



„Orden(t)-liche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“

Mitarbeiterbindung als Zukunftsherausforderung für die Orden

Es wird wohl keinen Orden mehr geben, der seine zahlreichen Einrichtungen und Dienste ohne den Einsatz und die Mitarbeit von freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufrechterhalten kann. So wird die Gewinnung und vor allem Bindung von fachlich qualifizierten sowie christlich motivierten Mitarbeitern zu einer zentralen Zukunftsherausforderung. Berücksichtigt man weiter, dass sich der Auftrag der jeweiligen Ordensgründer bzw. Ordensgründerinnen durch die Einrichtungen und Dienste in Kirche und Welt vollzieht, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur „Visitenkarte“ für die Gemeinschaft nach innen und außen. Ihr Engagement und Auftreten, aber auch ihre Glaubwürdigkeit tragen so nicht unwesentlich zum Image eines Ordens in der Öffentlichkeit bei.

Das Wissen um das Selbstverständnis des Ordens und die möglichst hohe Identifikation des Mitarbeiters mit den Anliegen und der Geschichte seines jeweiligen Trägers ist dabei eine unabdingbare Voraussetzung, um dieser Anforderung gerecht werden zu können. Diese Kompetenzentwicklung darf nicht dem Zufall überlassen werden, sondern bedarf einer zielgerichteten Personalentwicklung auf den unterschiedlichsten Ebenen. Denn je höher der Grad der Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Orden als „Arbeitgeber“, umso höher auch seine Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung und Wirkung als Träger von Öffentlichkeitsarbeit.

Aktuelle Studien¹ belegen – und dies ist eigentlich nichts Neues –, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Organisationen besonders dann binden, wenn sie in ihrem

Tun und in ihren Aufgaben einen Sinn sehen und zu ihrem Arbeitgeber einen hohen Grad an Identifikation entwickeln. Identifikation heißt in diesem Zusammenhang, mit seinen eigenen Überzeugungen, Anschauungen sowie mit seinem Welt- und Menschenbild an den Anliegen und den Botschaften des jeweiligen Ordens „andocken zu können“. Auch wenn sich die Lebensweisen bzw. Lebensformen der Ordenschristen von denen der freien Mitarbeiter in vielen Punkten unterscheiden, geht es hier um Identifizierung und um die Suche nach den inhaltlichen Gemeinsamkeiten bzw. Übereinstimmungen. Diese werden dann im beruflichen Alltag gemeinsam oder arbeitsteilig mit dem jeweilig eigenen Charisma gelebt und umgesetzt. Nicht selten finden diese Grundüberzeugungen ihren Ausdruck in der Dokumentation gemeinsam erarbeiteter Leitbilder bzw. Leitlinien.

Innerhalb der Dienstgemeinschaft der Schwestern der hl. Maria Magdalena Postel (SMMP) ist seit einigen Jahren die Förderung der (inhaltlichen) Bindung der über 3000 Mitarbeiter/-innen in über 40 Einrichtungen und Diensten an den Orden ein besonderer Schwerpunkt der Personalentwicklung. Hierbei handelt es sich um eine Bindungs- und Identifikationsstrategie, die sich auf vier einander ergänzenden Ebenen abbilden lässt:

- ◆ Begegnungen prägen (personale Ebene)
- ◆ Rückbesinnungen vertiefen (spirituelle Ebene)
- ◆ Auseinandersetzungen klären (inhaltliche Ebene)
- ◆ Lebensorte helfen verstehen (räumliche Ebene)



Zu jeder dieser Ebenen wurden im Laufe der letzten Jahre Veranstaltungen und andere Angebote entwickelt, die in der Summe zur verstärkten Mitarbeiterbindung und vor allem zum besseren Verstehen des inhaltlichen Auftrages und Selbstverständnisses des Ordens und seiner Einrichtungen und Dienste führen sollen. Im eigenen, beidseitigen Verstehen wird dadurch Dienstgemeinschaft erlebbar und fruchtbar, das berufliche Handeln in einen größeren und verbindenden Zusammenhang gestellt. Einige dieser Schritte und Aktivitäten seien hier exemplarisch skizziert.

1. Begegnungen prägen – die personale Ebene

Nicht in allen Einrichtungen und Diensten der Gemeinschaft (Krankenhäuser, Schulen, Wohnheime, Einrichtungen der Seniorenhilfe) sind Ordensschwwestern noch täglich beruflich tätig oder präsent. Dies gilt für alle Mitarbeitererebenen. Umso wichtiger ist es geworden, dass es Orte und Anlässe gibt, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Schwestern der Gemeinschaft begegnen und mit ihnen ins Gespräch kommen können. Der Träger muss in regelmäßigen Abständen über Personen erfahrbar werden.

