



Generalkurie des Hospitalorden des heiligen Johannes von Gott
Barmherzige Brüder



**Das Charismatische Management
im Orden der Barmherzigen Brüder**

Anleitung zur Evaluierung und zur Verbesserung unserer apostolischen Sendung

Version: Krankenhäuser und krankenhaushähnliche Einrichtungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Frater Donatus Forkan OH, Generalprior	3
Einleitung	5
1. Wesenszüge des Charismatischen Managements	
1.1. Identität der Johann von Gott Familie und ihre Verantwortung	9
1.2. Praktische Umsetzung	13
1.3. Führung und Leitung der Einrichtungen und Dienste	19
1.4. Beziehung zur Gesellschaft und Umwelt	28
2. Evaluieren, aber wie?	31
2.1. Anpassungen auf regionaler Ebene	32
2.2. Sechs Schritte zum Einstieg	33
2.3. Evaluieren in zwei Schritten	34
3. Glossar	37

Vorwort

Liebe Johannes von Gott Familie,

wenn wir in der Apostelgeschichte lesen, dass „alle von den Aposteln geheilt wurden“¹, dann klingt das unglaublich und der Verdacht liegt nahe, dass hier zu stark idealisiert wurde. Wie immer in der Heiligen Schrift, geht es auch hier nicht um die Bedeutung des Wortes, sondern um die Bedeutung der Botschaft die vermittelt werden soll. Die christliche Botschaft breitet sich aus und vertreibt Krankheit und Trauer. Es ist sicher das schönste Zeugnis, das Christen von ihrem Glauben geben können, dass sie sich der Menschen annehmen, die Hilfe brauchen. Ein Glaube, der den Menschen zum Menschen führt, der Kranke und Bedrückte heil werden lässt, der hat Zukunft. So verstehen wir auch das Vorbild unseres Ordensstifters Johannes von Gott. So verstehen wir auch unseren Auftrag in der Kirche.

Die Zeiten ändern sich und mit ihnen die Menschen, aber auch das Gesundheits- und Sozialwesen. Dem müssen wir Rechnung tragen. Heute müssen Unternehmensziele definiert sein, Qualität muss überprüfbar und zertifizierbar sein. Es ist klar, wir verstehen uns nicht als Unternehmen, aber auch für uns gelten die Regeln des Marktes. Meilensteine in diesem Prozess waren die Herausgabe der Charta der Hospitalität und die Definition der Ordenswerte. Im Gegensatz zu anderen Sozial- und Gesundheitseinrichtungen hat sich für unsere Arbeit im Geiste des Johannes von Gott in unserem Orden der Begriff des Charismatischen Managements herausgebildet. Dieses ist in der Charta der Hospitalität grundgelegt.

Das Generalkapitel 2006 hat von der Generalkurie ein Instrument zur Evaluierung des Charismatischen Managements gefordert. Die Forderung basierte auf der Erkenntnis, dass es nicht ausreichend ist, unsere Ideale zu beschreiben. Darüber hinaus braucht es auch eine Bewertung des Erfüllungsgrades unserer Ideale in den Einrichtungen und Diensten. Dies soll der Vergewisserung und der Optimierung dienen. Es kann uns dabei aber nicht um die Evaluierung um der Evaluierung willen gehen, sondern um die Frage, wie kann sich die Situation des Kranken oder Betreuten in unseren Einrichtungen und Diensten verbessern. Es geht nicht um die Zertifizierungsurkunde im Eingangsbereich, sondern um die Zufriedenheit der Patienten, Betreuten und deren Angehörigen.

Wir stehen heute in einem Wettbewerb von Gesundheitsanbietern, deren Vielfalt groß ist. Neben den Ordenseinrichtungen gibt es staatliche und andere kirchliche Einrichtungen. Daneben gibt es, und diese werden immer mehr, private Träger und Trägerketten. Wir müssen uns dieser Konkurrenz stellen. Dabei ist es wichtig, dass wir uns bewusst sind, dass unsere Zentren nicht einfach ein weiteres Angebot sind, sondern wir uns als kirchliche Einrichtungen kennzeichnen müssen, wie dies Papst Benedikt XVI. in seiner Enzyklika *Deus caritas est*² unterstreicht. In diesem Wettbewerb können wir aber auch von den anderen lernen. Sagt uns doch Jesus im Gleichnis vom ungerechten Verwalter: Die Kinder dieser Welt sind unter ihresgleichen klüger als die Kinder des Lichts³. Wobei uns immer bewusst sein muss, dass aus ethischen Gründen der Zweck nicht die Mittel heiligen kann.

Das vorliegende Instrument zur Evaluierung des Charismatischen Managements wurde von einer Gruppe von Mitbrüdern und Mitarbeitern aus den europäischen Provinzen erarbeitet. Dabei war aber immer auch der Gesamtorden in Blick, damit das Dokument in allen Regionen des Ordens Anwendung finden kann. Es ist überdies so angelegt, dass es auch leicht an die Wirklichkeit einzelner Provinzen, durch Hinzufügungen, angepasst werden kann. Viel konzeptionelle Arbeit steckt in diesem Dokument. Das Generaldefinitorium hofft nun auf eine wirklich bereite Aufnahme und konsequente Umsetzung in den Provinzen. Der Europakommission, mit der Untergruppe „Evaluie-

¹ Vgl. Apostelgeschichte 5, 12 -16

² Benedikt XVI, Enzyklika *Deus caritas est*, Rom 2005, Nr. 31: „...dass das kirchliche Liebeshandeln seine volle Leuchtkraft behält und nicht einfach als eine Variante im allgemeinen Wohlfahrtswesen aufgeht.“

³ Lukas 16, 1 - 13

zung des Charismatischen Managements“ möchte ich für die geleistete Arbeit meinen besonderen Dank aussprechen.

Rom, 29. September 2012
Fest der Erzengel

Frater Donatus Forkan OH
Generalprior

Einleitung

Was ist Charismatisches Management

Das Management in den apostolischen Werken des Hospitalordens fundiert auf dem Charisma des heiligen Johannes von Gott mit dessen besonderem Kennzeichen der Hospitalität. Aus diesem Charisma, das wir als „Überwert“ unserer Identität in Kirche und Welt verstehen, ergeben sich eine Reihe von fundamentalen Prinzipien und Werten, welche durch ein spezifisches Wertemanagement in die Praxis umgesetzt werden sollen. Diese Prinzipien- und Wertordnung basiert essentiell auf den Konstitutionen und Generalstatuten des Ordens und hat in der Charta der Hospitalität ihre praktische Ausfaltung gefunden. Jede Form von Leitungs- und Führungsverantwortung in den Ordenseinrichtungen muss diese Prinzipien- und Wertordnung berücksichtigen und fördern.

Weshalb Charismatisches Management

Wir leben in einer schwierigen Zeit, in der die Auswüchse von Kapitalismus und Wettbewerb, der stete Wandel von Werthaltungen und Lebensformen und die Schnelligkeit der Veränderungen praktisch alle Organisationen und Unternehmen zwingen, ihren Daseinsgrund zu hinterfragen und ihre Arbeitsmethoden neu zu definieren, wenn sie im Heute und noch mehr im Morgen wettbewerbsfähig bleiben wollen. Nur so können sie ihre Leistung zur Zufriedenheit aller an der und mit der Organisation beteiligten Interessensgruppen verbessern. In der modernen Unternehmensführung sind deswegen Zukunftsvision und Strategiemanagement zu einem untrennbaren Begriffspaar geworden

Als Unternehmen kann sich unser Orden dieser Entwicklung nicht entziehen. Deswegen haben wir das Konzept des charismatischen Managements entwickelt, und zwar zum einen um uns die Kenntnisse der modernen Betriebswissenschaft zu eigen zu machen, zum anderen um unsere Prinzipien und prägenden Merkmale zu wahren. Denn letzten Endes bilden genau diese Prinzipien, Werte und prägenden Merkmale das Fundament jenes Etwas, das wir Charisma nennen.

In der Unternehmenssprache könnte man sagen, dass der Orden mit dem charismatischen Management sein ganz besonderes Strategiemanagement entwickelt hat, wobei es angesichts der Herausforderung, vor die uns das Charisma der Hospitalität und seine Implementation stellt, als die „Mutter aller Strategien“ betrachtet werden muss, und zwar aus folgenden Gründen:

- Der Orden handhabt ein enormes apostolisches und charismatisches Organisationssystem, das, wenn er nicht sorgfältig Acht gibt, leicht aus dem Gleichgewicht geraten kann in dem Sinn, dass die Organisation im Vergleich zum Ordenscharisma das Übergewicht erlangt.
- Der Orden verzeichnet einen kontinuierlichen Rückgang bei der Brüderzahl, dem, Gott sei Dank, durch die Schaffung eines neuen Subjekts, nämlich der „Dienstgemeinschaft“ mit den Mitarbeitern, entgegengewirkt wurde.
- Der Orden braucht dringend eine „Neubelebung des Charismas“ angesichts der vielfältigen Herausforderungen, vor die uns die globalisierte und postmoderne Gesellschaft stellt.
- Wir müssen uns um eine „Überlieferung dieses Charismas“ mit den für den Orden typischen Identifikationsmerkmalen bemühen, wenn wir unserer Überzeugung Nachdruck verleihen wollen, dass der Orden heute wie morgen in Kirche und Welt gebraucht wird.

Das Konzept des Charismatischen Managements

Wenn wir davon ausgehen, dass jedes Charisma naturgemäß, um sich voll zu entfalten, nach dem Besten strebt, können wir daraus schließen, dass dies auch und noch mehr für den Bereich des Managements gilt in dem Sinn, dass nicht nur ein gutes, sondern ein exzellentes Management angestrebt werden soll. Folglich gehört auch „Management“ zum Charisma, ja noch mehr, es sollte für uns eine „charismatische Forderung“ sein, unseren Unternehmensstil als Ordensgemeinschaft

an den neuesten Erkenntnissen der Betriebswissenschaft auszurichten, denn diese Kenntnisse verfolgen nichts anderes, als ein „Excellence-Management“ durch eine sogenannte „Strategie der ständigen Verbesserung“ zu erreichen.

Das heißt, dass sich das Konzept des charismatischen Managements in einer Ordensgemeinschaft nicht simpel auf das Handling von religiösen oder spirituellen Aspekten bezieht, welche für sie bezeichnend sind, sondern in erster Linie darauf, wie sie sich mit ihrem Charisma zeitgemäß auf neue Umstände und Situationen einstellt und sie bewältigt.

Um das Begriffspaar „charismatisches Management“ richtig zu verstehen, dürfen wir nicht vergessen, dass ein Charisma, in unserem Fall die Hospitalität, immer in einem konkreten Dienst Ausdruck findet. Deswegen werden wir gut daran tun, als erstes den Begriff Charisma auf den Boden der Realität zu holen. Wir müssen ihn sozusagen entmystifizieren, ihm seinen Heiligenschein nehmen, also von der mystischen und spirituellen Aura, die ihm anhaftet, befreien, kurzum „verobjektivieren“, damit er nicht im Reich der frommen Wünsche bleibt, denn ein Charisma, das nicht in einem konkreten Dienst mit einer sozialen Resonanz Ausdruck findet, bleibt ein guter Vorsatz und nicht mehr. Gerade deswegen ist es so wichtig, ihm einen Körper, eine konkrete Gestalt zu geben, die in institutionalisierten Strukturen Ausdruck findet.

Erst diese praktische Umsetzung und die sich daraus ergebende soziale Resonanz in einem konkreten Dienst bewirken, dass das Charisma sichtbar und verobjektiviert wird und mithin bewertet werden kann. Ja noch mehr, nur so können die Ausdrucks- und Gestaltungsformen des Charismas, man verzeihe den Begriff, „gemanagt“ und im Sinne der Philosophie des Excellence-Managements (also einer Strategie der ständigen Verbesserung) selbst zum Gegenstand von Verbesserungen und Feinabstimmungen werden, denn die Zeitumstände und vor allem die Bedürfnisse der Menschen ändern sich dauernd, und gerade diese sind ja der Daseinsgrund eines Charismas.

Als Unternehmen mit einer ganz spezifischen Mission muss der Hospitalorden des heiligen Johannes von Gott die bestmögliche Form finden und anwenden, um seinen Auftrag zu erfüllen, und zugleich seine ursprüngliche Identität wahren. Das heißt, er muss sich einen eigenen Unternehmensstil geben, den wir „charismatisches Management“ nennen. Dieser Stil wird um so mehr zum Tragen kommen, je deutlicher die ordentliche Betriebsführung der Werke von den fundamentalen Identifikationsmerkmalen des Ordens durchdrungen ist.

Zusammenfassend kann man sagen, dass das charismatische Management ein Versuch ist, die Fundamente des Ordens mit den Fundamenten des Excellence-Managements zu einander in Beziehung zu setzen. Letzten Endes heißt charismatisches Management nichts anderes, als die Aufgabe, die uns übertragen ist, gut und sinnvoll entsprechend dem Daseinsgrund unseres Ordens zu erfüllen.

