

„Unternehmensführung orientiert an christlichen Werten“

Barmherzige Brüder von Maria-Hilf als Träger sozial-karitativer Einrichtungen

1. Einleitung

Häufig wird die Frage nach „dem Christlichen“, nach dem spezifischen Unterscheidungsmerkmal einer konfessionellen Einrichtung gestellt – und oftmals bleibt es bei Aussagen zu Äußerlichkeiten. Sicherlich gehören äußere Erkennungszeichen dazu, doch die Inhalte, die es in einer konfessionellen Einrichtung zu leben und umzusetzen gilt, scheinen mir wesentlichere Kriterien für ein christliches Profil zu sein. Was nützt die schöne Kapelle, das Kreuz in jedem Zimmer, der Seelsorger auf dem Stellenplan, das christliche Symbol im Firmenzeichen oder ähnliches, wenn das Ganze nur eine „Verpackung“ ist, die weit entfernt bleibt von einer alltäglichen Erfahrbarkeit?

Christliche Träger von sozialen Einrichtungen sind angetreten, die Botschaft des Evangeliums, die Sorge für den Nächsten in unterschiedlichsten Lebenssituationen konkret werden zu lassen. Diese Motivation muss eine konfessionelle Einrichtung auszeichnen und darum gilt es, diesen Auftrag im Hier und Heute mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln umzusetzen.

Die Ordensgemeinschaft der Barmherzigen Brüder von Maria-Hilf führt in Deutschland in der Rechtsform des Barmherzige Brüder Trier e.V. (BBT e.V.) Einrichtungen des Gesundheitswesens, der Alten- und der Behindertenhilfe sowie der sozialen und beruflichen Rehabilitation.

Als Barmherziger Bruder arbeite ich in der Funktion des Hausoberen in einem Schwer-

punkt Krankenhaus und bin sowohl Mitglied des Trägervorstandes als auch der Ordensleitung. Hierdurch ist es mir möglich, einen ziemlich umfassenden Blick auf die o.g. Fragestellung werfen zu können. Ein entscheidendes Merkmal meiner täglichen Arbeit ist es, an der Umsetzung eines christlichen Profils in einer unserer Einrichtungen gestaltend mitzuwirken.

Sollte es uns eines Tages nicht mehr gelingen, diesem Auftrag gerecht zu werden, und sollten die Menschen, mit denen wir arbeiten, bzw. für die wir da sind, von dieser Motivation nichts mehr erfahren können, dann haben wir entweder unser Profil verloren, oder aber „das Christliche“ in Bezug auf Caritas als Wesensäußerung unseres Glaubens hat ausgedient. Da ich aber davon überzeugt bin, dass gerade Letzteres nicht der Fall ist bzw. nicht eintreten darf, ist es aus meiner Sicht wesentliche Aufgabe von Führungskräften in kirchlichen Einrichtungen, für das entsprechende Profil Sorge zu tragen und Verantwortung zu übernehmen. Dies vollzieht sich m.E. nicht in großen äußeren Aktionen, sondern im ganz konkreten Alltag.

2. Rückblick

Bereits Anfang der 90er Jahre setzte in unserem Trägerverbund ein „CI-Prozess“ ein, in dem es darum ging, unser christliches Profil in Form einer „Unternehmensphilosophie“ zu verschriftlichen. Zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Einrichtungen und

D aus den unterschiedlichen Berufsgruppen wirkten aktiv an der Erstellung der „Grundsätze und Leitlinien“ (GuL) mit. Diese stellen seither eine Grundlage für das Handeln in unseren Einrichtungen dar, wobei es darum geht, das eigene Verhalten auf der Basis unseres christlichen Leitbildes zu hinterfragen.

Im Rahmen des Generalkapitels unserer Ordensgemeinschaft wurde 1995 ein deutliches „Ja“ zum Verbleib in der Trägerschaft sozialkaritativer Einrichtungen gesagt und damit auch der Weg in eine weitere inhaltliche Auseinandersetzung mit der Frage nach „der christlichen Einrichtung“ gewiesen. Im darauf folgenden Generalkapitel im Jahr 2001 wurden „Unsere christlichen Werte“, die als ein weiterer Meilenstein auf dem Weg der Umsetzung des christlichen Auftrages zu sehen sind, erarbeitet und vereinbart. Wir haben versucht, auf der Basis unseres christlichen Auftrages, nämlich der Umsetzung der Gottes- und Nächstenliebe, eine Konkretisierung der „Grundsätze und Leitlinien“ durch sechs Wertebegriffe auf den Punkt zu bringen. Hierbei war und ist es uns wichtig, dass die Umsetzung unserer Werte handlungsorientiert und praxisnah möglich ist. Bereits vor einigen Jahren haben wir im Rahmen von Fortbildungen damit begonnen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Grundlagen unserer Ordensgemeinschaft in der Trägerrolle zu vermitteln. Dies geschah und geschieht in der Rückbesinnung auf unseren Ordensgründer, den seligen Bruder Peter Friedhofen, und die Ordensgeschichte, die zugleich auch die Geschichte des Trägervereins ist.