Einer dieser Orte ist zum Beispiel der Einführungstag für neue leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Einmal jährlich lädt die Geschäftsführung zusammen mit der Provinzleitung die neuen Leitungskräfte aus dem zurückliegenden Jahr zu einem Tag in das Provinzhaus ein. Hier werden die Erfahrungen und die Zusammenarbeit aus den ersten Monaten ausgewertet, Erwartungen an eine gute Zusammenarbeit thematisiert und intensiv die Ordensgeschichte mit ihren heutigen Ordensstrukturen vorgestellt. Besonders wichtig ist hier auch der unmittelbare Dialog und das Kennenlernen der Ordensleitung.

Integrativer Bestandteil der Fortbildungen für die mittleren Führungsebenen in den Ge-

schäftsfeldern sind seit zwei Jahren intensive Sequenzen zur Ordens- und Unternehmensgeschichte. Zu diesen Sequenzen werden Schwestern „als Zeitzeugen“ eingeladen, die von der Entwicklung des Ordens, über die Entstehung des Leitbildes bis zur heutigen Geschichte berichten. Gerade diese Form der Begegnung und des Nachfragens, des Verstehens und Entdeckens, hat in den letzten Jahren zur verstärkten Identifikation mit dem Träger beigetragen.

Intensive personale Begegnungen – sowohl auf formeller als auch informeller Ebene – finden aber auch auf der jährlich stattfindenden viertägigen Betriebsleitertagung statt. Regelmäßig im Frühjahr eines jeden Jahres ziehen sich hier seit über 10 Jahren die General- und Provinzleitung zusammen mit der Geschäftsführung und mit all ihren Betriebsleitungen zu einer Klausurtagung zurück. Unter einem besonderen Schwerpunkt und mit Unterstützung durch eine professionelle externe Begleitung wird die Arbeit in den Einrichtungen und Diensten ausgewertet und werden Perspektiven sowie Strategien für das neue Jahr entwickelt. Hier ringen über 60 Führungskräfte, Schwestern und freie Mitarbeiter, im Plenum und in Kleingruppen prozessorientiert um die richtigen Wege und inhaltlichen Zielausrichtungen. Integrative spirituelle Impulse sind in dieser Tagung in der Zwischenzeit selbstverständlich geworden. Sie werden gemeinsam von einzelnen Schwestern und freien Mitarbeitern für die ganze Gruppe vorbereitet. Diese Tagung hat sich mittlerweile zu einem wichtigen Element innerhalb der „Unternehmenskultur“ entwickelt und trägt zu einer einrichtungs- und berufsgruppenübergreifenden Identifikationskultur bei.

2. Rückbesinnungen vertiefen – die spirituelle Ebene

Seit dem Jahr 2004 lädt die Provinzleitung zusammen mit der Geschäftsführung inter-



essierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Einrichtungen und Arbeitsfeldern mit ihren Ehepartnern einmal jährlich zu so genannten „Auszeittagen“ in das Provinzhaus ein. Diese Tage sind ein Angebot, Atem zu holen, aber auch die Belastungen des Berufsalltags abzuladen. Geprägt sind die vier-tägigen Auszeittage durch gemeinsame Morgen- und Abendrunden, Entspannungsübungen, Gesprächskreise, Wanderungen durch die Natur und musisch-kreatives Gestalten. Dabei werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch ein dreiköpfiges Leitungsteam, bestehend aus der Provinzleitung und einem freien Mitarbeiter, begleitet. Innerhalb dieser Tage haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Möglichkeit, am Stundengebet sowie der Liturgie der Klostersgemeinschaft teilzunehmen, und können den „Spirit des postelianschen Geistes“ erfahren und erleben. Diese Tage im Kloster bringen aber auch die verschiedensten Berufsgruppen zusammen, von Ärzten, Lehrern, Kranken- und Altenpflegern bis hin zu Mitarbeitern aus den Verwaltungen. Dieses neue Angebot greift erst langsam, aber die bisherigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer berichten begeistert davon.

Das zum Provinzialat gehörende „Haus der Begegnung“ steht aber auch über's Jahr allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Tage des Rückzugs oder des Urlaubs offen, ob allein oder mit Ehepartner und Familie.

Die Verbundenheit mit dem Orden als Träger im spirituellen Sinn zu fördern, ist auch das Anliegen von Mitarbeitern selbst, die anregten, an einem festen Datum im Jahr einen „Ordensgedenktag“ in allen Einrichtungen und Diensten gemeinsam zu feiern, etwa den Jahrestag der Ordensgründung, der inhaltlich für unterschiedliche Akzentuierungen der Ordensspiritualität Spielraum ließe. Gestaltungshilfen für ein spirituelles Tageselement sollen von zentraler Ebene seitens des Ordens zur Verfügung gestellt werden.