Inhalt des Charismatischen Managements – essentielle Aspekte im Hospitalorden

Vor dem Hintergrund des bisher Gesagten ergeben sich zwei Variablen bzw. Felder, die durch ihr Wechsel- und Zusammenspiel den Inhalt des charismatischen Managements ausmachen:

1. Identifikationsmerkmale des Ordens
2. Erfüllung des Ordensauftrags nach den Excellence-Prinzipien eines Managements der ständigen Verbesserung.

Unter den Aspekten, welche die Identität des Ordens eingrenzen, definieren und begründen, seien folgende genannt:

1. Der Orden ist eine kirchliche Einrichtung gemeinnützigen Charakters und folgt in seinen apostolischen Werken der Wertordnung der katholischen Kirche.

2. Aus dem Ordenscharisma der Hospitalität ergeben sich des weiteren folgende spezifische Forderungen:
- Bei der Erfüllung seines vielfältigen Auftrags in den Bereichen des Gesundheits- und Sozialwesens setzt sich der Orden bevorzugt für solche Gruppen ein, deren Bedürfnisse nicht oder nur lückenhaft befriedigt werden.
 - Der Orden verfolgt bei seiner Betreuungstätigkeit einen ganzheitlichen Ansatz, der unter der Leitidee der Evangelisierung durch das Angebot eines christlichen Humanismus, einer religiös-pastoralen Begleitung und die Umsetzung eines an der katholischen Ethik orientierten Verhaltens konkreten Ausdruck findet.
 - Der Orden fördert den Gedanken der Familie des heiligen Johannes von Gott im Bewusstsein, dass dies zur Entfaltung des Charismas der Hospitalität unerlässlich ist.
 - Er vertritt eine Wertordnung, welche aufbauend auf dem zentralen Wert der
 - o HOSPITALITÄT in den folgenden nachgeordneten Orientierungswerten seine Ausfaltung findet:
 - o QUALITÄT (als Grundvoraussetzung unserer Dienstleistung und unseres Managements),
 - o RESPEKT (vor allen Menschen, die sich an uns um Hilfe wenden),
 - o VERANTWORTUNG (die ein wesentlicher Maßstab für unsere Dienstleistung und unser Management ist),
 - o SPIRITUALITÄT (die der Sehnsucht des Menschen nach Religion und Transzendenz eine Orientierung gibt).

Bei der praktischen Umsetzung seines Auftrags ermuntert der Orden zu einem Vorgehen nach den Prinzipien des Excellence-Managements der ständigen Verbesserung, dies sowohl im Bereich der Pflegeprozesse und Patientenorientierung wie auch im Bereich der ursächlich betriebswirtschaftlichen Prozesse. Besonders erwähnt werden soll hier das Konzept der „Corporate Social Responsibility“, (unternehmerische Sozialverantwortung), der sich der Hospitalorden aufgrund seiner sozialen Berufung besonders verpflichtet weiß.

Evaluierung des Charismatischen Managements

Die rasanten Veränderungsprozesse in der Welt von heute zwingen Ordensgemeinschaften wie die unsere, Kontrollmechanismen zu schaffen, welche es ihm erlauben, ständig die Umsetzung der Ordenswerte in jedem Werk auf Eignung, Wirksamkeit und Angemessenheit zu überprüfen.

Es wird allgemein anerkannt, dass der Motor eines gut funktionierenden Managements die Evaluierung ist, weil sie ein unverzichtbares Instrument zum punktuellen Erkennen von alternativen Strategien ist, die zur Verfügung stehen, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Wie bereits gesagt, heißt das Charisma unseres Ordens das „Charisma der Hospitalität“. Als solches muss es zwangsläufig eine augenscheinliche soziale Resonanz haben, weshalb seine Ausfaltung konsequenterweise sichtbar, verobjektivierbar und evaluierbar sein muss.

Die Generalkurie hat, einer Forderung des Generalkapitels 2006 entsprechend, eine Kommission mit der Aufgabe eingesetzt, ein Instrument zur Evaluierung des charismatischen Managements in den Einrichtungen des Ordens zu erarbeiten. Besagte Kommission hat in mehreren Arbeitsdurchgängen das vorliegende „Instrument zur Evaluierung des charismatischen Managements“ erstellt. Dazu ist Folgendes zu sagen:

- Das Evaluierungsinstrument baut auf grundlegenden Ordensdokumenten auf (Konstitutionen, Generalstatuten, Charta der Hospitalität...)
- Es baut auf einem allgemeinen Qualitätsmanagement auf. Siehe Punkt 4.1. dieses Dokumentes (z.B.: Joint Commission, EFQM, KTQ, DIN ISO 9000, ... bzw. landesspezifische Akkreditierungsaufgaben).

- Es widmet den Identifikationsmerkmalen des Ordens besondere Aufmerksamkeit, ersetzt jedoch nicht geläufige Instrumente des Qualitätsmanagements, wie die oben genannten.
- Es handelt sich um ein ordensinternes Arbeitsmittel, um die *spezifische Qualität* unserer Arbeit auf der Basis der Prinzipien und Werte zu messen, die uns der hl. Johannes von Gott als Vermächtnis hinterlassen hat.
- Es ersetzt nicht ein allgemeines Qualitätsmanagement, sondern versteht sich als Ergänzung mit der Schwerpunktsetzung auf unsere Werte und Prinzipien.
- Das Evaluierungssystem will nicht die aktuelle charismatische Dimension unserer Werke in Zweifel ziehen, weil wir davon ausgehen, dass sich alle im Rahmen ihrer Möglichkeiten bemühen, die Ordenswerte in die Praxis umzusetzen. Trotzdem ist es nötig, dass wir uns fragen, ob wir die Güter, die uns anvertraut sind, gut verwalten und ob wir wirklich dort stehen, wo wir gebraucht werden. Deswegen sind die Provinzen gebeten, ihre aktuellen Erfassungs- und Evaluierungsmethoden im Bereich der Unternehmensführung der Werke diesem Dokument zur Evaluierung des charismatischen Managements anzupassen.

Lesehilfe zum leichteren Umgang mit diesem Dokument

Es gibt vier Bereiche der Evaluierung

- 1.1. Identität der Johann von Gott Familie und ihre Verantwortung
- 1.2. Praktische Umsetzung
- 1.3. Führung und Leitung der Einrichtungen und Dienste
- 1.4. Beziehung zur Gesellschaft und Umwelt

Prinzipien der Gliederung

1.1. Kapitel (Nummerierung zweistellig)

1.1.1. Themen (Nummerierung dreistellig)

1.1.1.1. Unterthemen (Nummerierung vierstellig)

- Diesen sind Beispiele zum besseren Verständnis zugeordnet. Sie sind exemplarisch und verdeutlichen die Frage. Es kann in der Einrichtung auch andere Initiativen oder Aktivitäten geben, die man hinzufügen kann. Die Beispiele sind nicht ausschließlich.

1. Wesenszüge des Charismatischen Managements

1.1. Identität der Johann von Gott Familie und ihre Verantwortung

„Auf diese Weise wird das Charisma des heiligen Johannes von Gott auf einer Seite mit den Werten der verschiedenen Kulturen bereichert und der Orden auf der anderen Seite imstande sein, kritisches Gewissen an den Orten zu sein, wo die medizinische und soziale Versorgung mangelhaft ist, indem er eine gesunde Entwicklung medizinischer und sozialer Strukturen fördert, die allen offen stehen, ganz besonders den Benachteiligten.“⁴

1.1.1. Vermächtnis des heiligen Johannes von Gott

„Der der Hospitalität des heiligen Johannes von Gott innewohnende Imperativ ist, dass wir uns nie abwenden dürfen vor jedwedem menschlichen Leid oder Bedürfnis.“⁵

- A) Gibt es in der Einrichtung Programme / Prozesse / Veranstaltungen zur Verbreitung von Informationsmaterialien und zur Vertiefung von Kenntnissen:
- über die Lebensgeschichte des heiligen Johannes von Gott
 - über die Ordensgeschichte
 - zu den Ordensdokumenten, als aktuelle Interpretation des Lebens des heiligen Johannes von Gott und der Ordensgeschichte

- Bearbeitung entsprechender Themen bei Fortbildungsveranstaltungen
- Entsprechendes Bücherangebot
- Statuen oder Bilder, die an den heiligen Johannes von Gott erinnern
- Präsenz des Granatapfels als Wappen des Ordens in der Einrichtung

1.1.2. Ordensauftrag – Ordenswerte und -prinzipien

„Unsere Aufgabe ist die Evangelisierung durch die Hospitalität im Geist des hl. Johannes von Gott. Hospitalität im Geist des hl. Johannes von Gott ist Evangelisierung.“⁶

„Beispiel eines spezifischen Charismas ist der Geist, von dem die Arbeit der Barmherzigen Brüder vor allem im Dienst an den Armen, den Kranken und den Hilfsbedürftigen durchdrungen ist – der Hospitalität des hl. Johannes von Gott, dem Kernwert, auf dem unser Auftrag gründet.“⁷

- A) Wie kann die Hospitalität im Zentrum wahrgenommen werden?

- Gemeinsame Feier von besonderen Anlässen mit den Mitarbeitern
- Feier des 25-jährigen Dienstjubiläums
- Einführung und Begleitung neuer Mitarbeiter
- Prozessablaufmodell bei der Patientenaufnahme
- Präsenz von ehrenamtlichen Gruppen
- Achtsamkeit für besondere Bedürfnisse von Mitarbeitern und Patienten

⁴ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Der Weg der Hospitalität, Rom 2004, Kapitel 3.35

⁵ Forkan Frater Donatus OH, Das neue Gesicht des Ordens, Rom 2009, Kapitel 2.4.2.

⁶ Forkan Frater Donatus OH, Das neue Gesicht des Ordens, Rom 2009, Kapitel 1.3.

⁷ Forkan Frater Donatus OH, Das neue Gesicht des Ordens, Rom 2009, Kapitel 2.3.1.

B) Gibt es Programme / Prozesse, um die Verbreitung und Vertiefung der Werte und Prinzipien des Ordens in der Einrichtung zu gewährleisten?

- Konferenzen, Tagungen, Diskussionen zu entsprechenden Themen (Werte und Prinzipien)
- Verbreitung der Ordensdokumente
- Gemeinsame Befassung mit den Rundschreiben von P. General und anderen Ordensdokumenten in den verschiedenen Gruppen

1.1.3. Spiritualität als Teil unseres Selbstverständnisses

“Unsere Spiritualität ist ein Weg, ein Prozess, den wir Brüder in Gemeinschaft mit allen seinen Forderungen leben müssen und den wir alle – Brüder, aber auch die Mitarbeiter, die sich von unserer Spiritualität angezogen fühlen – die Pflicht haben, in unserem persönlichen Leben und bei unserem Dienst zeichenhaft aufleuchten zu lassen.”⁸

1.1.3.1. Humanisierung als Grundanliegen des Johannes von Gott

“Im Mittelpunkt unseres Charismas steht die Person: unabhängig von der Art der Krankheit oder des Bedürfnisses, mit dem sie zu uns kommt und um Hilfe bittet.”⁹

A) Gibt es Programme / Prozesse um festzustellen, inwieweit in der Einrichtung ein humanes und menschlich förderndes Klima herrscht?

- Erhebungen mit Fragebögen und anschließende Auswertungen
- Sportliche und kulturelle Veranstaltungen in der Einrichtung
- Arbeitsgruppe zum Thema „Lebensqualität“
- Büro für Patientenangelegenheiten (Beschwerden und Anregungen)
- Tagungen zum Thema Humanisierung

B) Gibt es Programme / Prozesse, um die Integration von Mitarbeitern in der Einrichtung zu fördern, die aus anderen Kulturkreisen als dem mehrheitlich typischen kommen?

- Multikulturelle Erfahrungs- und Gesellschaftsveranstaltungen
- Multiethnische und interreligiöse Feiern und Gebetstreffen
- Feier auch von nicht-katholischen Festtagen
- Fluktuationsanalyse
- Unentgeltliche Sprach-, Geschichts- und Allgemeinbildungskurse

1.1.3.2. Christliches Menschenbild als Grundlage unseres Ethos

“Das menschliche Leben ist als etwas Heiliges anzusehen, da es ja schon von seinem Anfang an das Handeln des Schöpfers erfordert und immer in einer besonderen Beziehung mit dem Schöpfer, seinem einzigen Ziel, verbunden bleibt.”¹⁰

⁸ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Der Weg der Hospitalität, Rom 2004, Vorwort

⁹ Forkan Frater Donatus OH, Das neue Gesicht des Ordens, Rom 2009, Kapitel 3.4.2. f

¹⁰ Papst Johannes Paul II., Enzyklika Evangelium Vitae, Rom 1995, Nummer 53

A) Gibt es Programme/Prozesse, die den Respekt vor der Heiligkeit des Lebens von der Empfängnis bis zum Tod und in den Momenten größter physischer und psychischer Gefährdung gemäß der kirchlichen Lehre garantieren?

