

Vortrag auf dem interdisziplinären Kongress in Dresden

Seelsorge als Führungsaufgabe? - Erwägungen zum Führungsauftrag von Führungskräften

Einstieg: Wohin gehört die Seelsorge?

Ich möchte einsteigen mit einer aktuellen Begebenheit aus meinem Arbeitsbereich:
Ich arbeite seit 20 Jahren hauptberuflich als Klinikseelsorger am Stammsitz der
Rhön- Klinikum AG – einem vielen unter Ihnen wohl bekannten privaten
Krankenhausträger in Bad Neustadt a.d. Saale.

Dort wird derzeit für 170 Millionen ein neues Klinikzentrum gebaut. Bis vor zwei
Wochen galt dabei in den Planungen als ausgemacht, dass im Akut-Neubau auch
eine Kapelle mit Sakristei sowie zwei Büros für die Seelsorge eingerichtet werden
sollten, sehr vorteilhaft im Eingangsbereich platziert. Die Überlegungen waren schon
relativ weit vorangeschritten. Wir hatten mit den Verantwortlichen schon über die
Positionierung von Waschbecken und Steckdosen gesprochen....

Dann kam ein Einwand von recht weit oben:

Die Seelsorge soll nun aus dem Akutneubau ausgelagert und 50m weiter in den
direkt angeschlossenen und ebenfalls neu entstehenden architektonisch durchaus
attraktiven Ambulanz-/ MVZ-Bereich integriert werden.

Argumentation: Im bisher für die Seelsorge vorgesehenen Bereich sollte an
prominenter Stelle die Geschäftsführung verortet sein. Die Idee kam nicht von der
Geschäftsführung - sondern von weiter oben

Gerüchteweise hört man, diese Umplanung sei auch damit begründet worden, die
Geschäftsführung sollte an einem Ort positioniert sein, an dem man sehen kann,
wann Mitarbeiter kommen und gehen. Ich kann das nicht bestätigen, und ich gehe
schon davon aus, dass selbst wenn dieses Argument gefallen ist, es weder das
einzige noch das entscheidende war. Und ich will hier auch nicht wohlfeile Kritik an
einen Träger üben, von dem ich aus 20-jähriger Erfahrung sagen kann, dass er die
Anliegern und die Arbeit der Klinikseelsorge an unsrem Standort in Bad Neustadt in
vielfältiger und verlässlicher Weise unterstützt hat und das meiner Einschätzung
nach auch weiter tun wird.

Ich erzähle die Episode, weil sie meiner Meinung nach in symbolischer Weise die
Frage nach der Verortung von Seelsorge im System Krankenhaus stellt, und zwar im
Kontrast bzw. Gegenüber zu einer Führungsaufgabe und weil an ihr deutlich wird,
dass mit unsrem Thema „Seelsorge als Führungsauftrag“ in dieser Führungsaufgabe
auf der einen und der Seelsorge auf der andern Seite zwei sehr unterschiedliche
Aufgaben und Wertesysteme aufeinandertreffen.

Diese Spannung will ich im Folgenden noch etwas klarer beschreiben und bewerten.

1.Führen und Leiten

Aufgabe zwischen privatem Raum und beruflicher Rolle

Verschiedene Rollen, Aufgaben und Wege,aber eine Person und Profession!

1. 1 Erkundung der Räume: Zwischen privaten Raum und beruflicher Rolle

Hinzu kommt für unser Thema noch ein zweites, ebenfalls spannungsvolles Zusammentreffen, nämlich das von privatem und beruflichem Raum.

Oder etwas anders ausgedrückt: Wenn wir uns mit der Frage von Seelsorge als Führungsaufgabe beschäftigen, dann ist es wichtig, uns zunächst einmal die Unterscheidung von beruflicher Rolle und privater Person vor Augen zu führen. Deshalb möchte ich mit Ihnen für einen Moment den beruflichen Raum verlassen und einen Blick in den privaten Raum werfen ...

