

### **A 3.5 Referenzkunden: 3. CBS Caritas Betriebsträgergesellschaft mbH Speyer**

Die Caritas Betriebsträgergesellschaft mbH Speyer (CBS) wurde 2014 als gemeinnützige GmbH gegründet und ist eine 100prozentige Tochtergesellschaft des Caritasverbandes für die Diözese Speyer e.V. (DiCV). 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. Die CBS ist Träger von 15 Caritas-Altenzentren, neun Caritas-Förderzentren für Menschen mit Behinderungen und psychischen Beeinträchtigungen sowie einer Jugendhilfeeinrichtung. Die CBS beschäftigt insgesamt 2300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Caritasverband Speyer ist einer von 27 Diözesanverbänden der Caritas Deutschland. Er verwirklicht eine Wesensaufgabe der Kirche: Den Dienst am Menschen in Not. Der Caritasverband setzt sich dafür ein, dass Menschen in Würde leben können.

In Trägerschaft des DiCV befinden sich acht Caritas-Zentren in Germersheim, Homburg/St. Ingbert, Kaiserslautern, Landau, Ludwigshafen, Neustadt, Pirmasens und Speyer sowie zwei Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe, die Caritas-Förderzentren St. Christophorus in Kaiserslautern und St. Martin in Ludwigshafen. Zum DiCV Speyer gehört auch die private staatlich anerkannte Fachschule für Altenpflege in Ludwigshafen. Der Caritasverband Speyer beschäftigt rund 500 Menschen.

Gleichzeitig ist der DiCV Speyer Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege und vertritt die Interessen der karitativen Träger und Einrichtungen der Diözese Speyer. In dieser Funktion setzt er sich für gerechte und soziale Lebensbedingungen ein.

Für die Durchführung ihrer Aufgaben sind die CBS und die DiCV Speyer auf Mittel aus verschiedenen Säulen angewiesen. Dem Caritasverband für die Diözese Speyer e. V. stehen zur Finanzierung seiner Arbeit zur Verfügung: Entgelte für Leistungen seiner Sozialen Dienste und Einrichtungen; Erlöse aus Sammlungen; Zuschüsse der Diözese, anderer öffentlichen Stellen sowie Zuwendungen Dritter; Mitgliedsbeiträge und Umlagen. (§ 13 Finanzierung, <http://www.caritas-speyer.de/83216.html>). Die Finanzierung von Caritas-Einrichtungen in Deutschland wie auch bei der CBS geschieht, mit leicht veränderlichen Anteilen, zu 60 und 80 % aus öffentlichen Geldern, zu zwischen 15% und 35% aus Mitteln der Kirche und aus Kirchensteuern und zu ca. 5% aus Spenden.

SWOT-Analyse, Kompetenzmanagement und Kompetenzentwicklung:

Die Caritas Betriebsträgergesellschaft mbH Speyer (CBS) begann, sich 2011 neu aufzustellen. Die Leitungskompetenz bei der CBS (die Geschäftsleitung und die zweite

Führungsebene) und die Einrichtungsleiter bei der CBS, die dritte Führungsebene, haben zunächst für Ihre Einrichtungen SWOT-Analysen (Betrachtung des Umfeldes - Zielgruppen, gesetzliche Änderungen, Politik, Mitbewerber; die eigene Einrichtung) im Sinne von Stärken und Schwächen ein- und durchgeführt. Zeitgleich wurde eine gemeinsame Definition des Begriffs Kompetenzen / Kompetenzmanagement von den drei Führungsebenen erarbeitet.

Auf Basis dieses gemeinsamen Verständnisses des Kompetenzmanagements zur zielorientierten Analyse und Weiterentwicklung von Kompetenzen dienen der CBS die DNLA-Verfahren. Die DNLA-Verfahren sind eine Reihe von Potenzialmessverfahren, welche sich u.a. auf Sozial- und Managementkompetenzen (Basiskompetenzen wie Führungsqualitäten, Unternehmerisches Denken, Zusammenarbeit im Managementteam, Umgang mit Anderen, Orientierung an Zielen und am Erfolg, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit, Umgang mit Herausforderungen und Rückschlägen und Stress) konzentrieren. Eingesetzt wurden also die beiden Module DNLA ESK – Erfolgsprofil Soziale Kompetenz und DNLA MM – Management.