3. Auseinandersetzungen klären – die inhaltliche Ebene

Gezielte inhaltliche Begegnungen werden seit mehreren Jahren durch Werkstatttage zu den Leitlinien und Zielen der Ordensgemeinschaft angeboten. Nach ersten Erfahrungen auf zentraler Ebene wird dieses Angebot nun auf Anfrage für eine jeweilige Einrichtung durch den Servicebereich Personalentwicklung vor Ort angeboten. Zu dieser „Tiefenbohrung“ im Beisein von Vertreterinnen der Ordensleitung und anderer Schwestern werden die Leitlinien und Ziele des Trägers auf deren Relevanz für den konkreten Berufsalltag reflektiert, Erfahrungen eingeholt und Fortschreibungswünsche erarbeitet. Hieran können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Einrichtung teilnehmen. Auf der Grundlage der Erfahrungen und Rückmeldungen aus diesen Workshops wurden so zum Beispiel die Leitlinien und Ziele aus dem Jahr 1994 im Jahr 2005 fortgeschrieben. Hier trägt die Partizipation der freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Identität mit dem Träger bei.

Mindestens einmal pro Jahr besuchen die General- und Provinzleitung zusammen mit der Geschäftsführung die einzelnen Einrichtungen und nehmen sich ausgiebig Zeit für ein langes und intensives Gespräch mit den Führungskräften über die Ergebnisse, Entwicklungen, aber auch über die Arbeitsbedingungen in der jeweiligen Einrichtung. In diesem so genannten Jahresgespräch können der Ordensleitung Erfahrungen unmittelbar weitergegeben und Anfragen gestellt werden. Gemeinsam mit ihr kann um Ziele und Wege gerungen, aber auch Unterstützung eingefordert werden. Neben der Auseinandersetzung über Ziele und Wege soll dieses Gespräch aber auch die Anerkennung und persönliche Wertschätzung von Seiten der Ordensleitung für das Engagement der einzelnen Führungskräfte sowie der gesamten Mitarbeiterschaft zum Ausdruck bringen.



Wenngleich sehr zeitaufwendig, ist diese jährliche Visitation ein wichtiges und erlebbares Bindeglied zwischen Orden und freier Mitarbeiterschaft.

4. Lebensorte helfen verstehen – die räumliche Ebene

Gerade die Bedeutung und Erfahrbarkeit von „Häusern“ bzw. Lebensorten der Schwestern sind für die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Träger wichtig. So werden seit einigen Jahren die „Pforten“ der Bergklöster in Heiligenstadt (Sitz des Generalates) und Bestwig (Sitz des Provinzialates) gezielt geöffnet und Begegnungen sowie Führungen ermöglicht. Viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennen die Klöster nur durch den Namen oder den Briefkopf. Durch Mitarbeiterausflüge nach Bestwig oder Heiligenstadt, Tage der offenen Tür für die ganze Familie oder den Placida-Empfang² in Heiligenstadt bekommen die Klöster nun für die Mitarbeiter ein „Gesicht“, wird der Orden und das klösterlich-spirituelle Leben fassbarer; vielleicht auch „entmystifiziert“.

Im Interesse der „räumlich-spirituellen Begegnung“ werden im Jubiläumsjahr 2007 – die Schwestern der hl. Maria Magdalena feiern dann ihr 200-jähriges Jubiläum – auch Studien- und Pilgerreisen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Gründungsstätten der Gemeinschaft in die Normandie / Frankreich angeboten. Unter dem Motto „Auf den Spuren der heiligen Maria Magdalena Postel“ soll auch hierdurch die Identifikation mit dem Träger gestärkt und ausgebaut werden.

Darüber hinaus bieten besondere Anlässe im Leben der Schwesterngemeinschaft die Chance, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch stärker an die Gemeinschaft zu binden, die Identifikation zu fördern und das „Wir-Gefühl“ zu stärken. Gemeint sind hier zum Beispiel die Einladung zur Mitfeier von Ordensjubiläen einzelner Schwestern oder andere besondere Festtage.

Auf diesem Hintergrund feiert der Orden auch das Jubiläumsjahr 2007 bewusst mit den freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bezieht diese in die Vorbereitung und Gestaltung aktiv mit ein. Gerade ein solches Jahr bietet die Chance, dem häufig geäußerten Wunsch nach mehr Nähe zum Träger nachzukommen. Eine Veranstaltung in diesem Sinn ist hier z.B. der zentrale eintägige Mitarbeitertag im Provinzhaus im Mai 2007. Dieser Tag, zu dem eine stattliche Teilnehmerzahl erwartet wird, soll die große Dienstgemeinschaft „erlebbar“ machen, die Verwurzelung fördern und Netzwerke zwischen den unterschiedlichen Mitarbeitergruppen und Professionen bis hinein in die Schwesternschaft knüpfen helfen. Als einer der symbolischen Höhepunkte am Mitarbeitertag ist der Auftritt einer SMMP-Jubiläumsband geplant, bestehend aus Instrumentalisten und Sangesfreudigen aus möglichst vielen Einrichtungen und Diensten.

