



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.*

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

<sup>1</sup> 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

**S**ehr 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.

Wie der Rückzug auch aussehen mag, eine wesentliche Chance sollte dabei nicht übersehen werden, zu der es nicht allzu viele Schwestern oder Mitbrüder braucht: den weltlichen Leitungen einen verbindlichen Auftrag zu geben, dass die Krankenhäuser auch in Zukunft als christliche Krankenhäuser nachhaltig geführt werden. Das heißt: als Träger eine Weichenstellung vorzunehmen, die für die Zukunft der Krankenhäuser prägend sein wird.

Dabei entstehen natürlich viele Fragen:

- ◇ Wie kann der Auftrag (das Krankenhaus mit einem christlichen Profil zu führen) so übergeben werden, dass er ernst genommen und auch gezielt umgesetzt wird?
- ◇ Wie kann eine Klinik als ein christliches Krankenhaus geführt werden, wenn der Großteil des Personals keine Christen mehr im engeren Sinn sind und selbst manche Führungskräfte keinen kirchlichen Hintergrund mehr aufweisen?
- ◇ Wo gibt es im Krankenhaus-Alltag realistischere Wege für die Werte des Ordens noch Räume, wenn der wirtschaftliche Druck auf die Krankenhäuser immer größer wird?

## Erfahrungen der Vinzenz Gruppe

Die Vinzenz Gruppe (eine österreichische Holding mit 6 Ordenskrankenhäusern) nennt ihre Antwort auf diese Fragen „Wertemanagement“ und blickt bereits auf viele Jahre gelungener Erfahrungen, aber auch Umwege und Experimente zurück. Aus diesen Erfahrungen wagen wir nun zu sagen, worauf es aus unserer Sicht ankommt und wie man es angehen kann, damit auch in Zukunft das christliche Profil gewährleistet bleibt.

Unterm Strich:

- ◇ Der Weg der Werte ist ein gelungener Weg, wir wollen unsere Erfahrungen weitergeben. Und andererseits:

- ◇ Wir sind noch immer in einer „Werkstatt“, haben noch nicht alle Fragen gelöst und sind an Erfahrungen anderer Ordenskrankenhäuser sehr interessiert.

In diesem Artikel möchten wir von den gelungenen Ansätzen und Vorhaben erzählen und somit zu einem lernenden Dialog über das christliche Profil von Ordenskrankenhäusern einladen. Dabei soll auf die drei oben gestellten Fragestellungen eingegangen werden:

### 1. Wie kann der Auftrag eines „christlichen Profils“ ankommen?

Dazu braucht es folgende Voraussetzungen, die geschaffen bzw. getan werden müssen:

Der Träger definiert einen Werte-Auftrag

Die Barmherzigen Schwestern in Wien als Trägerinnen der Vinzenz Gruppe forderten von der Geschäftsführung ein, dass die Krankenhäuser als Unternehmen mit christlicher Wertorientierung geführt werden. Es wurde aber bald klar, dass dieser grundsätzliche Auftrag zu wenig Orientierung gab. Die Gemeinschaft der Barmherzigen Schwestern hat nun in einem internen Klärungsprozess inhaltliche Werte definiert, die ihren Ordens-Sendungsauftrag zusammenfassen und den Werte-Auftrag präzisieren (siehe: [www.vinzenzgruppe.at](http://www.vinzenzgruppe.at)).

Aus unserer Erfahrung ist dieser Klärungsprozess des Trägers (welche Werte übergeben wir der weltlichen Leitung?) ein schwieriger, aber wesentlicher Prozess. Denn er fordert die Ordensgemeinschaft heraus, ihren Sendungsauftrag auf wenige, wesentliche Aussagen zu konzentrieren. Darüber hinaus sollen die vom Orden definierten Werte widersprüchlichen Anforderungen standhalten können:

Dieser Wertauftrag sollte ...

... für die Ordensgemeinschaft authentisch, aber zugleich für die weltliche Leitung und die Mitarbeiter in einer verständlichen Sprache formuliert sein;

... klare Orientierung bieten und doch Freiräume zur Gestaltung und Umsetzung lassen;

... die spirituelle Dimension nicht verleugnen, aber auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Glauben nachvollziehbar sein und Identität schaffen.