- Ethikkommission
- Tagungen mit Bioethikexperten
- Themenspezifische Arbeitsgruppen
- Austausch zu konkreten Fällen

1.1.3.3 Pastoral unter Berücksichtigung weltanschaulicher und religiös-spiritueller Bedürfnisse

“Wir alle wissen, dass Krankheit, Ausgrenzung und Armut den Menschen dazu bringen, sich über den Sinn des Lebens und über die rettende Gegenwart Gottes zu befragen. Aus diesem Grund müssen wir den Menschen in diesen Situationen zu begleiten und, wo nötig, in entsprechender Art und Weise auf seine Bedürfnisse zu antworten imstande sein. Auf diesem Hintergrund erhält auch unsere Arbeit im seelsorglichen Bereich seinen Sinn.”¹¹

A) Gibt es Programme oder Prozesse, welche die Durchführung von pastoralen Bildungsangeboten in der Einrichtung sicherstellen und die Spiritualität fördern?

- Pastoralrat, Verantwortlicher, Mitglieder
- Budget für die Pastoral
- Jahresprogramm der Pastoral

B) Gibt es Programme oder Prozesse, welche die Achtung des Rechts auf Religionsfreiheit der Patienten und der Mitarbeiter gewährleisten?

- Charta der Rechte der Patienten
- Leitbilder
- Pastoralprogramm
- Vorkehrungen und Maßnahmen, welche die Achtung von andersgläubigen oder ungläubigen Patienten und Mitarbeitern gewährleisten

1.1.4. Die Johann von Gott Familie

“Gemeinsam mit unseren Mitarbeitern haben wir die Aufgabe, die menschlichen Werte zu pflegen und zu fördern und eine Kultur der Hospitalität aufzubauen.”¹²

A) Gibt es konkrete Angebote für alle Mitglieder der Johann von Gott-Familie, durch welche die Ordenswerte und –prinzipien im Sinne von Unternehmensmehrerten gefördert werden?

- Bildungsprogramme wie „Schule der Hospitalität“
- Bildungsreisen nach Granada: In den Fußstapfen des hl. Johannes von Gott

¹¹ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.1.3.2

¹² Forkan Frater Donatus OH, Das neue Gesicht des Ordens, Rom 2009, Kapitel 3.1.1.

B) Werden den Mitarbeitern zusätzliche Möglichkeiten geboten, um selbst aktiv die Sendung der Hospitalität zu unterstützen?

- Beispiele für Fundraising
- Ausbildung von Sendungsbewusstsein / Arbeitskreise
- Pastorale Tätigkeiten
- Beispiele für ehrenamtliche Hilfe von Mitarbeitern außerhalb der Dienstzeit

1.1.4.1. Mitarbeiterorientierter Führungsstil¹³

A) Gibt es Prozesse / Strukturen, welche die Förderung, Beteiligung und die Wertschätzung der Mitarbeiter der Johannes von Gott Familie unterstützen?

- Feier der Ordensfeste
- Besuche bzw. Pilgerreisen nach Granada oder zu anderen Wirkungsstätten von heiligen und seligen Brüdern
- Schule der Hospitalität
- Studium der Ordensdokumente
- Programme und Veranstaltungen für die Kinder der Mitarbeiter: sportliche, kulturelle und andere Freizeitangebote

B) Gibt es eine Anlaufstelle, bei der Mitarbeiter Empfehlungen / Bemerkungen zu Projekten / Maßnahmen abgeben können, welche sie direkt betreffen?

- Protokolle aus Teamarbeiten
- Evaluierung und Supervision von multidisziplinären Projektarbeiten
- Feedback/Auswertung der Fragebögen zur Mitarbeiterzufriedenheit

¹³ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 4.4.4., 5.3.3.7.
Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 7.1.1.

1.2. Praktische Umsetzung

1.2.1. Betreuungsstil

1.2.1.1. Unser Anspruch der Ganzheitlichkeit und des Schutzes der Patientenrechte¹⁴

A) Wird im Alltag dem Anspruch der ganzheitlichen Sicht der Betreuten Rechnung getragen?

- Fortbildungskonzept zur sachgemäßen ganzheitlichen Betreuung nach den aktuellen Erkenntnissen
- Motivationsarbeit zur Teilnahme an diesen Fortbildungen

B) Welche Belege gibt es in der Einrichtung, dass die Einrichtung den Willensäußerungen des Patienten oder seiner Vertreter gerecht wird und sie respektiert?

- Offene Diskussion darüber zwischen den Berufsgruppen
- Vortragsangebot für Patienten und Angehörige
- Entwicklungsstand der Palliativmedizin

C) Welche Richtlinien hat die Einrichtung, um eine persönliche Betreuung und Ansprache zu gewährleisten bzw. sicherzustellen, dass die Grundrechte der Patienten beachtet werden?¹⁵

- Richtlinien zur Schweigepflicht, auch bei geteilten Verantwortlichkeiten
- Schutz der Intimsphäre
- Wahrheit am Krankenbett
- Bildungsarbeit zur Gesprächsführung

D) Gibt es eine Strategie für den Schutz und das Wohl von Kindern und gefährdeten Erwachsenen?

- Strategie zum Schutz von Kindern
- Strategie zum Schutz von gefährdeten Erwachsenen

1.2.1.2. Teamarbeit – Interdisziplinäre Zusammenarbeit

A) Gibt es eine Strategie zur Förderung der Teamarbeit?¹⁶

- Hinweis auf die Prinzipien der Subsidiarität
- Abschmelzen hierarchischer Strukturen

B) Gibt es eine Strategie zur Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit?¹⁷

- Gemeinsame Fortbildungen verschiedener Berufsgruppen

¹⁴ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.1.2., 5.2.3.2., 6.1., 7.2. f

¹⁵ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.1.2.

¹⁶ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.2.4.

¹⁷ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.2.4.

C) Wie wird die Vorbildfunktion der oberen Leitungsebene in Bezug auf Teamarbeit erkennbar?¹⁸

- Konkrete Beispiele schildern
- Aussage hierzu in der Mitarbeiterbefragung

1.2.1.3. Qualität der Betreuung¹⁹

A) Gibt es Indikatoren, an denen man die Qualität der Betreuung der Patienten fest machen kann?

- Details zum Inhalt eines Befragungsbogens
- Anzahl der Beschwerden
- Regelmäßige Patientenbefragung

1.2.1.3.1. Qualität der Ausbildung der Mitarbeiter²⁰

A) Inwieweit werden im Bildungsprogramm der Einrichtung, neben der fachlichen Aus- und Weiterbildung, auch menschliche und ethische Gesichtspunkte berücksichtigt?

- Curricula von Aus- und Weiterbildungsgängen
- Themen von Fortbildungsvorträgen
- Vorgaben der Hausleitung
- Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen, die über den rein fachlichen Bereich hinausgehen

B) In welcher Form werden die Mitarbeiter unterstützt, der schwierigen Aufgabe in einem Patientengespräch (Vermittlung schwieriger Krankheitssituationen) gerecht zu werden?

- Bewusstmachung
- Schulung
- Training
- Unterstützung und Schulung²¹ zum Umgang mit Krankheit und Leid (Einkehrtage, Sabbatzeit, einführendes Miteinander im Team, Förderung der Wahrnehmungskompetenz)

1.2.1.3.2. Besondere Akzente in der Forschung²²

A) In welcher Form nimmt die Einrichtung Einfluss auf die Forschungsprojekte und das Forschungsdesign, um auch in diesem Gebiet dem Charisma des Ordens Ausdruck zu verleihen?

- Vorlage zur Genehmigung
- Einfeldern von Zwischenberichten
- Mitsprache bei den finanziellen Rahmenbedingungen
- Auslobung von Diplom- und Facharbeiten
- Stellungnahme des Ordens / der Hausleitung
- Öffentlichkeitsarbeit

¹⁸ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.2.6.

¹⁹ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.1.2.

²⁰ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 6.1.1.

²¹ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 2.1. – 2.1.2.

²² Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 6.3.

1.2.1.4. Information und Beteiligung des Patienten stehen im Mittelpunkt²³

- A) Wie stellt die Einrichtung sicher, dass es eine Einbeziehung der Patienten gibt:
- Beteiligung und Aufklärung zur Behandlung und Pflege
 - Sicherstellung der Wahrung ihrer Rechte (Information, Einwilligung, Dokumentation)
 - Wahrheit am Krankenbett
 - Aussagen zum Arzt-Patienten-Verhältnis
 - Einwilligungspraxis
- B) Gibt es strukturierte Sprechzeiten und geeignete Räume für Gespräche zwischen den an der Behandlung und Betreuung beteiligten Mitarbeitern und Patienten bzw. deren Angehörigen?
- Wenn ja, Schilderung weiterer Details

1.2.1.5. In unserem Verständnis von Humanisierung ist eine besondere Zuwendung und die Präsenz bei den Patienten und ihren Angehörigen zu gewährleisten

- A) Was wird in der Einrichtung getan, den Mitarbeitern das Selbstverständnis des Ordens von Fürsorge und Betreuung zu vermitteln?²⁴
- Vorbilder
 - Fortbildungen
 - Literatur
 - Monatsweisung
- B) In welcher Form erfahren Patienten einen Schutz bei geplanten Forschungsvorhaben?²⁵
- Einbeziehung eines Patientensprechers
 - Einbeziehung der Angehörigen
 - Transparenz gegenüber der Hausleitung

1.2.1.6. Berücksichtigung der spirituellen bzw. religiösen Dimension von Krankheit und Krankheitsbewältigung

- A) Werden Elemente der christlichen Tradition in den Behandlungsprozess, z.B. Gebete, Krankensalbung, Segnungsgottesdienste integriert?
- Konkrete Beispiele
 - Öffentliche Hinweise
 - Einladungen
- B) Wird die Seelsorge bei Gesprächen mit Patienten und Angehörigen z.B. im Zusammenhang mit problematischen Diagnosen, Organentnahmen, Änderung des Therapieziels integriert?
- Information an den Seelsorger
 - Konkrete Schilderung eines Beispiels

²³ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.1.2.2. bis 5.1.2.4.

²⁴ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.1.1. ff

²⁵ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.2.4.2.

1.2.1.7. **Behandlung und Betreuung von besonderen Personengruppen und deren Angehörigen**

- A) Welche Rahmenbedingungen gibt es für die Betreuung von Sterbenden und Verstorbenen?²⁶
- Schilderung einer Sterbebegleitung
 - Palliativbetreuung
 - Gezielte Schulung der Mitarbeiter
- B) Gibt es Angebote für Patienten und deren Angehörige in besonderen Situationen? (z.B. Behinderte, psychisch Kranke, alte Mensch, Trauernde, im Schwangerschaftskonflikt, Risikogeburten, Aidspatienten)
- Konkrete Beispiele schildern
 - Arbeitsgruppe
 - Verantwortlichkeiten
- C) Gibt es Bemühungen um Patienten mit besonderem Betreuungsbedarf nach dem Krankenhausaufenthalt? (z.B. Patienten ohne Angehörige, Obdachlose, Palliativpatienten, Kranke und Verletzte aus Krisengebieten)
- Vorgaben der Hausleitung
 - Organisationsweg
 - Konkretes Beispiel

1.2.2. **Pastoral**²⁷

1.2.2.1. **Integration der Seelsorge in den Krankenhausalltag - sind die Mitarbeiter in die Seelsorge involviert**

- A) In welcher Weise ist die Krankenhauseelsorge fester Bestandteil der Einrichtung?
- Förderung und Pflege von Gemeinschaft
 - Einordnung und Transparenz der Seelsorge im Dienstbetrieb
 - Wie ist sie im Organigramm dargestellt
 - Welchen Anteil an der Unternehmenskultur hat die Seelsorge?
 - Ist sie in die Aus- und Weiterbildung eingebunden?

1.2.2.1.1. **Unterstützung der Pastoral durch die Leitung**

- A) In welcher Form unterstützt die Leitungsebene die Seelsorge in der Einrichtung?
- Konzept der Leitung
 - Verantwortlichkeiten
 - Raumzuweisung
 - Einbindung der Mitarbeiter
 - Bekanntmachung und Mitwirkung
 - Budget
 - Stellenplan
 - Stellenbeschreibung

²⁶ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.2.3.1. – 5. 2.3.4.

²⁷ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Generalstatuten Rom 2009, Artikel 51 und 53 ff
Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Konstitutionen Rom 2009, Artikel 50 ff
Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.1.3.

1.2.2.2. Qualität der Seelsorge

A) Gibt es in der Einrichtung Indikatoren, an denen die Qualität der Seelsorge gemessen wird?