Was gehört zu ihrer privaten Person / zu ihrem privaten Raum?

Worauf stoßen Sie da? Vielleicht haben Sie über ihre Wohnung geredet, private Beziehungen (Familie, Freunde, Bekannte), Ihr Innenleben mit Sorgen, Wünschen, Ängsten, Träumen, Biographie, Hobbies, Beruf und Berufsmotivation

Und jetzt lassen Sie uns einen Blick auf Ihre berufliche Person, Aufgabe und Rolle werfen. Was macht die aus und was beschäftigt Sie gerade in Ihrer beruflichen Aufgabe?

Welche Themen und Fragen standen jetzt im Mittelpunkt (Neuanstellung, Konflikt, Vergütung, Kompetenz, Arbeitsrechtlicher Vorgang, Aufgaben/Rollen, Führung, Vertretung der MAs gegenüber PDL/Ärzterschaft/andern Stationen, schwierige Kollegin etc),

Der tägliche Übergang: Person und Profession

Täglich wechseln Sie - und genauso Ihre Mitarbeitenden und Vorgesetzten - zwischen diesen Welten und Räumen - Was geschieht da?

Natürlich gebe ich meine Privatperson nicht am Übergang in mein Arbeitsfeld ab. Und auch zurück in mein privates Umfeld begleitet mich u.U. das ein oder andere! Aber zugleich ist doch klar, dass die Anteile meines Lebens, die ich der Privatperson zurechne, beim Übergang in die berufliche Rolle in den Hintergrund treten. Das kann u.U. auch bedeuten, dass mein Tun, mein Fühlen und Handeln nach dem Übergang anderen Werten und Zielen gehorcht. (Bsp. Kleidung, Schlafbedürfnis, Alkoholkonsum, Umgang mit Ärger)

1. 2 Seelsorge als Führungsaufgabe – warum eigentlich?

Wer auf diesem Hintergrund des Übergangs zwischen den Welten von privatem Raum und beruflicher Rolle die Frage nach „Seelsorge als Führungsaufgabe“ stellt, der muss zunächst beantworten, welches Interesse sich für ihn damit verbindet.

Warum könnte Seelsorge als Teil der Führungsaufgabe sinnvoll sein?

Diese Frage ist wichtig! Insbesondere, wenn wir uns vor Augen halten, welche Themen gemeinhin in der Seelsorge verhandelt werden. Denn was hier zur Sprache

kommt, ist ja häufig im privaten Bereich angesiedelt. Da geht es um Erkrankungen, Probleme mit Kindern oder in der Partnerschaft, finanzielle Belastungen, psychische Krisen, um nur ein paar wenige zu nennen. Und es stellt sich schon die Frage, warum diese im privaten Bereich verorteten Fragen nun plötzlich Gegenstand eines – wenn auch seelsorglichen – Gesprächs zwischen Vorgesetzten und Untergeordneten sein sollen.

Sicher mag es auch seelsorgliche Anliegen geben, die aus dem beruflichen Tun erwachsen. Aber selbst hier stellt sich die Frage, wo bzw. mit wem ein seelsorgliches Gespräch darüber sinnvollerweise stattfinden sollte. Dahinter steht auch die Frage: Was muss mindesten gegeben sein, an Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, damit Seelsorge überhaupt eine Möglichkeit darstellt?

Schon hier wird m.E. deutlich, eine solche „Grenzüberschreitung“, egal von welcher Seite sie ausgeht, bedarf einer sehr guten Begründung!

Seelsorge als Führungsaufgabe wäre ein Geschehen im Zwischenraum. Das allein schon macht sie zu einer Gratwanderung. Und das ist noch vorsichtig ausgedrückt.

Denn in diesem Zwischenraum besteht die Gefahr, dass Welten und Rollen vermischt oder verwechselt werden.

