit diesen Fragen in die richtige Richtung. Aus meiner Sicht hat sich unsere Führungskultur grundlegend geändert – hin zu einem offeneren Austausch, gerade auch, um konstruktive Impulse von meinen Kollegen\*innen zu erhalten, wenn ich Probleme habe in meinem Bereich. Und darin sehe ich auch die große Chance, die in den DNLA-Verfahren liegt: Dass man an schwierige Themen relativ schnell rankommt und sie besprechbar machen kann – sowohl in Bezug auf die einzelne Person als auch in Bezug auf das Unternehmen.

### **Hat DNLA als Personalentwicklungsinstrument also Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung?**

Ja, und das ist eigentlich eine logische Folge. Wenn ich etwa den Umgang mit Konflikten teste und an dieser Stelle einen persönlichen Entwicklungsprozess anstoße, wird die Führungsperson in der Folge anders mit diesem Thema umgehen. Sie wird stabiler in Konfliktsituationen werden und latente Konflikte aktiv ansprechen können. Das wirkt sich auf das Miteinander im Team aus und somit letztlich auf die Unternehmenskultur.

### **Ihre Ausführungen hören sich so an, als ob es ein bewusster Schritt war, die Entwicklung top-down anzustoßen.**

So war es auch. Der Schritt war bewusst so gewählt, um in eine Vorbildfunktion zu gehen. Eine Veränderung der Unternehmenskultur im Allgemeinen und ein solches Potenzialverfahren im Speziellen bedeuten ja auch eine Zumutung für die Akteure. Für eine solche Entwicklung von Organisation und Individuum bedarf er also immer wieder der Ermutigung.

### **Wie beschreiben Sie denn die aktuelle Führungskultur in Ihrem Unternehmen?**

Deutlich offener und transparenter als es noch vor 5-6 Jahren der Fall war.

Das hat auch mit unserem Geschäftsführer zu tun, der sehr offen die Themen in unserem Unternehmen anspricht und sich mit einem offenen Visier den Dingen stellt. Das möchte ich an einem Beispiel verdeutlichen: Bei uns gibt es seit über drei Jahren das „Forum“. Das ist ein Treffen der Einrichtungsleiter mit unserem Geschäftsführer, das einmal pro Quartal stattfindet und über einen ganzen Tag gehen. Das Besondere an diesem Format sind zwei Aspekte: Zum einen werden die Themen ausschließlich durch die Vertreter der Einrichtungsleiter ca. 2-3 Tage vor dem Forum gesetzt. Diese Themen werden dann im Rahmen des Forums in einem Diskurs mit dem Vorstand bearbeitet. Zum anderen erfährt der Geschäftsführer erst 24 Stunden vor dem Treffen von diesen Themen, so dass er vergleichsweise unvorbereitet in diese Treffen gehen muss. Diese offene Form des Austausches hat mittlerweile eine Qualität erreicht, die unglaublich ist. Und Sie können sich vorstellen, dass sie sehr viel zur Entwicklung der Kommunikationskultur beigetragen hat, die konstruktiv, lebendig, offen, engagiert und tabulos geworden ist.

### **Und was machen die Forumsteilnehmer dann mit den Ergebnissen?**

Auch das ist sehr interessant zu beobachten: Die Teilnehmer sind bereit, Arbeitspakete mit nach Hause zu nehmen und zu bearbeiten. Sie sind verantwortungsvoller gegenüber der Organisation geworden. Bis hin zur Verbesserung unseres Controllingystems, das von den Einrichtungsleitern eingefordert wird. Aus meiner Sicht zeigt das deutlich, wie sehr die entwickelte Vertrauenskultur Gestalt angenommen und sich zu einer offenen Fehlerkultur in unserem Unternehmen entwickelt.

### **Das klingt ganz danach, dass es ausdrücklich erwünscht ist, mich als Mensch in das Unternehmen einzubringen.**

Absolut! Das drückt sich auch in unserem Leitbild aus, in dem es letztlich um Sinnorientierung geht, ausgedrückt mit den Begriffen „Menschlichkeit“, „Fachlichkeit“ und „Wirtschaftlichkeit“. Denn bei allem Mensch-Sein darf nicht vergessen werden, dass es um die Erbringung von Leistungen geht, die das Unternehmen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten umsetzen möchte. Und das kann wiederum ohne das Individuum, also seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht existieren.