- Ergebnisse der Patienten- und Mitarbeiterbefragung
- Erreichbarkeit (Rufbereitschaft, Vertretung)
- Dokumentation
- Seelsorgekonzept
- Supervision
- Gibt es ein Programm
- Ist die Seelsorge Teil von Zufriedenheitsbefragung
- Gibt es ein Pastoralteam
- Bildungsangebote

1.2.3. Bioethik²⁸

1.2.3.1. Entwicklung einer ethischen Kompetenz - Bildungsarbeit²⁹

A) Wie werden ethisches Bewusstsein und ethische Kompetenz vermittelt?

- Sensibilisierung für ethische Fragen
- Schulung
- Fallbeispiele
- Ethische Leitlinien

1.2.3.2. Berücksichtigung ethischer Fragen in den Handlungen des Krankenhausalltags³⁰

A) Gibt es ethische Grundsätze und Richtlinien für die Patientenversorgung?

- Ordensvorgaben und Leitbilder
- Vorgaben der Einrichtungsleitung
- Einsatz von neuen Methoden der Behandlung
- Angemessene Therapie, Vermeidung von Übertherapie, therapeutische Aggression
- Umgang mit alten und behinderten Menschen

B) Tritt die Einrichtung öffentlich für ihre christlich – ethischen Leitlinien ein?

- Vortragsmanuskripte
- Pressemitteilungen
- Hauszeitschrift

1.2.3.3. Bioethikkommission³¹

A) Wenn es eine Ethik-Kommission gibt, welchen Auftrag und welche Funktionen hat diese Kommission?

- Schilderung
- Welche Themen werden dort behandelt

²⁸ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.2.4.4., 6.1.2., 7.2. ff

²⁹ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 6.1., 6.1.2.

³⁰ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.2.5., 5.3.5.

³¹ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.2.4.4., 7.2.

- B) Welchen Zugang gibt es für die Mitarbeiter zu dieser Kommission?
- Können die Mitarbeiter Fragen an die Kommission stellen
 - Wie werden die Arbeitsergebnisse der Kommission mit dem Mitarbeitern kommuniziert
- C) Vorgaben für als problematisch oder kontrovers beurteilte Leistungsangebote und Leistungsausschlüsse³²
- Organisation einer Krisenbewältigung
 - Schwangerschaftskonflikte, anonyme Geburt
 - Änderung des Therapieziels, Behandlungsabbruch

1.2.3.4. **Forschungsethik³³**

- A) Gibt es eine Bioethikkommission für Forschung? Wer sind ihre Mitglieder?
- Entscheidungsspielraum
 - Richtlinien
 - Juristische und/oder moraltheologische Begleitung
- B) Wie transparent ist die Beschaffung und Kontrolle der Verwendung von Drittmitteln (für die Forschung)?
- Vorgaben der Hausleitung
 - Nachweis der Drittmittelverwendung

³² Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.2.6.

³³ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.2.4.1.

1.3. Führung und Leitung der Einrichtungen und Dienste³⁴

1.3.1. Wahrnehmung der Aufsichts- und Führungsverantwortung seitens des Ordens³⁵

A) Gibt es klar dokumentierte Regelungen³⁶ der Rechenschaftspflicht, welche die Wahrnehmung der Aufsichts- und Führungsverantwortung seitens des Ordens fördern?

(Diese Frage muss exakt der rechtlich-organisatorischen Realität der Provinz angepasst werden)

- Mitglieder des Provinzdefinitoriums / Aufsichtsrates
- Organigramm
- Leitungsstruktur, z.B. Sitzungsprotokolle und Mitglieder des Provinzdefinitoriums / Aufsichtsrates, Verwaltungsrates, Provinz-Management-Teams
- Strategieplan
- Jahrespläne
- Jahresbericht
- Geprüfter Jahresabschluss
- Akkreditierungsberichte

B) Haben die Mitglieder des Aufsichtsgremiums (je nach Rechtsform Definitorium, Aufsichts- oder Stiftungsrat) Zugang zu fachlicher Beratung?

(Diese Frage muss exakt der rechtlich-organisatorischen Realität der Provinz angepasst werden)

- Detailliert dokumentierte Zusammensetzung des Fachbeirats
- Klare Geschäftsordnung für Aufsichtsgremium und Fachbeirat

1.3.2. Organisationsverantwortung auf Einrichtungsebene

A) Gibt es klar dokumentierte Regelungen³⁷ hinsichtlich der Organisationsverantwortung auf Einrichtungsebene?

- Mitglieder des zuständigen Aufsichtsgremiums
- Organigramm
- Leitungsstruktur (Sitzungsprotokolle und Mitglieder des Aufsichtsrates, Verwaltungsrates, Provinz-Management-Teams)
- Strategieplan
- Jahrespläne
- Jahresbericht
- Geprüfter Jahresabschluss
- Akkreditierungsberichte

³⁴ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Konstitutionen Rom 2009, Artikel 100

³⁵ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Generalstatuten Rom 2009, Artikel 163

³⁶ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.2.1., 5.3.2.5. Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.1.1., 5.3.2.1., 5.3.2.4., 5.3.2.6., 8.

³⁷ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.1.1., 5.3.2.1., 5.3.2.4., 5.3.2.6., 8.

1.3.3. Strategiemangement

1.3.3.1. Wirtschaftsethik

A) Gibt es wirtschaftsethische Grundsätze und Richtlinien?

- Verantwortlichkeiten
- Umgang mit Interessenkonflikten
- Annahme von Zuwendungen
- Marketing-Praktiken
- Ressourcenallokation oder Rationierung

1.3.3.2. Geschäftsfelder

A) Gibt es einen aktuellen Strategieplan, in dem die strategischen Ziele der Einrichtung dargelegt sind?

- Strategischer Organisationsplan
- Bezüge zu den Werten und Prinzipien des Ordens

B) In welchen praktischen Modalitäten findet die Umsetzung des Strategieplanes Ausdruck?

- Tätigkeits- und Maßnahmenpläne – auf Haus- und Provinzebene
- Erfolgsmessungen z.B. Hauptleistungsindikatoren (Key Performance Indicators), Erfolgsfaktoren usw.

C) Gibt es effektive Kommunikations- und Koordinationsstrukturen für Mitarbeiter in Bezug auf Zweck, Ziele und Maßnahmen des Strategieplanes?

- Wechselseitige Kommunikationsstrategie in Bezug auf den Strategieplan
- Mitarbeiterbefragungen

1.3.4. Entwicklung und Pflege einer christlichen Unternehmenskultur im Geiste des Johannes von Gott

1.3.4.1. Werteorientierung im Unternehmensleitbild³⁸

A) Hat die Einrichtung eine Strategie, um ihre karitativ-soziale Dimension zu unterstreichen?

- Förderung von Selbsthilfegruppen, die der Einrichtungen inhaltlich nahestehen
- Hilfsangebote für benachteiligte bzw. ausgegrenzte Menschen der Gesellschaft

B) Gibt es eine Strategie, durch die Partnerschaften und Kooperationen geschaffen und erhalten werden, welche dem Auftrag und den Werten der Einrichtung förderlich sind?

- Partnerschafts- und Kooperationsstrategie
- Beispiel für Partnerschafts/Kooperationsvertrag

³⁸ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.3.8. f

1.3.5. Personalmanagement³⁹

1.3.5.1. Suche und Einstellung von Mitarbeitern (angestellte Mitarbeiter), welche die Werte des Johannes von Gott mittragen⁴⁰ und respektieren

A) Hat die Einrichtung eine Personalentwicklungsstrategie, welche die Umsetzung der Hospitalität fördert?

- Auswahl- und Anstellungskriterien für Mitarbeiter
- Standardkriterien für Vorstellungsgespräche
- Anforderungsprofile (Fachkompetenz, Sozialkompetenz, ethische Qualitäten und religiöse Dimension)
- Stellenbeschreibungen
- Personalentwicklungsstrategie und entsprechende Prozesse
- Mitarbeiterfibel / Handbuch
- Anforderungsprofil
- Arbeitsvertrag
- Beschwerde- und Disziplinarverfahren

1.3.5.2. Einführungsveranstaltungen und Begleitung für neue Mitarbeiter⁴¹

A) Gibt es spezifische Initiativen zur Förderung der Integration neu eingestellter Mitarbeiter in der Einrichtung?

- Beispiel Stellenbeschreibung
- Mitarbeiterfibel/Handbuch
- Einführungsprozess
- Einführungs-DVD
- Einführungs-Checklist
- Kommunikationsstrategie
- Mitarbeiterbildung
- Mitarbeiterleistungs-System
- Bildungsprogramme – Schule der Hospitalität
- Pastoralprogramm
- Programme zur Mitarbeiterförderung

1.3.5.3. Mitarbeitermotivation⁴²

A) Werden Mitarbeitern Chancen geboten, sich professionell weiterzubilden und fachspezifische Fortbildungskurse zu belegen?

- Bildungspolitik
- Bildungsbedarfstudie
- Mitarbeiterleistungs-System
- Bildungsprogramme

³⁹ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.3. ff, 7.

⁴⁰ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.3.4.

⁴¹ Der Weg der Hospitalität in der Nachfolge des heiligen Johannes von Gott, Rom 2003, Kapitel 4.

⁴² Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 4.4.4., 5.3.3.7.; 7.1.1.

B) Hat die Betriebsleitung eine Personalentwicklungsstrategie, durch die Attraktivität, Motivation und Integration der Mitarbeiter im Hinblick auf Vision und Mission der Einrichtung gefördert werden?

- Plan der Personalentwicklungsstrategie
- Personalpolitik Maßnahmen
- Mitarbeiterfibel/Handbuch
- Betriebsausflug
- Mitarbeiterjubiläen

C) In welcher Form bemüht sich die Einrichtung, den langen, menschlichen, seelischen und spirituellen Reifungsprozess seiner Mitarbeiter zu unterstützen?⁴³

- Vorbeugende Maßnahmen gegen einen Burnout
- Spirituelle Begleitung in schwierigen Patienten- und Angehörigensituationen
- Gewährung einer Sabbat-Auszeit

1.3.5.4. Mitarbeiterbefragungen⁴⁴

A) Werden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt?

- Fragen zum Wissen um das Charisma, Werte und Prinzipien des Ordens
- Fragen zur Arbeitszufriedenheit,
- Work / Life Balance (Einklang von Arbeit / Privatleben)

B) Sind von der Leitung Maßnahmen als Folge dieser Mitarbeiterbefragungen ergriffen worden?

- Kopie des Maßnahmenplans
- Gezielte Mitarbeitergespräche
- Runder Tisch bei größeren Problemen aufgrund der Befragung
- Regelmäßige Mitarbeiterinformationen über neue Entwicklungen in der Einrichtung

1.3.5.5. Gerechte Verträge und Lohnsysteme⁴⁵

A) Verfolgt die Einrichtung eine Personalpolitik und transparente Lohnpolitik, welche für alle Mitarbeiter faire Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen vorsieht?

- Unternehmenspolitik in Sachen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen
- Mitarbeiterfibel/Handbuch
- Lohnpolitik
- Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen
- Kommunikationsstrategie und ausführliche Dokumentation zur vertragsrechtliche und lohnrechtliche Aspekte (Arbeitsvertrag, Stellenbeschreibung, Mitarbeiterfibel/Handbuch, Mitarbeitereinführungs-Checklist, Mitarbeiterleistungs-System, Informationsbroschüren, Info sharing Konzept – Kommunikationsstrategie)

⁴³ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 7.1.1.

⁴⁴ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 4.4.5., 5.3.2.3.

⁴⁵ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.3.4. ff

- B) Trägt die Einrichtung Sorge, dass Mitarbeiter die outgesourct sind, gerechte Arbeitsbedingungen haben?
- Absprachen bei den Übergabeverträgen über Lohn und Arbeitszeit
 - Umgang mit den outgesourcten Mitarbeitern in der Einrichtung und im Verhältnis zu den hauptamtlichen Mitarbeitern
- C) Bemüht sich die Einrichtung um eine gute Beziehung zu den Vertretern der Gewerkschaften bzw. Mitarbeitervertretung?
- Regelmäßige Kontakte und Gespräche mit der Mitarbeitervertretung
 - Absprachen bei Neuentwicklungen
 - Kontakte pflegen bei schwieriger Arbeitersituation
 - Sorge um eine Suchtprophylaxe

1.3.5.6. **Ausschluss von Diskriminierungen in unseren Einrichtungen**⁴⁶

- A) Gibt es Richtlinien, welche die Bekämpfung von Diskriminierungen am Arbeitsplatz fördern?
- Anti-Diskriminierungspolitik
 - Gleichberechtigungspolitik
 - Richtlinien zur Förderung von Würde und Respekt am Arbeitsplatz
 - Programme zur Mitarbeiterunterstützung
 - Mobbing und Stalking
- B) Gibt es eine Kommunikations- bzw. Bildungsstrategie in Bezug auf Anti-Diskriminierung?
- Bildung/Schulung – Anti-Diskriminierung

1.3.6. **Wirtschafts- und Finanzmanagement**⁴⁷

1.3.6.1. **Wirtschaftlichkeit**

- A) Gibt es ein strategisches Ziel in Bezug auf das Finanzmanagement der Einrichtung?
- Betriebsbudget (Haushaltsplan)
 - Formelle Genehmigung durch Definitorium/Aufsichtsrat
 - Protokolle der Finanz- und Audit-Kommission, Sitzungsprotokolle von Definitorium/Aufsichtsrat
- B) Gibt es ein Betriebsbudget, das mit dem Aufsichtsgremium (je nach der Rechtsform der Einrichtung Definitorium, Stiftungs- oder Aufsichtsrat) vereinbart, von ihm genehmigt und regelmäßig überprüft wird?
- Betriebsbudget (Haushaltsplan)
 - Formelle Genehmigung durch das Aufsichtsgremium
 - Protokolle der Finanz- und Auditkommission, Sitzungsprotokolle des Aufsichtsgremiums
 - Monatsberichte – laufende Budgetprüfung (Plan/Ist Vergleich)

⁴⁶ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.2.2.