Aus der Sicht der Führungskraft könnte eine der Schwierigkeiten darin liegen, dass ein Mitarbeitender das „seelsorgliche“ Gespräch mit Ihnen sucht, weil er sich - bewusst oder unbewusst - in der Folge auch von Ihnen als Vorgesetzter/ Vorgesetztem mehr Verständnis oder besondere Rücksichtnahme erhofft.

Solche Vermischungen führen dann auf Seiten der Mitarbeitenden leicht zu Enttäuschungen oder Verletzungen, auf Seiten des Vorgesetzten zu schwierigen Rollenkonflikten. Ich komme später noch einmal darauf zurück.

Um dieses Dilemma noch deutlicher zu verstehen, will ich Ihnen in ein paar knappen Strichen vor Augen führen, worum es in der Seelsorge im engeren Sinn geht, und was hier unverzichtbar ist.

2. Was ist Seelsorge?

2. 1 Was ist Seelsorge?

Was also ist Seelsorge? Was braucht es mindestens, damit Seelsorge stattfinden kann:

Geschützter Raum (Rahmen)

- Angemessener, vertraulicher Ort
- Zeitlicher Rahmen
- Wahrung des Seelsorgegeheimnisses

Unbedingte Annahme (Haltungen)

- Seelsorge nimmt wahr, unterstützt „ es ist wie es ist“, kein Veränderungsauftrag "Alles ist möglich - nichts ist tabu".
- Klientenzentriert: „Was willst du, dass ich dir tun soll?“
Es geht um dich, du bestimmst den Weg.
- Solidarische und un-bedingte, annehmende Haltung
ich bin unverbrüchlich auf deiner Seite - auch wenn ich damit nicht alle deine Einstellungen, Sichtweisen etc. teilen muss.

2.2 Das Dilemma

Insbesondere im Blick auf diese annehmende, nicht wertende Haltung und das Seelsorgegeheimnis wird deutlich, warum Seelsorge als Teil der Führungsaufgabe ein Problem darstellt!

Denn - zugespitzt formuliert - Sie als Vorgesetzte(r) dürfen nicht wissen, was Ihr Mitarbeitender Ihnen in einem Seelsorgegespräch anvertraut: Das kann aber leicht zu Rollen- und Loyalitätskonflikten führen

Psychisch labiler Mitarbeiter, vielleicht Alkoholprobleme..... Der Vorgesetzte muss hier sofort reagieren – schon zum Schutz von Patienten.

Mitarbeiterin nach Trennung: Darf dieses Wissen ein Grund sein, in der Schichteinteilung mehr als bisher auf ihre Bedürfnisse Rücksicht zu nehmen, selbst wenn dies für andre Mitarbeitende Folgen und evtl. Nachteile hat.

An diesem Punkt entstehen häufig Konflikte, Verletzungen, Enttäuschungen, weil die Rollen vermischt bzw. nicht klar, weil Erwartungen nicht transparent sind.

Im Spannungsfeld zwischen Leitung und Seelsorge kann ich in aller Regel nur eine Rolle übernehmen! Konsequenz: Die andere muss ich abgeben oder ablehnen – deutlich und transparent.

Wenn wir das erst nehmen, wird sehr schnell deutlich: Führungs- und Leitungspersonen können für die, denen sie vorgesetzt sind, in aller Regel nicht die Rolle einer Seelsorgerin, eines Seelsorgers im engeren Sinn übernehmen.

Rollen- und Zielkonflikte sind praktisch unvermeidlich. Wenn dann Erwartungen der Klienten an Sie als vermeintliche(r) Seelsorger(in) nicht erfüllt werden können, weil sie plötzlich wieder in die Rolle der Vorgesetzten wechseln, ja wechseln müssen, bleiben hier oft mehr Verletzung und Schaden denn Hilfe zurück.