Wo zunächst nur Brüder für die Fortführung und Belebung des Auftrages verantwortlich waren, kamen im Laufe der Jahre immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – gerade auch in verantwortlichen Positionen – hinzu. Der Auftrag jedoch blieb immer der Gleiche. So spielt es dann auch keine Rolle mehr, ob die Aufgaben von Brüdern oder engagierten, christlich motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen werden. Heute wissen wir, dass die Fortfüh-

rung unseres christlichen Auftrages nicht abhängig ist von der Anzahl der Ordensbrüder. Der Ordensgemeinschaft stellt sich heute die Aufgabe – und es ist ihre besondere Pflicht – diesen Übergang in eine neue Zeit zu ermöglichen und zu gestalten.

3. „Unsere christlichen Werte“

Zunächst einmal sei betont, dass es sich bei der Beschreibung „Unserer christlichen Werte“ um eine auf 6 Wertprinzipien fokussierte Aufzählung handelt, die keinen Ausschließlichkeitscharakter bekundet. Diese Werte sind für uns als Ordensgemeinschaft in der Gestaltung unseres Ordens- und Trägerauftrages allerdings von besonderer Bedeutung und wir gehen davon aus, dass die „Verlebendigung“ dieser Werte in der alltäglichen Arbeit, im täglichen Mit- und Füreinander, unsere christliche Motivation deutlich werden lässt.

Ausgangspunkt und Fundament unseres Wertesystems ist das Gebot der Gottes- und Nächstenliebe. In diesem Kontext sind die folgenden Werte zu sehen und zu verstehen und hierdurch bekommen sie ihren christlichen Bezug.

Auf der Grundlage der Gottes- und Nächstenliebe sind für uns besonders wichtige Werte:

- ◇ Würde
- ◇ Vertrauen
- ◇ Verantwortung
- ◇ Freude
- ◇ Fördernde Sorge (als Hilfe zur Selbsthilfe: „Was willst Du, dass ich Dir tun soll?“)
- ◇ Gerechtigkeit

4. Neugestaltungen im Bereich der Unternehmensführung

Mit Blick auf „Unsere christlichen Werte“ wurde uns als Vertreter der Ordensgemein-

schaft deutlich, dass die Entscheidung für einen Verbleib in der Trägerschaft auch eine Frage an unser Engagement in der Wahrnehmung der Trägeraufgabe bedeutete.

Ausgehend von unserem Ordensauftrag galt es im Mai 2002 für die Brüder des Vorstandes zusammen mit einem externen Berater und Begleiter, den Barmherzige Brüder Trier e.V. strategisch neu auszurichten sowie Rolle, Aufgaben und Verantwortung, aber auch die Qualität der zukünftigen Vorstandsarbeit aus unserer Sicht zu beschreiben. Dokumentiert haben wir diese Ergebnisse in einem Positionspapier, um in der anschließenden Phase mit den Mitarbeitern im Vorstand den Prozess fortzusetzen. Es galt, alle Veränderungen, inhaltlicher und struktureller Art, fundiert und begründet auf dem Hintergrund des Trägerauftrages und der Ausrichtung auf „Unsere christlichen Werte“ auf den Weg zu bringen.

Heute können wir sagen, dass wir mit der angepassten Satzung und der neuen Geschäftsordnung für Vorstand und Direktionen sowie durch personelle Veränderungen innerhalb des Vorstandes auf dem Hintergrund der „Gewaltenteilung“ für mehr Transparenz, für klarere Strukturen und für eine offenere Kommunikation sorgen konnten. Im Vorstand sind heute fünf Brüder sowie drei Mitarbeiter vertreten. Aus diesem Kreis bilden vier Vorstandsmitglieder (drei Mitarbeiter und ein Mitbruder) den geschäftsführenden Vorstand in unterschiedlichen Zuständigkeiten und stark vernetzten Strukturen (siehe hierzu auch unter www.bb-trier.de).