⁴⁷ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Konstitutionen Rom 2009, Artikel 100.
Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.4.

- C) Gibt es ein Informations- bzw. Berichtswesen, das Mitarbeitern und Definitorium/Aufsichtsrat die angemessenen Informationen liefert, um solide finanzielle Entscheidungen zu treffen?
- Finanzstrategie
 - IT-Strategie (IT = Informations- und Kommunikationstechnologie)
 - IT-Arbeitskreise – Mitglieder, Aufgabenstellung
 - IT-Audit
- D) Gibt es Systeme, welche eine ständige Budgetkontrolle auf Unternehmens-, Haus- und Abteilungsebene ermöglichen?
- Betriebs/Abteilungsbudgets
 - Protokolle der Einrichtungsleitung/Finanzgremien
 - Finanzbereiche
 - Management Reporting Suite (betriebliches Berichtswesen)
- E) Gibt es eine Budgetstrategie, die ein kostendeckendes Arbeiten garantiert?
- Budgetstrategie
 - Protokolle Definitorium / Aufsichts-, Stiftungsrat / Direktorium
 - Protokolle von Finanzausschuss- und Audit - Sitzungen
 - Kostensparpläne

1.3.6.2. Wir sind ein Non – Profit – Unternehmen⁴⁸

- A) Gibt es eine Gesamtfinanzstrategie, die sicherstellt, dass alle Erträge / Mehrmittel in den Dienst, den die Einrichtung erbringt, reinvestiert werden?
- Finanzstrategie
 - Protokolle von Finanz- und Audit - Gesprächen
 - Sitzungsprotokolle Definitorium/Aufsichtsrat
 - Budgets
 - Geschäftsplan / Genehmigungen zu Entwicklung neuer Dienste
- B) Gibt es Finanz- und Rechnungsführungsrichtlinien und -abläufe, welche vom Definitorium / Aufsichtsrat genehmigt wurden und regelmäßig überprüft werden?
- Finanz- und Buchhaltungsrichtlinien und -abläufe
 - Protokoll Definitorium/Aufsichtsrat mit Genehmigung der Richtlinien und Abläufe
 - Dokumentenkontrolle und -ablagerichtlinien

1.3.6.3. Sach- und Materialmanagement

- A) Wie stellt die Einrichtung sicher, dass die Sach- und Materialgüter der Einrichtung so verwaltet und instandgehalten werden, dass eine optimale Nutzung möglich ist und ihr Lebenszyklus verlängert wird?
- Instandhaltungsrichtlinien und -prozesse
 - Vorbeugende Wartungsstrategie Plan
 - Investitionspläne einrichtungswert/abteilungsspezifisch
 - Richtlinien und Prozesse der Investitionspläne einrichtungswert/abteilungsspezifisch

⁴⁸ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.4.1. f

B) Gibt es eine klar definierte Verantwortungsebene für das Sach- und Materialmanagement?

- Organigramm
- Protokolle Definitorium / Aufsichts-, Stiftungsrat / Direktorium

1.3.6.4. **Transparenz**⁴⁹

A) Gibt es Maßnahmen, die sicherstellen, dass zuverlässige statistische Daten in transparenter Weise nach innen und nach außen vermittelt werden?

- Jahresberichte
- Mitarbeiterzeitung
- Info sharing System
- Leistungsnachweise

B) Wie stellt die Einrichtung sicher, dass im Bereich Informationstechnologie (IT) die Datenerfassung akkurat, fristgerecht, relevant und angemessen geschützt erfolgt?

- IT-Richtlinien und Prozesse
- IT-Bildungsprogramm
- IT-Helpdesk
- IT-Wartungs- und Entwicklungsplan

1.3.7. **Datenschutz**⁵⁰

A) Stehen die Datenschutzrichtlinien der Einrichtung im Einklang mit der EU-Richtlinie 95/46/EC (EU-Datenschutzrichtlinie oder ähnlichen internationalen Standards)?

- Datenschutzrichtlinien

1.3.8. **Qualitätsmanagement und Zertifizierung**⁵¹

A) Gibt es interne Kontrollmechanismen, die sicherstellen, dass die geleisteten Dienste eine bestmögliche Qualität in Übereinstimmung mit Best-Practice-Methoden und mit dem Ordensauftrag ausweisen?

- Qualitätszirkel, Qualitätsmanagement
- Prozessgestaltung und Prozessoptimierung
- Forschungsarbeitskreis
- Ethik-Kommission
- Schule der Hospitalität
- Klinische Steuerungsgruppe
- Klinisches Audit: Zirkel

⁴⁹ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Generalstatuten Rom 2009, Artikel 164.,
Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.4.4.

⁵⁰ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.2.5.2.

⁵¹ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.1.3.
Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.7. ff

B) Verfügt die Einrichtung über (ein) externe(s) Zertifizierungssystem(e) / Akkreditierungssystem(e)?

- EFQM Excellence Modell
- proCum Cert GmbH
- Joint Commission Accreditation Programm
- Council for Quality and Leadership
- CHKS

1.3.8.1. Risikomanagement

A) Gibt es in der Einrichtung eine Form des Riskmanagements

- Risk Management System

1.3.8.2. Vernetzung (nach außen)

A) Wie wird die Vernetzung mit anderen Instituten des Gesundheitssystems (interdisziplinär) zur Entwicklung von Best-Practice-Konzepten gefördert?

- Beispiele für Vernetzungen
- Besprechungsprotokolle
- Besprechungen – Aufgaben, Mitglieder
- Clinical Governance Framework (klinische Gesamtsteuerung)

1.3.8.3. Umgang mit Wünschen und Beschwerden

A) Gibt es ein Beschwerdemanagementsystem für Patienten und Familienangehörige, das im Einklang mit Auftrag und Ethos des Krankenhauses eine patientenorientierte Kultur fördert?

- Beschwerdepolitik im Umgang mit Patienten

B) Wie wird im Krankenhaus auf Beschwerden reagiert?

- Patienteninformationsbroschüre
- Patientenbefragung
- Patienteninteressengruppen
- Patientenbeteiligung in Kommissionen

C) Welche Veränderungsprozesse wurden bisher aufgrund von Beschwerden eingeleitet?

- Schilderung von gelungenen Beispielen

1.3.9. Innovation im Sinne des Johannes von Gott

A) Wie werden Innovation und eine positive Risikobereitschaft im Einklang mit der Philosophie des heiligen Johannes von Gott gefördert?

- Innovationspreise
- Entwicklungsstrategieprogramm

- B) Zielt die Forschung, die in der Einrichtung durchgeführt wird, auf die Entwicklung von Best-Practice-Modellen in klinischen und anderen Bereichen?
- Forschungspolitik
 - Best-Practice-Beispiele erzielt durch Forschung
 - Best-Practice-Beispiele

1.4. Beziehung zur Gesellschaft und Umwelt⁵²

1.4.1. Unser Dienst ist ein Dienst an der Gesellschaft

- A) Welche Aspekte an unserer Tätigkeit werden besonders geschätzt?
- Qualitätsstandard unseres Dienstes
 - Freundliche und familiäre Atmosphäre der Einrichtung
 - Psychologische und spirituelle Aspekte unseres Services für Patienten und Angehörige
 - Optimale Voraussetzungen für ein würdiges Sterben
 - Zusätzliche Dienste für die örtliche Gemeinde
- B) Ist das Krankenhaus eingebunden in das öffentliche Leben der Stadt der Region? (fachlich, ethisch, religiös)
- Nur passiv oder auch aktiv (wird eingeladen, bemüht sich aber nicht selbst um Aktivitäten)
 - Bei Fragen zur Situation von Menschen mit sozial schwierigen Pathologien wie z.B. Drogenabhängigkeit, Alkoholismus oder AIDS
- C) In welcher Form findet eine Zusammenarbeit⁵³ mit der Diözese und den umliegenden Pfarreien statt?
- Zusammenarbeit
 - Gemeindlicher Besuchsdienst
 - Schulung und Begleitung von ehrenamtlichen Helfern aus Pfarreien

1.4.2. Ausbildung und Weiterbildung

- A) Besteht ein Bildungssystem, das die Entwicklung der professionellen Kompetenzen der Mitarbeiter in Hinordnung auf einen ganzheitlichen Ansatz im Umgang mit Patienten fördert?
- Fortbildungskonzept zur sachgemäßen ganzheitlichen Betreuung
 - Darlegung des Curriculums mit gezielten Hinweisen zum gestellten Thema
 - Berücksichtigung der Sozialkompetenz im Lehrplan
 - Vgl. hierzu auch 2.2.1.1. und 2.2.3.1.
- B) Existieren Schulen für Krankenpflege und Heilerziehungspflege, Bildungsinstitute (Facharztfortbildung, Akademisches Lehr KH), nicht nur für die Einrichtung, sondern darüber hinaus?
- Schilderung der Situation in der Einrichtung
 - Anzahl der Ausbildungsplätze
 - Facharztzahlen der letzten Jahre

⁵² Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.5.

⁵³ Generalkurie der Barmherzigen Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, Kapitel 5.3.6.5.

1.4.3. Beziehungen zu Dritten

A) Beziehungen zu Berufsverbänden und Mitangebietern im Sozial- und Gesundheitswesen

- Lokale bzw. nationale Berufsverbände
- Andere Organisationen im Gesundheitswesen (Rotkreuz, andere Orden usw)
- Ehrenamtliche Verbände
- Selbsthilfegruppen

B) Unterhält die Einrichtung Beziehungen zu den Kostenträgern?

- Kontaktpflege zu den Kostenträgern
- Nur finanzielle Beziehungen oder entwickeln wir das Gesundheitswesen weiter
- NGO (Nichtregierungsorganisationen)

C) Gibt es einen Dienst / eine Stabsstelle für Medien, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit des Krankenhauses?

- Personelle, räumliche und gerätetechnische Ausstattung
- Pressekontakte
- Hausinterne Rundfunk- und Videoübertragungen
- Kontakte zu Rundfunk und Fernsehen
- Gestaltung eigener Video-Informationen

1.4.4. Sozialverantwortung

1.4.4.1. Auf ökonomischer Ebene: mit korrekten Praktiken Reichtum schaffen

A) Gibt es in der Einrichtung eine Rechnungsführungspraxis, welche verbindlichen rechtlichen Normen und Standards entspricht?

- Finanz- und Buchhaltungsrichtlinien und -abläufe
- Internes Audit/Bericht
- Externes Audit/Bericht
- Finanz/Audit Kommission – Mitglieder, Protokolle, Aufgaben

B) Wirtschaftsethik: Beachtet und fördert die Einrichtung ethische Prinzipien im Geschäftsverkehr und in der Betriebsführung?

- Ethik- und Verhaltenskodex der Einrichtung
- Vermittlung der Prinzipien und Werte des Ordens
- Kriterienkatalog zur Auswahl geeigneter Partner

C) Kommt die Einrichtung gewissenhaft ihren gesetzlichen, steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Verpflichtungen nach?