Sie können es auch so formulieren: Es ist das Ziel sinnorientiert zu denken – sowohl für das Unternehmen als auch für den einzelnen. Das gehört zusammen.

### **Aus Ihrer Erfahrung lohnt es sich aus Unternehmenssicht also, eine Kultur zu etablieren, die Mensch-orientiert ist. Und das aus dem Grund, da das Individuum dann auch bereit ist, viel von sich einzubringen und zu leisten. Und dieses „Mehr“ an Leistung übersteigen aus Unternehmenssicht die Mehrkosten in Form von Löhnen, Boni etc. Ist das zutreffend?**

Ja, diese These würde ich so unterschreiben. Allerdings ist es nicht so, dass bei uns eine Basisdemokratie herrschen würde. Darum geht es auch nicht, sondern um eine Beteiligungskultur, in die sich jeder als Mensch über effiziente Formen einbringen darf und soll. Und das wird inzwischen auf vielfältige Weise gemacht.

Anders formuliert: Während früher das Bewusstsein vorherrschte, dass es die Kirche immer geben wird, ist unsere Kultur heute davon geprägt, ein kirchliches Unternehmen zu sein, in das ich mich einbringen kann. Change- und Veränderungsmanagement ist in den letzten Jahren zum Alltag geworden.

### **Das klingt nach einer lernenden Organisation.**

Ja. Das wollen wir, genau dort sind wir auf dem Weg.

**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:**

Planung: 60%	Spontaneität: 40%
Rationalität: 50%	Intuition: 50%
Sicherheit: 40%	Mut: 60%

Erlauben Sie mir eine Anmerkung: Gerade bei zweifelhaften Entscheidungen kann ich junge Leute nur dazu ermutigen, auf ihre Intuition zu hören.

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

Der Ruheraum befindet sich in der Natur. Das kann allein per Rad sein, am liebsten jedoch zusammen mit meiner Frau.

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

Ich möchte zur Zeit nichts ändern – höchstens das eine oder andere intensiviere, etwa spontane Reisen mit meiner Frau oder Erlebnisse mit meiner Familie.

### **Welche Geschichte über sich möchten Sie in 20 Jahren Ihren Enkeln erzählen können?**

Ich möchte meinen Enkeln gerne zum einen aus meiner glücklichen Kindheit erzählen. Und zum anderen, wie wichtig es ist, in einer Ehe gemeinsam Dinge auf den Weg zu bringen und über die Freude, es dann auch geschafft zu haben. Und zum Dritten, dass es im Leben so etwas wie Fügung gibt.

### **Welche Farbe hat für Sie persönlich das aktuelle Jahr?**

Das aktuelle Jahr hat die Farbe Rot. Ich bin noch voller Energie und habe noch einige Projekte, die ich zu einem guten Abschluss bringen möchte.

Und ich füge gerne noch an, dass das kommende Jahre die Farbe Grün.

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

**Verkostet wurde eine Schokolade von Dr. A.: Herbe Vollmilch mit Kokos und salzigem Karamelcrunch.**

### **Herr Gehring, vielen Dank für das Gespräch!**

Das Gespräch führte Dr. Bernd Ahrendt. Kontakt: [www.berndahrendt.de](http://www.berndahrendt.de)

**Autor: [Bernd Ahrendt](#)**



Dr. Bernd Ahrendt ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, an der FOM. Desweiteren engagiert er sich als Coach und psychotherapeutischer Heilpraktiker. Seine inhaltlichen Interessen gelten der Sinnorientierung im unternehmerischen und privaten Kontext, der Unternehmensführung, -organisation sowie dem HR-Bereich. Kontakt: mail[et]berndahrendt.de; Internet: [www.berndahrendt.de](http://www.berndahrendt.de)

der [Link](#).