### Dialogische Auseinandersetzung

Es braucht zeitliche Räume, in denen ein Dialog zwischen den Ordensträgern und den obersten Führungskräften über das Werteverständnis geführt werden kann. Erfahrungsgemäß wird dabei deutlich, dass beide Seiten – Orden und weltliche Leitung – unterschiedliche Sprachkulturen mitbringen. Es wird auch von der Ordensgemeinschaft eine große Offenheit verlangt, die von eigenen Vorstellungen ablassen, sich auf neue Wege einlassen und sich dabei auf die wesentlichen Punkte des Sendungsauftrages fokussieren kann (und das sind eben die Werte). Andererseits ist entscheidend, dass die weltliche Leitung diesen strategisch wichtigen Auftrag in aller Konsequenz verstanden und übernommen hat.

### Die Funktion der Trägerschaft wahrnehmen

Träger haben ja auch die Funktion, die weltliche Leitung in ihrer Leistung zu kontrollieren, ihr Orientierung zu geben und sie zu fordern, aber auch zu fördern. Die meisten Ordensgemeinschaften nehmen diese Verantwortung gemeinsam mit Experten wahr, die als ihre Berater in einem Kontrollgremium der Geschäftsführung (oder dem Direktor, dem Klinikvorstand ...) gegenüber treten. Dieses Kontrollorgan bietet eine doppelte Chance: Auf der einen Seite findet die Leitung ein Forum vor, in dem sie präsentieren kann, was sie geleistet hat und was sie

für die Zukunft plant. Auf der anderen Seite kann der Träger strategische Ausrichtungen vornehmen.

Entscheidend ist nun: Werden nur die wirtschaftliche Bilanz, die medizinische Qualität und rechtliche Fragestellungen diskutiert oder ist auch die Implementierung der Wer-

### Kursangebot des IMS

#### **Das christliche Profil in unseren Krankenhäusern, Altenheimen und sonstigen Gesundheitseinrichtungen sichern.**

Verantwortung der Orden für ihre Werke als Vermächtnis in eine nach-christentümliche Zeit.

#### Zielgruppe:

Ordensfrauen und Ordensmänner in Trägerschaft von Gesundheitseinrichtungen

#### Leitung:

Rainer Kinast, Vinzenz Gruppe Wien, P. Bertram Dickerhof SJ, Leiter des IMS (Institut der Orden)

#### Inhalte:

- ◇ Chancen und Verantwortung für Träger erkennen
- ◇ Konkrete Ansatzpunkte und Unterlagen erhalten
- ◇ Erfahrungen austauschen
- ◇ Formen der Zusammenarbeit entwickeln

9.1.2007 bis 11.1.2007, Bildungs- und Exerzitenzhaus Maria an der Sonne, Schmerlenbach/Hösbach

Information und Anmeldung: Institut der Orden, Wittelsbacher-ring 9, 53115 Bonn, Tel: 02 28/6 84 49-0, E-Mail: [ims@orden.de](mailto:ims@orden.de)



te-Kultur regelmäßig Thema? Werden auch für die Arbeit am christlichen Profil Vorgaben und Ziele gesetzt und wird der Werte-Thematik genug Zeit eingeräumt?

In der Management-Sprache würde ich es so formulieren: Entscheidend ist, dass die oberste Ebene (Träger/Eigentümer) in der strategischen Grundausrichtung die Werte-Orientierung verankert und mit ihr auch inhaltlich Orientierung gibt.

## 2. Wie kann eine christliche Kultur mit nur wenigen gläubigen Mitarbeitern gesichert werden?

Folgende Aspekte und sinnvolle Erfahrungen sehen wir als Antwort auf diese Fragestellung:

Mehrschichtigkeit der Werte nutzen

Werte haben verschiedene Ebenen:

- ◇ eine Ebene der Haltung,
- ◇ eine Ebene des Verhaltens,
- ◇ eine Ebene von Sichtbarem (Zeichen, Dokumente oder Maßnahmen) und
- ◇ eine Ebene der Spiritualität.