- Überprüfung der Erfüllung der steuerlichen Verpflichtungen
- Überprüfung der Steuerabgaben
- Überprüfung der Sozialabgaben
- Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften in Sachen Sozialleistungen an Mitarbeiter

1.4.4.2. Auf sozialer Ebene: Förderung sozialer Werte, Sicherstellung guter Arbeitsbedingungen, Achtung der Rechte von Mitarbeitern und Patienten

- A) Praktiziert die Einrichtung eine verantwortungsvolle Unternehmensführung („corporate governance“) und fördert sie soziale Kernwerte bei der Erfüllung ihres Versorgungsauftrages?
- Ethik- und Verhaltenskodex der Einrichtung
 - Wertmanagement
 - Audit der sozialen Unternehmensverantwortung
 - Charta der Rechte und Pflichten der Betreuten (Patienten)
- B) Praktiziert die Einrichtung arbeits- und sozialrechtliche Strategien in Übereinstimmung mit der Gesetzgebung und mit der Soziallehre der Kirche?
- Personalentwicklungsstrategie
 - Maßnahmen für den Schutz der Gesundheit, Sicherheit und Risikoprävention
 - Lohnpolitik
 - Sozialleistungen und Sozialhilfen für Mitarbeiter
 - Maßnahmen zur Sicherheit von Patienten, Mitarbeitern und Dritten
- C) Tut die Einrichtung etwas für **„soziale Risikogruppen“** oder unbefriedigte Bedürfnislagen?
- Einstellung diskriminierungsgefährdeter Gruppen: Behinderte, Zuwanderer...
 - Finanzielle Beiträge oder freiwillige Hilfen bei sozialen Notlagen
 - Zusammenarbeit mit No-Profit-Organisationen
 - Antidiskriminierungspolitik

1.4.4.3. Auf ökologischer Ebene: Umweltschutz/Umweltbewusstsein

- A) Engagiert sich die Einrichtung für die Verbesserung der Umweltqualität?
- Umweltpolitik
 - Maßnahmen zum verantwortungsvollen Umgang mit den wichtigsten negativen Umweltauswirkungen: Krankenhausabfälle, gefährliche Substanzen und Produkte, Recycling medizinischen Materials, Umweltvergiftung...
 - Erfüllung gesetzlicher Auflagen in Sachen Umweltschutz
- B) Praktiziert die Einrichtung eine proaktive Politik zur Erhaltung und Verbesserung der Umweltqualität?
- Maßnahmen für einen sparsamen Wasser- und Energieverbrauch
 - Nutzung erneuerbarer Energiequellen
 - Durchführung betriebsinterner Sensibilisierungs- und Aufklärungskampagnen zur Erhaltung und Verbesserung der Umweltqualität
 - Verbreitung von Leitlinien zum Umweltschutz
- C) Gibt es Maßnahmen/Regelungen, die sicherstellen, dass das Engagement für den Umweltschutz der Einrichtung jährlich überprüft wird?
- Umweltpolitik
 - Umweltbilanz
 - Umweltjahresbericht

2. Evaluieren, aber wie?

Nun wirft sich die Frage auf: Wie soll dieses Dokument umgesetzt werden? Dazu sollen einige grundlegende Anregungen gegeben werden, die im Besonderen auch die sehr unterschiedlichen Realitäten des Ordens in seinen vier Regionen berücksichtigen.

Dabei werden einige einzelne Aussagen womöglich für Binsenweisheiten halten, indes andere vielleicht als hilfreiche Denkanstöße erleben; andere wiederum mögen einzelne Abschnitte als unrealistische Zukunftsmusik einstufen, in denen andere einen Ansporn für die Weiterentwicklung entdecken. Steigen Sie dort ein, wo sie glauben, dass sich ihre Provinz gerade befindet. Entdecken Sie diese Arbeitshilfe als Ansporn zur Optimierung. Man kann die einzelnen Bereiche und Fragen dieser Evaluierung sicher unterschiedlich intensiv bearbeiten, wichtig sind aber alle Bereiche, es kann kein Bereich einfach weggelassen werden. Nur im Zusammenhang spiegeln sie das Anliegen des Charismatischen Managements wider. Diese Evaluierung ist kein Zertifizierungssystem im eigentlichen Sinn, sie baut vielmehr auf einem Qualitätsmanagements- oder Zertifizierungssystem (Audit) auf. Das bedeutet, dass dort behandelte Themen nicht erneut bearbeitet werden, es sei denn, dass es sich um Themen handelt, die für uns eine besondere Bedeutung haben und so als „Mehrwert“ in unseren Einrichtungen bezeichnet werden könnten, oder, wie später noch ausgeführt wird, es Sachbereiche sind, die der Verantwortung aus der Hospitalität heraus erwachsen.

Zum Grundverständnis: Das Charismatische Management setzt ein gut funktionierendes Management voraus. Charismatisches Management setzt auch kirchliche und regionale Gesetzgebung nicht außer Kraft. Wir müssen die Gegebenheiten vor Ort erfüllen. Es gibt aber eine Verantwortung, die aus dem Charisma der Hospitalität erwächst. Dabei haben wir gelegentlich aber schon Probleme, der Verantwortung gerecht zu werden, die uns aus den Gesetzen der jeweiligen Staaten erwächst. Das Vaticanum II. ermahnt uns im Dekret über die Laien: „Zunächst muss man den Forderungen der Gerechtigkeit Genüge tun, und darf nicht als Liebesgabe anbieten, was schon aus Gerechtigkeit geschuldet ist.“⁵⁴

Eine große Gefahr des Nichthandelns liegt in der selbstzufriedenen Feststellung, dass es ja bei „den anderen“ viel schlimmer und schlechter ist. Tatsächlich? Selbst wenn es so sein sollte, ist das kein Grund, an uns selbst nicht höhere Ansprüche zu stellen. Die Hospitalität verlangt von uns mehr als nur vergleichbar zu sein mit anderen Sozial- und Gesundheitseinrichtungen⁵⁵. Was Papst Johannes Paul II. in seiner Enzyklika „Redemptor hominis“ über Menschenrechte ausführt, gilt für uns analog für die Hospitalität: „Leider gibt es eine Kluft zwischen der Erfüllung des „Buchstaben“ und dem gelebten „Geist“ der Menschenrechte“.⁵⁶ In unserem Fall: Leider öffnet sich nicht selten eine Kluft zwischen der Erfüllung des „Buchstaben“ und dem gelebten „Geist“ der Hospitalität. Wir müssen durch Evaluierung und Zielkontrolle die Wirklichkeit annehmen und Konsequenzen folgen lassen.

Die zweite Gefahr, in der wir uns befinden, ist eine Passiv-Haltung, dass sowieso nichts zu ändern ist. Gerade durch eine Evaluierung können wir besser erkennen, was zu ändern ist. Dabei können uns die Werte der Hospitalität⁵⁷ eine hilfreiche Orientierung sein. Diese dokumentierte Erkenntnis ist Ansporn zur Veränderung.

Die den Themen zugeordneten Fragen verdeutlichen das inhaltliche Ziel des Themenbereiches. Zum besseren Verständnis wird in Fußnoten ein Verweis zur Charta der Hospitalität gegeben. Dort

⁵⁴ II. Vatikanisches Konzil, Apostolicam actuositatem, Nummer 8

⁵⁵ Siehe dazu auch, Benedikt XVI., Enzyklika Deus caritas est, Nummer: 31. „...dass das kirchliche Liebeshandeln seine volle Leuchtkraft behält und nicht einfach als eine Variante im allgemeinen Wohlfahrtswesen aufgeht.“

⁵⁶ Vgl. Johannes Paul II., Enzyklika Redemptor hominis, Nummer 17

⁵⁷ Hospitalität – Qualität, Respekt, Verantwortung, Spiritualität, siehe dazu auch das entsprechende Rundschreiben von Pater General Donatus Forkan vom Februar 2010.

kann zur Vertiefung nachgelesen werden, was vollinhaltlich gemeint ist. Die Fragen können, wie später im Punkt 3.1. beschrieben, bei Bedarf auch ergänzt werden.

Zur Weiterentwicklung des Charismatischen Managements soll das **PDCA-Prinzip** angewandt werden, dieses beschreibt einen Kreislauf zur Verbesserung⁵⁸. Der PDCA-Zyklus ist seither geradezu zu einem Synonym für Verbesserungsprozesse geworden. Die Buchstaben dieses Prinzips stehen für die Schritte:

Plan	(planen)
Do	(durchführen)
Check	(überprüfen)
Act	(handeln: auswerten, verbessern, standardisieren)

In Analogie zu diesem PDCA-Zyklus soll dieses strukturierte Vorgehen zur Weiterentwicklung des Charismatischen Managements helfen. Es ist zu empfehlen, am Anfang mit einer Untersuchung der gegenwärtigen Situation zu beginnen, quasi eine Bestandsaufnahme durchzuführen, bevor man aus den Erkenntnissen einen Plan zur Verbesserung formuliert. Nach der Fertigstellung wird dieser Plan umgesetzt und anschließend überprüft, ob die gewünschte Verbesserung erzielt wurde. Im positiven Fall werden die Maßnahmen Standard. Dieser etablierte Standard kann dann durch einen neuen Plan in Frage gestellt und erneut verbessert werden. Die dazu nötigen Schritte werden in den Punkten 3.2. und 3.3. beschrieben. Um mit der Evaluierung nachhaltig und langfristig zu optimieren bzw. Veränderungen herbeizuführen, muss in regelmäßigen Abständen (mindestens alle zwei Jahre) eine erneute Evaluierung vorgenommen werden.

Eine letzte allgemeine Anmerkung: Die vorliegende Version der Evaluierungsfragen hat das Krankenhaus und vergleichbare Einrichtungen im Fokus. Bei der Vielfalt unserer Werke ist das nicht ausreichend. So können auf Anfrage bei der Generalkurie auch Versionen mit dem Titel „Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen“ und „Heime für Senioren“ angefordert werden.

2.1. Anpassungen auf regionaler Ebene

Sicher wird es hilfreich sein, dieses Dokument in den Interprovinziellen Kommissionen zu beraten, damit eine weitgehend einheitliche Anpassung bzw. Interpretation der Vorlage an die Gegebenheiten in den vier Regionen des Ordens geschieht. Unabhängig davon wird es auch notwendig sein, durch Fortbildungen Brüder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Implementierung der Evaluierung des Charismatischen Managements vorzubereiten.

Hilfreiche Fragen für diese Arbeit könnten sein:

- Gibt es in unserer Region Eigenheiten, die vom vorgelegten Fragenkatalog noch nicht abgedeckt werden?
- Gibt es in unserer Region gesetzliche Vorgaben, die vom vorgelegten Fragenkatalog noch nicht abgedeckt werden?
- Gibt es im vorgelegten Katalog Fragen, die so in unserer Region nicht zutreffen?
- Sind die Formulierungen (Wahl der Sachbegriffe) in unserer Region so zutreffend oder müssen Korrekturen vorgenommen werden?
- Wie können die nötigen Ergänzungen so formuliert werden, dass sie dem Stil des Dokumentes entsprechen?

⁵⁸ Vergleiche dazu auch: <http://de.wikipedia.org/wiki/Demingkreis>

- Gibt es Punkte, die Ihnen wichtig sind, aber derzeit noch nicht berücksichtigt wurden, dann teilen Sie dies der Generalkurie mit, damit dieser Punkt bei einer Überarbeitung aufgenommen werden kann.

2.2. Sechs Schritte zum Einstieg

Dieser Abschnitt ist besonders für Einrichtungen gedacht, die sich noch nicht so intensiv mit Qualitätsmanagement- und Zertifizierungsfragen befassen haben. Es ist wichtig, dass man die Evaluierung nicht im Vorhinein ablehnt, weil man glaubt, dass alles nur Theorie sei, die nichts bringe. Wir können uns nicht nur nach emotionalen Kriterien Strategien entwickeln. Es braucht transparente, nachvollziehbare und objektive Kriterien und Einschätzungen. Nur mit einer kritischen Selbstreflexion wird es uns möglich sein, uns weiterzuentwickeln. Mittel- und langfristig können wir uns keine Region des Ordens vorstellen, die ohne ein Qualitätsmanagement und ohne Zertifizierungen zukunftsfähig ist. Die Evaluierung des Charismatischen Managements kann bei dieser Entwicklungsperspektive ein guter Einstieg sein. Dazu will dieses Instrument eine Hilfe sein. Die vorgeschlagenen sechs Schritte sollen den Einstieg erleichtern.

➔ **Schritt 1: Ist-Stand einschätzen**

Wie sieht der Ist-Stand bezüglich des Charismatischen Managements in der Arbeit in der Einrichtung aus? Bedenken wir stets, dass unsere Einrichtung beim Thema Charismatisches Management nicht bei Null anfängt. Ohne ein gewisses Maß an Qualität könnte sie nicht bestehen bzw. hätte keine Akzeptanz bei den Patienten, Betreuten und deren Angehörigen.

➔ **Schritt 2: Schwächen analysieren**

Wo sind die Schwächen unserer Einrichtung? Was müssen wir unbedingt verbessern? Mit dem Instrumentarium zur Evaluierung des Charismatischen Managements kann eine Schwächen-Analyse durchgeführt werden.

➔ **Schritt 3: Ziele definieren**

Welche Ziele streben wir für unsere Einrichtung mit der Einführung des Charismatischen Managements an? Aus den Stärken- und Schwächen-Analysen können konkrete Ziele abgeleitet werden. Diese Ziele müssen nach deren Wichtigkeit sortiert werden.

➔ **Schritt 4: Ressourcen prüfen**

Kann unsere Einrichtung die Umsetzung des Charismatischen Managements allein bewältigen oder benötigt sie externe Unterstützung?