5. Die Funktion des Hausoberen

(siehe auch OK 4/2004 „Zukunft braucht neue Wege“). In einer Unternehmensführung, die sich an christlichen Werten orientiert, galt es, sich innerhalb des Vorstandes

intensiv mit der Rolle des Hausoberen in unseren Einrichtungen zu beschäftigen. Bis dato waren immer Brüder in dieser Position, die diese Rolle meist auch deutlich durch ihre eigene Persönlichkeit geprägt hatten. Schon seit längerer Zeit wurde sichtbar, dass diese Positionen nicht mehr ausschließlich von Brüdern besetzt werden können. Somit stellte sich die grundsätzliche Frage, ob wir diese Führungsrolle in den Direktionen der Einrichtungen beibehalten wollten, und wenn ja, mit welchem Profil und Aufgabenspektrum. Von Seiten der Brüder im Vorstand wurde die Beibehaltung dieser Position deutlich bejaht und deren Ausbau für notwendig erachtet.

Hierauf hat sich dann eine Arbeitsgruppe aus Mitbrüdern und ersten „weltlichen Hausoberen“ mit der Erarbeitung einer Konzeption und der Positionierung des „Hausoberen“ beschäftigt. Es folgten Workshops mit Brüdern, den kaufmännischen Direktoren und den damaligen Geschäftsführern. Heute ist diese Rolle beschrieben und in den Einrichtungen durch kompetente Persönlichkeiten aus unserer Gemeinschaft oder der Reihe der Mitarbeiter besetzt.

Hieraus entwickelt hat sich auch die Fragestellung nach einer Form der Anbindung an die Brüdergemeinschaft für Menschen, die sich der Gründungsidee Peter Friedhofs verbunden wissen. An der Entwicklung einer solchen Anbindungsmöglichkeit arbeiten wir zurzeit.

6. Entwicklung der Unternehmensstrategie

Im Auftrag des Vorstandes wurde eine interdisziplinäre und multiprofessionelle Arbeitsgruppe auf Trägerebene mit leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt, die in enger Anbindung an den Vorstand die Unternehmensstrategie für 2005 zu entwickeln hatte. Ein ganz entscheidender Punkt war

hier die Ausrichtung auf die im Positionspapier benannte Zielsetzung des Trägerverbandes, „die Umsetzung des Heilsauftrages Jesu im Dienst am Menschen“. Diese wurde zunächst in der Formulierung der Mission festgehalten. Aus der daraus resultierenden Vision leiteten sich weitere unternehmerische und gesundheits- bzw. sozialpolitische Ziele des Trägers und der Einrichtungen ab. Eine solche grundsätzliche Ausrichtung und Vorgehensweise wurde für uns erst durch den intensiven Prozess der letzten Jahre möglich.

7. Stabsstelle „Christliche Ethik, Spiritualität und Seelsorge“

Aufgrund der stärkeren Ausrichtung auf den christlichen Auftrag und mit den Erkenntnissen aus unterschiedlichen Workshops über das Selbstverständnis des BBT e.V., setzten wir Brüder des Vorstandes uns intensiv mit der Frage auseinander, wie es uns gelingen kann, unserem Auftrag ein deutlicheres Profil zu geben. Zugleich stellte sich die Frage, wie unser Auftrag bewusster, spezieller oder zum Teil auch neu für Patienten, Klienten und Mitarbeiter erfahrbar werden kann, und wer – neben dem Vorstand – dafür zuständig und verantwortlich sein soll.

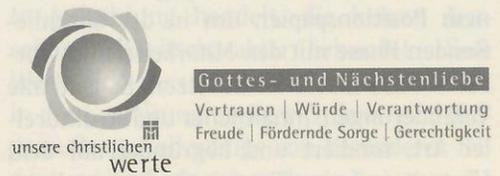
Da wir verschiedene zentrale Dienste in Form von Stabsstellen zur Unterstützung des Vorstandes in der Führung des BBT e.V. vorhalten, lag es auf der Hand, auch eine Stabsstelle „Christliche Ethik, Spiritualität und Seelsorge“ zu schaffen und kompetent zu besetzen, um so über den Aufbau von Netzwerken in die Einrichtungen hinein wirken zu können und fernerhin den Vorstand entsprechend zu unterstützen.

Nach der Erarbeitung eines entsprechenden Anforderungs- und Stellenprofils war es uns möglich, die Stelle im Januar 2004 mit einer Diplomtheologin zu besetzen.