Das ist das Faszinierende an den Werten: Sie können auf der Haltungs- und Verhaltensebene auch von nicht gläubigen Menschen gelebt werden. Allerdings braucht es eine Verdeutlichung, damit die christlichen Werte auch von nicht gläubigen „Menschen der heutigen Welt“ nachvollziehbar sind. Um dies an einem Beispiel der Barmherzigen Schwestern zu erläutern: Der Wert „barmherzige Liebe“ ist für unsere Ordensfrauen ein zutiefst spiritueller Begriff. Sie erkennen im anderen Menschen Jesus Christus selbst. Aus ihrer Liebe zu dem Herrn schöpfen sie die Sensibilität, die Not im anderen zu erkennen. Diese Glaubensbeziehung ist aber auch Quelle für Kreativität und Kraft, um auf diese Not konkret antworten zu können.

Für kirchlich nicht sozialisierte Menschen ist dies ein schwer verständlicher Vorgang. Allein der Begriff „Barmherzigkeit“ klingt für viele verstaubt und ruft Ablehnung hervor, weil sie die Barmherzigkeit eher an das Sich-Herablassen von gütigen, aber mächtigen Königen aus Märchengeschichten erinnert als an den barmherzigen Samariter.

Besser verständlich und im Verhalten nachvollziehbar wird der Begriff, wenn davon gesprochen wird, die Bedürfnisse oder Nöte der Patienten aufmerksam wahrzunehmen und, welcher Nation und Glaubensrichtung sie auch sein mögen, ihnen zu helfen.

Auf der Verhaltensebene kann dieser Wert von jedem Menschen, der grundsätzlich den Wert verstanden hat und ihm zustimmt, im konkreten Krankenhausablauf gelebt werden. Und damit bekommt das Krankenhaus auch mit nicht gläubigen Menschen ein christliches Profil: wenn die Ärzte und Mitarbeiter „nur“ die Bedürfnisse der Patienten gut wahrnehmen und sensibel und mit Aufmerksamkeit ihnen begegnen – auch ohne spirituellen Hintergrund!

Konkretisierung der Werte durch  
„Übersetzungsarbeit“

Wertearbeit kann in philosophischen Diskussionen und gut gemeinten Absichtserklärungen stecken bleiben. Viele Mitarbeiter brauchen die Übersetzung in das Konkrete. Das ist meist Führungsaufgabe – und da sehen sich viele Führungskräfte ohne Schulung und Unterstützung überfordert.

Diese Übersetzungsarbeit kann unterschiedlich ausfallen:

- ◇ Es kann ein strategisches Werte-Papier erarbeitet werden, das verständlich formuliert und praxisorientiert ist. In der Vinzenz Gruppe wurde in einem halbjährigen Prozess – vorwiegend mit den Führungskräften – das christliche Profil unserer Krankenhäuser in eine praktikable Form gefasst. Schon dieser Erarbeitungsprozess hat die Identifikation mit den Werten ver-



stärkt. Das Ergebnis ist ein handfestes Arbeitsprogramm für die nächsten Jahre.

- ◇ In Workshops erarbeiten die Mitarbeiter selbst, was mit den Werten des Trägers gemeint ist und wie sie diese im Krankenhausalltag konkretisieren wollen.
- ◇ Es können sowohl von der Leitung als auch von Mitarbeitern Projekte initiiert werden, die eine nachhaltige Wertekultur sichern. Projekte sind übrigens die Chance, die vorgegebenen Werte mit den konstruktiven Ideen der Basis-Mitarbeiter zu verbinden. Beispiele von Projekten, die in Krankenhäusern der Vinzenz Gruppe umgesetzt wurden: Kultur im Umgang mit Sterbenden, Kriseneinsatzgruppe am Wochenende, Anonyme Geburt von minderjährigen Frauen, Leere Wiege, Kommunikationsschulung für Ärzte und Pflegepersonen, Intimität der Patienten wahren.

### Struktur der Wertearbeit

Die Kunst besteht darin, eine Struktur im Organigramm zu finden, die ...

...sowohl die fachliche Weiterentwicklung und Räume der Kreativität fördert,

- Einzelpersonen und Teams,*
- ◇ die ein Know-how des Wertemanagements entwickeln und aufbauen,
  - ◇ die die innovativen Entwicklungen vorantreiben,
  - ◇ die Ideen dafür entwickeln, wie die Werte auf dem Boden der Alltäglichkeit konkretisiert werden;

... als auch die Wertekompetenz in der Linienverantwortung sichert:

- Linienverantwortliche haben Werteverantwortung, so wie sie auch für Budget und Personalverantwortlich sind. Geklärt muss sein,*
- ◇ wie das Wissen und die Ideen der fachlichen Kreise in die Linien kommen;
  - ◇ wie das Zusammenspiel der fachlichen Kreise und Linienverantwortlichen in Entscheidungsprozessen läuft;

- ◇ wie die Kompetenz der Linienverantwortlichen entfaltet und geschult werden kann.