➔ **Schritt 5: Mitarbeiterpotential einschätzen**

Wie können wir unsere Brüder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu diesem Schritt motivieren? Von „oben“ verordnetes Charismatisches Management funktioniert nicht. Man ist auf die Motivation und das Engagement möglichst vieler Brüder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen.

➔ **Schritt 6: Einstieg planen**

Was sind unsere nächsten Schritte? Nach den intensiven Vorbereitungen gilt es nun, den Einstieg bzw. die Weiterentwicklung ins / des Charismatische(n) Management(s) entsprechend umzusetzen. Es müssen die einzelnen Schritte geplant und ein Zeitplan erstellt werden.

2.3. Evaluierung in zwei Schritten

Üblicherweise bildet die gegebene Realität der Gegenwart die Basis für strategische Überlegungen. So greift auch das Buch über unsere Spiritualität das Thema „Gegenwart“ auf. „Vor uns liegen neue, große Chancen, aber auch unbekannte, fürchterliche Gefahren. Wir stehen vor einer Zeit, die wir nicht mehr überblicken und in der wir neue Wege finden müssen. Die Auswirkungen dieses Zeitenwandels berühren alles in uns: Geist und Körper, Individuum und Gesellschaft, Heiliges und Weltliches.“⁵⁹

Die notwendigen Schritte zu finden, dabei kann uns die Evaluierung des Charismatischen Managements wesentlich helfen. Wie bereits ausgeführt, kann nur mit einer regelmäßigen Evaluierung eine wirkliche Verbesserung erzielt werden. Zur Verobjektivierung des Ergebnisses hilft es wesentlich, wenn nach dem ersten Schritt der Selbstevaluierung die externe Evaluierung, als zweiter Schritt folgt.

Dieses Dokument richtet sich in erster Linie an das Top-Management, das für die Evaluierung erstverantwortlich ist. Es ist aber kein „Geheimdokument“, zur Information und Motivation kann es der ganzen Familie des Johannes von Gott zugänglich gemacht werden.

2.3.1. Erster Schritt

Hat man sich in einer Provinz für die Evaluierung des Charismatischen Managements entschieden, braucht es genaue Absprachen, um ein einheitliches Vorgehen sicherzustellen. Dazu benötigt es aber auch provinzwweit Schulungen und einen realistischen Zeitplan. Wünschenswert wäre es, wenn sich in jeder Provinz eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter oder ein Bruder für Organisation und Ablauf verantwortlich erklärt. Dabei kann es hilfreich sein, wenn die Betreffende / der Betreffende durch eine kleine Arbeitsgruppe unterstützt wird.

In den einzelnen Einrichtungen muss man sich den folgenden Fragen stellen:

- Wie sieht die Realität zu den genannten Themenbereichen und Fragen in unserer Einrichtung aus? Welche Themenbereiche werden in unserer Einrichtung weniger bearbeitet oder nicht berücksichtigt? Warum?
- Welche Fragen werden von unserer Einrichtung noch nicht bearbeitet oder berücksichtigt? Warum?

Die Beantwortung der Fragen erfolgt in Analogie zu dem bereits erwähnten PDCA-Zyklus:

Plan	Welche Pläne / Konzepte gibt es diesbezüglich
Do	Was gibt es diesbezüglich in der Einrichtung
Check	Wurde das schon geprüft / evaluiert
Act	Welche dauerhaften Konsequenzen wurden aus der Prüfung / Evaluierung gezogen

Die Bearbeitung einer Frage nach dem PDCA-Zyklus bedarf der Übung. Hilfreich ist es, sich zu jedem Schritt einige Fragen zurecht zu legen und zunächst mit der Bestandsaufnahme zu beginnen, also sich bewusst zu machen, was in der Einrichtung alles an Elementen zu der gestellten Frage und den genannten Anregungen und Beispielen schon vorhanden ist. Die Beschreibung dieser Ist-Situation sollte man im Textfeld des Do-Schrittes im Erfassungstool eintragen, da hier anschließend die Möglichkeit besteht, durch Markierung der Felder in der Bewertungsmaske eine erste Selbstbewertung dieser Bestandsaufnahme durchzuführen. Danach beginnt die klassische Bearbeitung mittels des PDCA-Zyklus im Zuge eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

⁵⁹ Generalkurie Hrsg., Der Weg der Hospitalität in der Nachfolge des heiligen Johannes von Gott, Rom 2004, Nummer 3

Hier nun einige anregende, sicher nicht erschöpfende Anreihung von Fragen:

P Plan

- Gibt es explizit nachweisbare Umsetzungspläne zur gestellten Frage?
- Welche Planungen, Prozessbeschreibungen, schriftlichen, verbindlichen Vorgaben sind definiert (alle Dokumente zur Prozessbeschreibung)
- Warum wurde die Planung angestoßen?
- Welches Ziel verfolgt die Planung?
- Wer hat die Planung in Auftrag gegeben?
- Wer ist verantwortlich für die Planung?
- Wer war an der Planung beteiligt?
- Welcher Planungsaufwand wurde betrieben?
 - o Welche Zeit hat die Planung in Anspruch genommen?
 - o War die Benennung von Teilzielen nötig?
- Wie sind Sie bei der Planung vorgegangen?
 - o Welche Umfeldbedingungen haben Sie geprüft?
 - o Wie haben Sie die Interessen der beteiligten und betroffenen Gruppen in die Planung einbezogen?
 - o Wie wurden die normativen und strategischen Vorgaben berücksichtigt?
 - o Wie wurde der Zeitplan für die Umsetzung gestaltet?
- Wie wurde ein Check und Act geplant?

D Do

- Was haben wir bisher erreicht, welche Elemente aus der Frage sind bei uns realisiert?
- Ist das Vorgehen strukturiert umgesetzt?
- Werden die Planungen, Prozessbeschreibungen, der Ablauf, die Arbeitsweise oder das typische Vorgehen in der Praxis etc. strukturiert umgesetzt? (Diese "Durchführung" beschreibt die tatsächlichen Maßnahmen und nicht die "theoretische Vorgehensweise" siehe Plan. Daher ist Do am höchsten zu bewerten.)
- Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?
- Wer ist an der Umsetzung beteiligt?
- Wie wurden die Beteiligten in die Umsetzung eingeführt?
- Wie wurden die Beteiligten in der Umsetzung geführt?
- Wie ist umgesetzt worden?
- Wie sehr hat die Umsetzung den Betrieb durchdrungen?
- Wie ist die Umsetzung dokumentiert?
- Welche (Teil-)Ziele haben Sie erreicht?

C Check

- Kontrollen, Prüfungen, Gespräche, Abstimmungen, Protokolle, Konsensregelungen,
- Regelmäßig, nachweisbar und effektiv - Mit Hilfe des Check wird der Prozess bewertet (Ziele und Ergebnisse werden erreicht?) Aktuell wird mit Check die Ergebnisqualität bewertet (Gesundheitswesen)
- Wie wird geprüft, ob und wie die Ziele erreicht wurden?
- Wer ist für die Überprüfung verantwortlich?
- Wer führt die Prüfung durch?
- Welche Bereiche wurden in die Prüfung einbezogen?
- Wann wird die Zielerreichung geprüft?
- Wie aktuell sind die verwendeten Daten?
- Welche Schwierigkeiten bestehen bei der Umsetzung der Zielvorgaben?

A Act

- Welche Konsequenzen haben wir aus der Überprüfung gezogen?
- Was haben wir gelernt, sind die Ziele erreicht, gibt es neue Ziele, Effekte von denen auch andere partizipieren können? Lernorientierte Veränderung im Prozess
- Welche Datenbasis ist Anlass für die Anpassungsmaßnahme?

3. Glossar

Allokation

Dieser Begriff leitet sich aus dem Lateinischen ab: locare, allocare „platzieren“, im weiteren Sinne „zuteilen“. Heute versteht man darunter allgemein die Zuordnung von beschränkten Ressourcen zu potentiellen Verwendern. Im Einzelfall ist zu beachten, dass es natürlich unterschiedliche Verwendungsmöglichkeiten der gegebenen Ressourcenbestände gibt. Siehe Rationierung, Ressourcen

Charisma der Hospitalität

Allgemein bedeutet Charisma die durch den Geist Gottes bewirkten Gaben und Befähigungen des Christen. Die Konstitutionen definieren die Aufgabe der „Johann von Gott-Familie“ darin, das Charisma der Hospitalität nach dem Vorbild des heiligen Johannes von Gott zu leben und offenbar zu machen. Ein Charisma ist kein abgeschlossenes Faktum, es muss weiterentwickelt und in den Dienst der Kirche gestellt werden. Die Brüder sind durch das Gelübde der Hospitalität in besonderer Weise zur Hospitalität verpflichtet, aber auch die Mitarbeiter haben Anteil am Charisma der Hospitalität.

Siehe auch: Hospitalität / Gelübde der Hospitalität

Charismatisches Management

Das charismatische Management ist ein Versuch, die fundamentalen Werte und Prinzipien des Ordens mit den Prinzipien des Excellence-Managements zu einander in Beziehung zu setzen. Letzten Endes heißt charismatisches Management nichts anderes, als die Aufgabe, die uns übertragen ist, gut und sinnvoll entsprechend dem Daseinsgrund unseres Ordens zu erfüllen.

Charta der Hospitalität

Ein im Jahr 2000 von der Generalkurie veröffentlichtes Dokument, das die Umsetzungsform des Ordensauftrages in Bezug auf seine apostolischen Werke definiert. Das Charismatische Management hat darin seine grundlegende Umschreibung erfahren.

Europakommission

Bei der Generalkurie gibt es eine Europakommission, die von den verantwortlichen Generalräten für die Region Europa geleitet wird. Ihre zentrale Aufgabe ist die Animation der Provinzen Europas. Darüber hinaus soll sie die Zusammenarbeit unter diesen Provinzen fördern.

Ganzheitlichkeit

Ist Begriff aus der Pädagogik und meint ein Lernen mit Kopf, Herz und Hand. Davon abgeleitet meint ganzheitliche Betreuung / ganzheitliche Medizin, die Berücksichtigung des ganzen Menschen in seinem Lebenskontext mit der Betonung von Subjektivität und Individualität von [Körper](#), [Seele](#) und [Geist](#). Es geht um die Sichtweise des Betreuten / Patienten als Einheit: seine Lebensweise ([Bewegung](#), [Ernährung](#), [Stress](#), [Entspannung](#)), die soziale [Umwelt](#) mit allen Beziehungen (Partner, Familie, Beruf, Mitmenschen, Gesellschaft), die natürliche Umwelt (Wasser, Boden, Luft, Klima), die künstliche Umwelt (Wohnraum, Arbeitsplatz, Technik) und Übersinnliches (Religion, Glaube, Spiritualität). Entsprechend müssen unsere Betreuungs- und Behandlungskonzepte sein. Die Generalstuten merken dazu an: „... wir fördern eine ganzheitliche Betreuung, die auf Teamarbeit und auf ein gesundes Gleichgewicht zwischen Technik und Humanisierung in den Therapieprozessen aufbaut.“

Generalkapitel

Das Generalkapitel ist ein besonderes Zeichen der Einheit der Provinzen untereinander als ein Orden. Es besitzt die höchste Autorität über den ganzen Orden. Somit trägt es auch die Hauptverantwortung für die Verwirklichung eines zeitgemäßen Ordenslebens und des Ordensauftrages. Vom ihm gehen wichtige Impulse für den Orden aus. Das Generalkapitel findet alle sechs Jahre statt. An ihm nehmen Brüder (die höheren Oberen und gewählte Vertre-

ter aus den Ordensteilen) und Mitarbeiter teil. Beim Generalkapitel wählen die Brüder auch den General und die Generalräte.
Siehe auch: Ordensauftrag

Generalstatuten

Zur Ergänzung der Konstitutionen hat der Orden auch Generalstatuten, die eine praxisbezogene Auslegung der Konstitutionen darstellen. Die Generalstatuten werden vom Generalkapitel des Ordens beschlossen. Siehe auch Konstitutionen.

Hospitalität / Gelübde der Hospitalität

Die Barmherzigen Brüder legen nicht nur die klassischen drei Mönchsgelübde - [ehelose Keuschheit](#), [Armut](#) und [Gehorsam](#) - ab, sondern auch ein viertes Gelübde, das der Hospitalität. Hospitalität lässt sich, einfach ausgedrückt, mit dem Wort Gastfreundschaft übersetzen. Man muss dieses Wort Gastfreundschaft jedoch biblisch interpretieren, um zu verstehen, was Hospitalität im Geist der Tradition des heiligen Johannes von Gott bedeutet.