8. Einige Beispiele der praktischen Umsetzung

8.1. Visualisierung

Einer der ersten Schritte beinhaltete die bildliche Darstellung „Unserer christlichen Werte“ und darin die besondere Bedeutung der „Gottes- und Nächstenliebe“ als Grundlage deutlich hervorzuheben. Hierzu wurde folgendes „Werte-Logo“ entwickelt:



8.2. Veranstaltungen

Die Implementierung dieses für unser Unternehmen so bedeutsamen Prozesses konnte nur „top-down“ erfolgen. Uns war es wichtig, dass sich die verantwortlichen Führungskräfte in zentralen Veranstaltungen mit der Frage der Umsetzung beschäftigten. Bis heute fanden drei dieser „Werte-Workshops“ statt, in denen sehr intensiv und theologisch fundiert an dem Thema „Werte“ gearbeitet wurde.

Angesprochen wurden bisher folgenden Berufsgruppen:

- ◇ der Vorstand und die Geschäftsführung des Barmherzige Brüder Trier e.V.
- ◇ die Mitglieder der Direktorien aller Einrichtungen
- ◇ die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zentralen Stabsstellen auf Trägerebene aus allen Einrichtungen:
- ◇ die Personalleiter
- ◇ die Leiter der Aus-, Fort- und Weiterbildung
- ◇ die Bereichsleitungen

- ◇ die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Seelsorge
- ◇ die Vorsitzenden der Mitarbeiter- und der Gesamtmitarbeitervertretungen
- ◇ die Leitungen der Sozialdienste

In diesen jeweils zweitägigen Workshops war es möglich, sehr intensiv in die persönliche Auseinandersetzung mit „Unseren christlichen Werten“ einzusteigen und das Bewusstsein für die Relevanz in der alltäglichen Arbeit zu schärfen.

Neben inhaltlichen Ergebnissen ist sicherlich auch festzuhalten, dass gerade im Rahmen dieser Veranstaltungen deutlich geworden ist, wie stark die Identifikation mit dem christlichen Auftrag des Trägers gegeben, wie wichtig aber auch der Austausch hierüber und wie notwendig eine Hilfestellung für den Alltag ist.

8.3. Führungskräfte-Workshop

Im Rahmen der Entwicklung von Führungskräften in den Einrichtungen haben wir Mitte des Jahres 2003 damit begonnen, Führungskräfte verschiedener Einrichtungen in einem dreitägigen Workshop zum Thema „Führung“ zu sensibilisieren und dazu bewegt, an ihrer je eigenen Führungsrolle und -aufgabe zu arbeiten.

Ein Themenschwerpunkt dieser Führungskräfteentwicklung stellen die Werte dar. Diese Workshops beinhalten die inhaltliche Auseinandersetzung mit „Unseren christlichen Werten“ sowie die persönliche Reflexion der eigenen Werte. Auch gilt es, der Frage nach den daraus abzuleitenden Grundhaltungen, den verschiedenen Rollen und Aufgaben nachzugehen.

8.4. Neuauflage der „Grundsätze und Leitlinien“

Im Laufe dieses Jahres werden die „Grundsätze und Leitlinien“ in einer Neuauflage erscheinen. Textlich wird hieran nichts verändert werden. In einem Art Vorspann werden

jedoch „Unsere christlichen Werte“ vorgestellt, damit die Verbindung bzw. die Einheit deutlich wird. „Unsere christlichen Werte“ sind eben nichts Neues, sondern sie sind in gewisser Weise so etwas wie die „Kurzform“ der „Grundsätze und Leitlinien“.

8.5. Für den Alltag

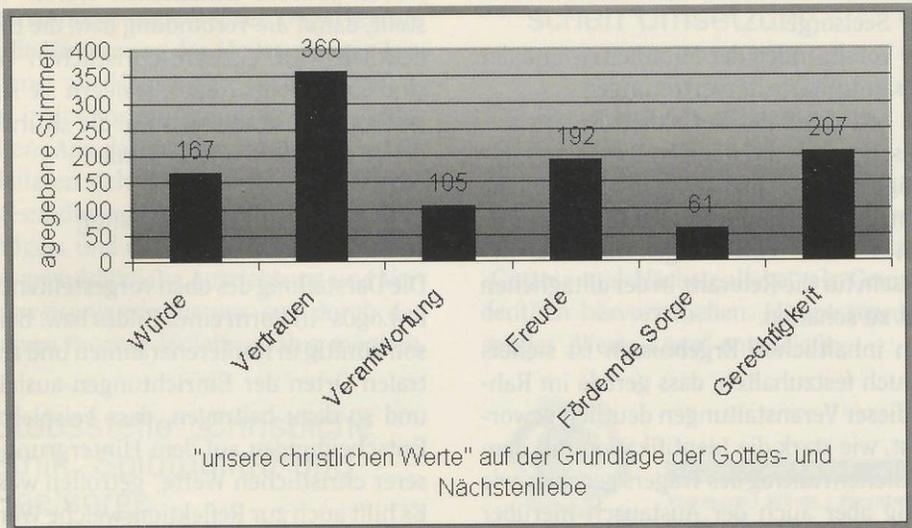
Die Darstellung des oben vorgestellten „Werte-Logos“ in Form eines Bildes bzw. Banners soll künftig in Konferenzräumen und an zentralen Orten der Einrichtungen aushängen und so dazu beitragen, dass beispielsweise Entscheidungen auf dem Hintergrund „Unserer christlichen Werte“ getroffen werden. Es hilft auch zur Reflektion, welche Werte einer Entscheidung zu Grunde liegen: „Ist es zum Beispiel die Verantwortung für ... oder das notwendige Vertrauen zu ... oder ist es die Frage nach der Gerechtigkeit aus unterschiedlichen Perspektiven ...“