Neben der Messung der aktuellen Ausprägung der Kompetenzen sind die Entwicklung in diesen Schlüsselfaktoren und der konstruktive Dialog der Beteiligten über diese grundlegenden Themen das Ziel.

Die DNLA-Tests – standardisierte, wissenschaftlich fundierte Online-Befragungen – und die dazugehörigen Auswertungsgespräche – fundierte individuelle Entwicklungsgespräche, die durch eigens dafür geschulte und zertifizierte Mitarbeiter der Stabsstelle Strategische Personalentwicklung unter Leitung von Dietmar Gehring, dem damaligen Leiter Personalentwicklung und Projektmanagement der CBS Caritas Betriebsträgergesellschaft mbH Speyer und anfangs auch von externen, zertifizierten Beratern durchgeführt wurden – wurden bei der CBS „top-down“ eingeführt, beginnend mit den Mitgliedern der Leitungskonferenz. Anschließend bekamen die Einrichtungsleiter die Möglichkeit geboten – selbstverständlich freiwillig – ebenfalls an den Verfahren teilzunehmen. Durch die Verfahren und die Gespräche wurden dann jeweils Entwicklungsthemen, aber gerade auch Stärken, transparent und nachvollziehbar dargestellt. Bei den Stärken liegt der Fokus darauf, zu überlegen, wie die Teilnehmer sie erhalten und stabilisieren können und wie sie sie im Führungsalltag ganz konkret am besten einsetzen können. Bei den Entwicklungsthemen wurden gemeinsam konkrete Vorschläge erarbeitet, wie an diesen gearbeitet werden kann. Dabei sollen jeweils drei Stärken und drei Schwächen konkret priorisiert und fokussiert, um daran, bzw. damit zu arbeiten. Ziel ist dann die Kompetenzentwicklung, so dass jeder die Kompetenzen entwickelt, die erforderlich sind, um sich voll im Unternehmen zu engagieren und um in einem strategischen Team mitzuarbeiten. Außerdem geht es darum, das

Bewusstsein für betriebswirtschaftliches Handeln und für betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten zu entwickeln und zu erhöhen.

Es geht also aus Arbeitgebersicht nicht darum, sogenannten schwache Mitarbeiter herabzustufen oder sich gar von ihnen zu trennen, sondern es geht um eine zielgerichtete Unterstützung der jeweiligen Person, um mehr Führungsstabilität zu erreichen. Externe Coaches unterstützen bei Bedarf diesen Entwicklungsprozess.

Insgesamt wurden die DNLA-Verfahren zwischen Februar 2013 und März 2016 248 mal durchgeführt, 126 Mal im Bereich Soziale Kompetenz und 122 Mal im Bereich Management und Führung. Durch die initiierten persönlichen Entwicklungsprozesse bei den Führungskräften und das gesteigerte betriebswirtschaftliche Bewusstsein im Unternehmen kommt es auch zu einem kulturellen Wandel innerhalb der Organisation – die Zusammenarbeit wird von Vertrauen, Offenheit, und konstruktiver, vertrauensvoller, menschlicher Kommunikation geprägt, wobei die obersten Ebenen den nachfolgenden Führungsebenen als gute Beispiele dienen. Dies drückt sich auch im Leitbild der CBS aus:

„In all unserem Tun legen wir Wert auf Menschlichkeit, Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit“.

Die CBS konnte so in ihren Einrichtungen eine Kultur etablieren, die Mensch-orientiert ist. Dies zahlt sich aber auch für die CBS aus, denn die leitenden Mitarbeiter und ihre Teams sind aufgrund dieser Kultur auch bereit ist, viel von sich einzubringen und zu leisten.

Weitere Informationen erteilt auf Anfrage:

Caritasverband für die Diözese Speyer e.V.

Vorstand

Nikolaus-von-Weis-Straße 6

67346 Speyer

Caritasdirektor

Vinzenz du Bellier

Sekretariat des Caritasdirektors

Christina Löffler

Telefon: 06232 / 209-223

Fax: 06232 / 209-4 223

E-Mail: [christina.loeffler@caritas-speyer.de](mailto:christina.loeffler@caritas-speyer.de)

Internet [www.caritas-speyer.de](http://www.caritas-speyer.de)