### Potenziale der Mitarbeiter mobilisieren

Mitarbeiter haben selbst oft ein gutes Gespür, was es braucht, damit die gewollten christlichen Werte gelebt werden können. Durch die enormen Belastungen fehlen die Räume der Reflexion und der kreativen Entwicklung. Wir machen die Erfahrung, dass das Entwickeln von wert-orientierten Vorhaben für die Mitarbeiter meist Freude und Sinn macht, ihren Alltag bereichert und ihnen neue Kräfte gibt. Werte mobilisieren in ihnen neue Kräfte.

Führungskräfte, denen eine Kultur der Menschlichkeit ein Anliegen ist, schaffen es trotz weniger Ressourcen Räume zu schaffen, in denen Mitarbeiter ihr Werte-Potenzial ausspielen können. Dazu brauchen aber auch diese Führungskräfte klare Rückendeckung von oben: Es ist gewollt, dass dafür begrenzte Zeit aufgewandt wird. Daran werden die Führungskräfte auch gemessen – nicht nur an Zahlen und an Einsparungen.

### Grundhaltungen der Werte und der Spiritualität pflegen

Dafür, dass Mitarbeiter eine Sensibilität entwickeln und diese Sensibilität in ihr professionelles Tun einbringen, kann auch etwas unternommen werden: Aus unserer Erfahrung geht es um konkrete, benennbare Grundhaltungen, die entwickelt und gepflegt werden sollten. Diese Grundhaltungen sind dieselben Grundhaltungen für Menschen, die Werte erspüren können, wie für Menschen, die eine persönliche Spiritualität entwickeln. Auch wir in der Vinzenz Gruppe sind gerade dabei, Schulungsvorgänge zu entwickeln, die diese Grundhaltungen verstärken. Aus meiner Sicht müssen auch wir in Zukunft für die Entwicklung von alternativen Schulungsangeboten noch verstärkt Kreativität aufwenden.

## Spirituelle Kerngruppe

Gerade dann, wenn es durch den zeitlichen Druck immer schwieriger wird, die Menschlichkeit im Krankenhausalltag zu leben, sollen die Wurzeln tiefer werden – um wieder an das Wasser zu gelangen.

Wir sind davon überzeugt, dass gläubige Christen die Werte zwar nicht besser leben, aber dass sie über eine andere Motivation verfügen, über eine zusätzliche Kraftquelle und – vor allem in Zeiten, in denen bestimmte Werte unüblich werden und Widerstand gefordert wird – daraus resultierend über eine treue Konsequenz.

Wir sind davon überzeugt, dass das christliche Profil unserer Krankenhäuser nur dann nachhaltig gesichert ist, wenn zumindest eine bedeutsame Gruppe ihre Wertehaltung im Glauben verankert hat.

Deshalb freuen wir uns, dass in unserer Mitte lebendige gläubige Kerngruppen (in jedem Krankenhaus wohnt ein Ordenskonvent) leben und dass wir viele Führungskräfte und Mitarbeiter haben, die ihre Wertehaltung in einem lebendigen Glauben verankert haben. Dies wird für uns eine besondere Herausforderung der Zukunft werden: bestehende Angebote weiterzuführen und neue Angebote zu entwickeln, um die persönliche Spiritualität unserer Führungskräfte und Mitarbeiter zu fördern.

### 3. Wie ist Wertekultur in Zeiten des wirtschaftlichen Drucks möglich?

#### Wirtschaftliche Effizienz als Basis

Der effiziente Umgang mit den vorhandenen wirtschaftlichen und personellen Ressourcen ist eine Pflichtkür. Sie bildet die Basis, um die Existenz der Klinik auch in der Zukunft zu sichern, aber auch um eine Weiterentwicklung der Klinik zu ermöglichen und

sich Investitionen für das christliche Profil leisten zu können.

#### Begrenzte und unbegrenzte Räume für Werte schaffen

Werte brauchen Räume – und Räume haben Wände und Grenzen. Der Wert „Zuwendung“ wird zum Unwert, wenn allen Menschen zu jeder Zeit Zuwendung gegeben wird oder besonders vereinnahmenden Patienten keine Grenzen gesetzt werden.