Die Vereinbarung, Entscheidungen auf dem Hintergrund „Unserer christlichen Werte“ zu reflektieren, ist fester Bestandteil von Zielvereinbarungsgesprächen der Direktorien mit dem Geschäftsführenden Vorstand.

Wir sehen hier einen Ansatz, die Arbeit mit „Unseren christlichen Werten“ im Alltag konkret werden zu lassen.

8.6. Ökumenischer Kirchentag 2003 / Katholikentag 2004

Diese beiden Veranstaltungen haben wir nutzen können, um unsere Ordensgemeinschaft und den BBT e.V. an einem Messestand zu präsentieren. Eines unserer Anliegen – die Verbindung zwischen Ordensgemeinschaft und Trägerverband, begründet in „Unseren christlichen Werten“ und dem christlichen Trägerauftrag – konnten wir hier zum Ausdruck bringen. Auf die Frage: „Welcher Wert ist mir auf der Grundlage der Gottes- und Nächstenliebe besonders wichtig?“, antworteten die Befragten im Rahmen des Katholikentages in Ulm wie folgt:



Erstaunlich war das Ergebnis der über tausend Befragten und die zahlreichen guten Kontakte und Gespräche. Deutlich geworden ist auch, dass wir „Unsere christlichen Werte“ für den Alltag zunächst beschreiben müssen. So wurde beispielsweise in manchen Gesprächen deutlich, dass der von uns benannte Wert „fördernde Sorge“ zunächst einer Erklärung bedarf.

9. Schlussbemerkungen

Durch die beschriebenen Entscheidungen des Generalkapitels 2001 und den dadurch begonnenen Prozess hat sich unsere Arbeit als Brüder im Vorstand grundlegend verändert. Es ist gut, am Beginn eines solch schwierigen und existenziellen Prozesses nicht ganz genau zu wissen, wie es laufen wird und was sich auf dem Weg alles ereignen wird. So manches Mal war die göttliche Fügung spürbar und wir wurden geleitet durch den Geist Gottes auf dem richtigen Weg gehalten. Dies galt insbesondere auch in der Umsetzung personeller Entscheidungen. Ich bin fest davon überzeugt, dass es die richtigen Schritte zur richtigen Zeit gewesen sind und wir uns in der Rückbesinnung und Neu-

ausrichtung auf unsere Wurzeln hin gerade in der heutigen Zeit deutlich positionieren und zukunftsorientiert ausrichten konnten. Nur wenn der christliche Auftrag lebendiger Bestandteil einer Trägerorganisation ist, kann sie aus meiner Sicht eine christliche Organisation sein. Ich bin davon überzeugt, dass die Verlebendigung dieses Wesensauftrages sich immer wieder neu und in neuen Formen und Möglichkeiten darstellen wird. Auch hier gilt das „Aggiornamento“, das „Verheutigen“, und damit der bewusste Auftrag zur Umsetzung in unserer Zeit, mit unseren Möglichkeiten.

Die Komplexität dieser Thematik kann hier nur angerissen und beispielhaft dargestellt werden. Den hier beschriebenen Entwicklungen liegen intensive Prozesse und Auseinandersetzungen zu Grunde, die stark gekürzt wiedergegeben sind.

Ich hoffe, dass es trotzdem gelungen ist, einen ersten Einblick in diese Fragestellung und auf unsere Antwortversuche zu geben.

Bruder Peter Berg FMMA ist Hausoberer des Trierer Brüderkrankenhauses und Mitglied des Vorstands des Barmherzige Brüder Trier e.V.