Maßstab für die Interpretation der Hospitalität ist das Leben des Ordensgründers Johannes von Gott. In der Charta der Hospitalität lesen wir dazu: „Das Handeln des heiligen Johannes von Gott für die Armen und Kranken überraschte und machte betroffen, wirkte aber zugleich wie ein Lichtstrahl, der neue Wege zur Betreuung und zum humanen Umgang mit ihnen wies. Er hat praktisch aus dem Nichts ein alternatives Modell geschaffen, wie man Bürger, Christ und dem Schwächsten Bruder sein kann. Diese prophetische Hospitalität hat wie ein Sauerteig im Gesundheitsdienst und in der Kirche gewirkt. Das Modell des heiligen Johannes von Gott hat auch als kritisches Gewissen gewirkt und neue Wege für Hilfsinitiativen zum Wohle der Armen und Randgruppen gewiesen.“

Humanisierung

Mit dem Rundschreiben „Humanisierung“ von Pater General Pierluigi Marchesi hat dies Grundanliegen des Johannes von Gott eine neue, nachhaltige Bedeutung im Orden bekommen. Im Orden versteht man darunter einen patientenorientierten / einen am Betreuten orientierten Management- und Betreuungs- / Pflegestil.

Johann von Gott-Familie

Zwischen dem kirchenrechtlichen Orden und seinen Mitarbeitern hat sich von Anfang an eine enge Verbindung entwickelt. Die verschiedenen Gruppen, die sich den Idealen des Johannes von Gott verpflichtet fühlen, bezeichnet man als Johann von Gott-Familie.

Auch die Kranken und betreuten Menschen werden im Allgemeinen dazugezählt.
Siehe auch: Orden, Mitarbeiter.

Konstitutionen

Der Orden der Barmherzigen Brüder lebt nach der Regel des Heiligen Augustinus. Um seine besonderen Bedürfnisse zu regeln, hat der Orden von Beginn seiner Tätigkeit an auch Konstitutionen, die grundlegende Aussagen zum Ordensleben und Ordensauftrag treffen. Die Konstitutionen werden vom Generalkapitel des Ordens beschlossen.
Siehe auch: Generalstatuten.

Management

Allgemein versteht man unter Management die Form der Leitung und Führung eines Unternehmens. Im speziellen bezieht sich dies auf die Strategieplanung, die verschiedenen Entwicklungsmodelle der betrieblichen Ressourcen, das Treffen von Grundsatzentscheidungen, die Zieldefinition, die praktische Organisation und die Evaluierung der Umsetzungsprozesse. Die Managementtheorie versteht sich heute als interdisziplinär ausgerichtete eigenständige Disziplin, die zum Ziel hat, optimale Methoden zur Zielerreichung und zur Gestaltung effizienter Prozessabläufe bei der Führung und Steuerung von Institutionen zu entwickeln, um einen entsprechenden Markterfolg zu garantieren. Unter Management versteht man heute nicht bloß einen technokratischen unternehmerischen Ansatz, der die Durchführung gut strukturierter Prozesse vorsieht, sondern immer häufiger auch eine sich aus dem Erfolg entwickelnde neue Selbstwahrnehmung und Umsetzung der Unternehmensziele, zu deren Erreichung

Mitarbeiter eingesetzt werden, die sich der Unternehmenswerte und Unternehmensverantwortung bewusst sind und sie mittragen.
Siehe auch Charismatisches Management

Mitarbeiter

Der Begriff Mitarbeiter steht im ordensinternen Gebrauch für die Grundhaltung, dass alle mitarbeitende Personen, nicht nur Angestellte, in der Vollbedeutung des Wortes Mitarbeiter sind. Des Weiteren wird der Begriff sehr umfassend gebraucht. Man versteht darunter nicht nur angestellte Personen, sondern auch ehrenamtliche Mitarbeiter und Förderer. Alle Mitarbeiter in diesem Sinn haben auch Anteil am Charisma der Hospitalität.
Siehe auch: Charisma der Hospitalität, Johann von Gott-Familie

Orden der Barmherzigen Brüder

Der Orden hat kirchenrechtlich den offiziellen Namen: Hospitalorden des heiligen Johannes von Gott. Zum Orden gehören die Barmherzigen Brüder und die Ehrenmitglieder.
Siehe auch Johann von Gott-Familie.

Ordensauftrag

In den Konstitutionen des Ordens wird der *Auftrag* des Ordens wie folgt definiert: „Ermutigt von der empfangenen Gabe, weihen wir uns Gott und stellen uns durch die Betreuung der Kranken und Hilfsbedürftigen in den Dienst der Kirche. Unter ihnen bevorzugen wir die Ärmsten.“ Dieser allgemeine Ansatz, der für den Gesamtorden Gültigkeit hat, muss auf die konkreten Gegebenheiten eines jeden Werkes übertragen werden. Wenn wir von der Voraussetzung ausgehen, dass jedes Werk spezifisch in seiner Art ist und sich bemüht, den Bedürfnissen von Menschen eines konkreten Umfeldes und einer konkreten Zeit zu entsprechen; wenn wir weiter festhalten, dass unser Kernauftrag darin besteht, die Welt des menschlichen Leidens durch den Aufbau von Gesundheits- und Sozialwerken zu evangelisieren, in denen der menschlichen Person ein ganzheitlicher Dienst angeboten wird, stellen sich für jedes betroffene Werk folgende Fragen:

- Warum gibt es unser Werk?
- An wen wendet sich unser Dienst?
- Wer soll diesen Dienst erfüllen?
- Welche Strukturen sind dafür am geeignetsten?

Ordensprinzipien

Die 13 Ordensprinzipien sind in den Generalstatuten von 2009 im Artikel 50 definiert. Die Charta der Hospitalität gibt im Kapitel 4 eine Interpretation. Die Ordenswerte wurden aus den Ordensprinzipien entwickelt.

Ordenswerte

Der Forderung des Generalkapitels 2006, die Generalleitung solle die Ordenswerte verbindlich definieren, hat das Generaldefinitorium im Januar 2010 erfüllt und Pater General hat mit einem Rundschreiben vom Februar 2010 diese Werte dem Orden bekannt gegeben. Hospitalität – Qualität, Respekt, Verantwortung, Spiritualität

PDCA – Prinzip

Der PDCA-Zyklus ist seit 1950 von W. Edwards Deming in Japan zum ersten Mal einem breiteren Publikum vorgestellt worden. Der PDCA-Zyklus ist seither geradezu zu einem Synonym für Verbesserungsprozesse geworden.⁶⁰



⁶⁰ Die Grafik ist der Website des Sankt Trudpert – Krankenhauses entnommen, www.trudpert.de

Qualitätsmanagement

Bezeichnet grundsätzlich alle organisierten Maßnahmen, die der [Verbesserung](#) von Produkten, Prozessen oder Leistungen jeglicher Art dienen. Qualitätsmanagement ist eine Kernaufgabe des [Managements](#). In einigen Ländern ist im Gesundheits- und Sozialwesen ein Qualitätsmanagement gesetzlich vorgeschrieben. Die bekanntesten Qualitätsmanagementmodelle sind das [EFQM-Modell](#) sowie die [ISO 9001](#).

Rationierung

Im [Gesundheits- und Sozialwesen](#) wird unter Rationierung der Verzicht auf medizinische Leistungen verstanden, der aus Kosten- und/oder Personalgründen notwendig ist. Dabei sollten Leistungen nicht mehr angeboten werden, deren Nutzen in einem ungünstigen Verhältnis zu den Kosten stehen. Die Abwägung des Nutzens medizinischer Leistungen im Vergleich zu ihren Kosten ist oft strittig. Angesichts des größer werdenden Widerspruchs zwischen dem medizinischen Fortschritt einerseits und begrenzter finanzieller Mittel andererseits ist Rationierung zunehmend ein Thema der ethischen und rechtlichen Diskussion geworden.

Ressourcen

Mit dem Begriff „Ressourcen“ werden die materiellen und immateriellen Güter bezeichnet, über die ein Unternehmen verfügt. In jüngerer Zeit wird darin auch das Personal als Humanressourcen eingeschlossen (welche gemäß unserer Unternehmensphilosophie als Mitarbeiter bezeichnet werden). In der Regel sind Ressourcen nicht unbegrenzt verfügbar, deshalb ist ein verantwortlicher Umgang damit gefordert, damit sie möglichst lang einer größtmöglichen Zahl von Personen dienen, welchen wir dienen. Ein achtsamer und verantwortungsbewusster Umgang mit den verfügbaren Ressourcen gehört zu einem effizienten charismatischen Management (Management im Geist des Charismas). Auch die Zuteilung/Verteilung der Ressourcen (auch als [Ressourcenallokation](#) bezeichnet), bei der Transparenz und Solidarität Priorität haben müssen, gehört zum Stil des charismatischen Managements. Das Thema ist ein Spannungsfeld der ethischen und rechtlichen Diskussion.

Riskmanagement

Das Risikomanagement (Riskmanagement) ist eine Gesamtheit von Maßnahmen, die folgendes vorsehen: Festlegung der Ziele auf der Grundlage der eigenen Zukunftsvision, Festlegung einer entsprechenden Strategie, Abwägung der Risiken, Prävention, Implementierung angemessener Strukturen zur Konfliktlösung und entsprechende Dokumentation. Der Begriff wird im Gesundheitswesen eng mit dem des Qualitätsmanagements verbunden.

Schule der Hospitalität

Ist die Bezeichnung eines Fortbildungskonzeptes, das der Vermittlung der Ordenwerte an die Mitarbeiter dient. Dabei geht es nicht nur um eine kognitive Vermittlung, sondern auch um empathische Erfahrungen, Gespräche und spirituelle Elemente. In diesem Zusammenhang sind auch die Fortbildungsangebote „In den Fußstapfen des heiligen Johannes von Gott“ zu sehen. In einigen Provinzen wird dieses Angebot auch „gelebte Gastfreundschaft“ genannt.

Sozialverantwortung

Der Begriff **Corporate Social Responsibility** (CSR) bzw. **Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung** (oft aufgrund verkürzter Übersetzung des englischen Begriffs "social" auch als *Unternehmerische Sozialverantwortung* bezeichnet), umschreibt den freiwilligen Beitrag der Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen. Siehe auch das Grünbuch über die soziale Verantwortung der Europäischen Union.⁶¹

⁶¹ Vgl.

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_de.htm

Subsidiarität

Das Subsidiaritätsprinzip ist ein Grundsatz der christlichen Gesellschaftslehre zur Ordnung des Verhältnisses von Staat und Gesellschaft. Eine klassische Formel des Subsidiaritätsprinzips findet sich in der [Sozialenzyklika „Quadragesimo anno“](#) von Papst [Pius XI.](#) Der Begriff Subsidiarität stammt vom lateinischen „subsidium ferre“ und meint, Beistand leisten, eine Hilfestellung oder ein Schutzdach anbieten. Der Subsidiaritätsgedanke tritt unter der Bedingung ein, dass das untergeordnete Glied in der Lage ist, die Probleme und Aufgaben eigenständig zu lösen. Gleichwohl darf das kleinste Glied nicht überfordert werden und die übergeordnete Ebene soll ggf. unterstützend tätig werden. Im allgemeinen versteht man darunter eine gesellschaftliche [Maxime](#), die [Eigenverantwortung](#) vor staatliches Handeln stellt. Auch die Europäische Union hat das Subsidiaritätsprinzip als wichtige Grundlage übernommen.

Wirtschaftsethik

Gegenstand der Wirtschaftsethik ist die Anwendung [ethischer](#) Prinzipien auf den Bereich [wirtschaftlichen](#) Handelns. Zentrale Werte sind dabei [Humanität](#), [Solidarität](#) und [Verantwortung](#). Die [Rechtfertigung](#) wirtschaftsethischer [Normen](#) ergibt sich aus den Folgen wirtschaftlichen [Handelns](#) auf andere Menschen und die Umwelt. Maßstäbe hierfür sind [soziale Gerechtigkeit](#) und [Nachhaltigkeit](#). Dabei ist es nicht Aufgabe der Wirtschaftsethik, Handlungsanweisungen auszuarbeiten. Ihre Funktion ist vielmehr die einer Orientierungshilfe für aktuelle Debatten durch [Reflexion](#), [Methoden](#) und kritische [Analyse](#). Für die Wirtschaftsethik bedarf es eines interdisziplinären [Diskurses](#), an dem [Philosophen](#) und [Ökonomen](#), aber auch [Sozialwissenschaftler](#) und [Theologen](#) beteiligt sind. Eine wichtige Unterscheidung ist die der Verantwortung des Einzelnen ([Individuethik](#)) und der Verantwortung von Unternehmen, Gruppen, Verbänden, der Politik oder der gesamten Gesellschaft (Institutionen- und [Sozialethik](#)). Die Ökonomie setzt vor allem auf eine bestmögliche Erfüllung des Eigennutzes und stellt das Verhältnis von individuellem Nutzen den entsprechenden Kosten gegenüber. Hieraus ergeben sich regelmäßig Zielkonflikte. Das zu lösende Problem beinhaltet die Frage, ob die ethischen Ziele oder die ökonomischen Ziele einen Vorrang besitzen.