Ein Wertemanagement beschreibt aber auch gezielte Räume, wo z.B. der Patient im Normalfall Zuwendung bekommt und wo nicht. Ein Beispiel dazu für Wertebegrenzung: In einem unserer Krankenhäuser werden in besonderen Situationen – unter Zustimmung der Patienten – für Familienangehörige und Verwandte Informationsgespräche durch den Arzt terminiert. Dafür nimmt sich der Arzt eine – begrenzte – Zeit, geht mit dieser gut strukturiert um und erreicht mit diesem angekündigten Termin mehrere Personen auf einmal. Dafür kann er sich bei weiteren Anfragen durch andere Verwandte mit Verweis auf den gelaufenen Termin leichter abgrenzen.

#### Kosten einer Wertearbeit

Hinter der Kostenfrage stecken die Fragen „Was können und wollen wir uns leisten?“ und „Was sind uns die christlichen Werte in einem Krankenhaus tatsächlich wert?“. Dazu einige Thesen:

Die Investition in die Wertearbeit sollte sich rechnen. Hinter dem Ordensauftrag steckt ja auch die Strategie: Durch ein solides Management („Werte-Management“) wird sowohl für die Patienten das christliche Profil erlebbar als auch für die Politiker und andere Entscheidungsträger der öffentlichen Hand der solide Beitrag der Ordenskrankenhäuser zur Gesamtgesellschaft sichtbar.

Es gibt viele Gewinner der Wertearbeit: Die Patienten fühlen sich als Menschen gut auf-



gehoben. Die Mitarbeiter erfahren durch die expliziten Werte einen tieferen Sinn in ihrer Arbeit und hohe Identifikation mit der Arbeit. Die Unternehmensleitung hat zufriedene Patienten und engagierte Mitarbeiter. Die Ordensgemeinschaft als Träger sieht ihren Sendungsauftrag weitergeführt. Diese Gewinnerbilanz macht deutlich, wie sinnvoll diese Investition sein kann.

Außerdem kostet Wertearbeit in vielen Bereichen weniger Geld als vermutet. Drei Beispiele:

- ◇ Wenn Führungskräfte-Schulungen ohnehin durchgeführt werden, erhalten sie mit dem Weg der Werte einen zusätzlichen inhaltlichen Schwerpunkt.
- ◇ Werte erhalten bei der Entwicklung von Standardabläufen, die auch ohne Wertearbeit definiert werden, eine besondere Aufmerksamkeit.
- ◇ Projekte zur Qualitätsverbesserung werden auch aus anderen Anlässen und Hintergründen initiiert. Sie erhalten durch die Wertearbeit eine zusätzliche Zielsetzung.

Trotzdem: Ohne Investitionen werden wir keine „Medizin mit Seele“ erreichen!

## 4. Eine Vision für die Ordenskrankenhäuser

Stellen Sie sich vor: Viele Ordensverantwortliche tragen ihre Erfahrungen zusammen und bündeln ihr Wissen, wie ein christliches Profil ihrer Krankenhäuser nachhaltig aufgebaut werden kann.

Stellen Sie sich vor: Viele Orden nehmen ihre Verantwortung als christlicher Träger wahr und fordern Leitung und Mitarbeiter mit ihrem Werteauftrag. Die Leitungen schaffen Strukturen und Rahmenbedingungen, sodass ihre Mitarbeiter – zum großen Teil Nicht-Christen – eine Kultur der christlichen Werte aufbauen. Die Patienten erleben einen Geist der Menschlichkeit und Zuwendung, ebenso die Mitarbeiter, die von einer wert-vollen Aufgabe beseelt sind.

Dann – glaube ich – werden die Ordenskrankenhäuser mit ihrer beseelten Professionalität im Gesundheitswesen von morgen einen wichtigen Beitrag leisten. Sie werden nicht nur Kliniken sein, die anders, weil menschlicher sind; sie werden auch so manche Impulse und Trends im Gesundheitswesen auslösen.

*Rainer Kinast ist Theologe mit Wirtschaftsausbildung, Psychotherapeut und Seniorberater der Homacon Krankenhausberatung GmbH sowie Zentralbereichsleiter der Vinzenz Gruppe.*