5. Mitarbeiterbindung als Ressourcenverantwortung

Die Erfahrungen aus den skizzierten, aber auch aus anderen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung haben gezeigt, dass diese keine einmalige und punktuelle Aktion sein dürfen, sondern ein regelmäßiger und kontinuierlicher Prozess sein müssen. Zielgruppe dürfen dabei nicht nur die jüngeren und neuen, sondern müssen auch die langjährigen und erfahrenen Mitarbeiter sein. Letztere werden häufig in den Bindungsstrategien einer Personalentwicklung vergessen.

„Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unsere teuersten, aber auch wichtigsten Ressourcen“, wurde in einem Unternehmensziel eines Krankenhausverbundes der SMMP im Jahr 2004 formuliert. Diese Aussage trifft in der Schärfe voll und ganz zu. Orden benötigen heute und zukünftig freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihren Auftrag von innen heraus begreifen, nicht



nur als „Job“ ansehen. Gelingt es, solche Mitarbeiter zu gewinnen, aufzubauen und vor allem zu binden, dann wirkt der Geist der Ordensgründer auch durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fort. Dann wird der Einzelne zum „orden(t)lichen Mitarbeiter“.

Winfried Meilwes ist Leiter des Servicebereiches Personalentwicklung bei den Schwestern der heiligen Maria Magdalena Postel (SMMP) und Lehrbeauftragter an der Katholischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen, Abteilung Paderborn.

¹ vgl. Collins, Jim: Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. München 2005

¹ Der jährliche Placida-Empfang in Heiligenstadt richtet sich an die leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Einrichtungen und Diensten der SMMP sowie an Partner und Förderer aus Politik, Kirche und Gesellschaft. Innerhalb dieses Forum wird ein bestimmter kirchlich und/ oder sozialpolitisch aktueller Themenkomplex durch einen namhaften Referenten innerhalb eines Vortrages aufbereitet und anschließend darüber das Gespräch und die Begegnung initiiert. Das Gespräch und der fachliche Austausch stehen dabei in Erinnerung und Rückbesinnung an die selige Placida Viel, der Gründerin des deutschen Zweiges der Gemeinschaft der Schwestern der hl. Maria Magdalena Postel (SMMP). Dadurch bekam die Begegnung zu Beginn eines Jahres auch den Namen „Placida-Empfang“.

Rainer Kinast

Das christliche Profil der Ordenskrankenhäuser stärken

Dem derzeitigen Trend der einseitigen Ökonomisierung und Technisierung des Gesundheitswesens sollte gegengesteuert werden, damit Wirtschaftlichkeit, hohe Qualität in Medizin und Pflege sowie menschliche Werte nebeneinander sichergestellt werden. Eine besondere Chance dazu bilden die Ordenskrankenhäuser, wenn es ihnen gelingt, ihr christliches Profil beizubehalten bzw. sogar zu schärfen. Aus den Erfahrungen der Vinzenz Gruppe ist dies realistisch und möglich – auch mit wenigen Ordensangehörigen. Bereits in der Ordenskorrespondenz 4/2005 hat Peter Berg FMMA ein konkretes Beispiel für „Unternehmensführung orientiert an christlichen Werten“ beschrieben. In diesem Beitrag finden Sie als Ergänzung weitere Erfahrungen als Ermutigung für Träger, das christliche Profil ihrer Gesundheitseinrichtung aktiv zu gestalten.

Orden als Träger von Krankenhäusern – eine Chance

Sehr viele Orden, die Krankenhäuser gegründet, geführt und viele Jahrzehnte mit ihrer Anwesenheit geprägt haben, sehen sich nun gezwungen, sich sowohl aus der leitenden Verantwortung als auch aus der alltäglichen Präsenz in den Kliniken zurückzuziehen. Die Gründe dazu sind meist das Fehlen von Ordensfrauen oder -männern, die diese Aufgaben noch wahrnehmen wollen oder können. Fast sieht es so aus, als hätten die Orden ihren Dienst getan und sei ihr Wirken Geschichte. Andere Orden verselbständigen ihre Gesundheitseinrichtungen, indem sie diese in eine rechtlich selbständige Körperschaft ausgliedern – aus welchem Grund auch immer. Sie selbst reduzieren ihre Funktion auf die Rechtsträgerschaft.