2. 3 Seelsorge als Profession

Hinzu kommt noch etwas: Die Seelsorge der großen christlichen Kirchen, insbesondere in den Einrichtungen des Gesundheitswesens hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend professionalisiert. Viele Kolleg(innen) und Kollegen in diesem Feld verfügen über pastoralpsychologische und oft auch therapeutische Zusatzqualifikationen. So wenig, wie ich den Kolleg(inn)en in unsren

pastoralpsychologischen Weiterbildungen nahelegen möchte, so nebenher auch mal pflegerische Tätigkeiten zu übernehmen, so wenig scheint es mir, auch jenseits der oben beschriebene Rollenkonflikte sinnvoll und zielführend, Seelsorge als Teil von Führungs- und Leitungsaufgaben zu reklamieren, was übrigens nicht nur für das Gesundheitssystem, sondern für alle Bereiche gelten muss. (Hinweis auf Kirchen...)

2. 4 Brücken bauen

Hat sich damit die Frage nach der Seelsorge als Teil der Führungsaufgabe erledigt?..... Nun, nicht ganz (schließlich hab ich ja noch XX Minuten)

Ich begrüße es ausdrücklich, dass die Frage nach seelsorglicher Begleitung der Mitarbeitenden von Führungskräften gestellt wird. Dass solch ein Vortrag auf diesem Kongress angefragt wird, ist m.E. ein Hoffnungszeichen, auch ein Indiz mehr, dass professionelle Seelsorge auch im System Krankenhaus zunehmend als qualifiziertes Angebot und professioneller Partner wahrgenommen und geschätzt wird; und zwar nicht nur als hilfreiches Angebot für Patienten und Angehörige, sondern auch im Blick auf das Personal.

Für Führungspersonen besteht m.E. die Aufgabe aber nicht in der teilweisen Übernahme dieser seelsorglichen Rolle, sondern darin, Mitarbeitende gegebenenfalls auf die Möglichkeit hinzuweisen und – so angezeigt und erwünscht - dabei zu unterstützen, ein solches Angebot wahrnehmen zu können.

Was bedeutet das für Sie?

- Wenn sie hauptamtliche Seelsorger(innen) in Ihrem Haus haben, nehmen Sie Kontakt mit Ihnen auf!
- Machen Sie sich kundig über die seelsorglichen Angebote, die in Ihrem Haus, für Ihr Haus oder im Umfeld für Mitarbeitende zur Verfügung stehen!
- Zu den Angeboten im Umfeld gehören u.a. auch die kirchlichen Beratungsstellen von Diakonie und Caritas, etwa deren Sucht- Ehe- Familien und Lebensberatungsangebote....
- Überlegen Sie ggfls. gemeinsam mit den zuständigen Seelsorger(inne)n, wo ein seelsorglicher Bedarf für das Personal bestehen könnte,

das kann ein punktueller Bedarf sein

(zum Beispiel nach dem Suizid eines Kollegen: Beratung, Gesprächskreis, Trauergottesdienst, Kondolenzbuch im der Hauskapelle)

oder auch ein genereller Bedarf an Seelsorgeangeboten für Mitarbeitende

- Überlegen Sie, wie Sie Angebote flankierend unterstützen oder anregen könnten (Bsp. Oasentag: Bewerbung in der IBF, logistische Unterstützung beim Essen, teilweise Anrechnung auf die Dienstzeit).

- Besprechen Sie, wie gegebenenfalls eine Vermittlung von Einzelpersonen aussehen könnte, bei der deutlich bleibt, dass das, was dann in der Seelsorge geschieht, auch dort bleiben wird.
- Behalten Sie im Auge, dass das Angebot an Seelsorge auch Ihnen gilt!

3. Fürsorge und Sorgfalt – von den Chancen einer Führungspflicht!

3. 1 Fürsorge(pflicht) als dritter Weg?

Neben dieser Wahrnehmungs- und Brückenfunktion im Blick auf seelsorgliche Angebote möchte ich nun aber noch einen andern Begriff ins Spiel bringen, der von Hause aus zu den Führungsaufgaben gehört und der möglicherweise einen weniger konflikthaften Zugang zu unsrem Thema ermöglicht.

Dabei geht es um den verwandt klingenden Begriff der „**Fürsorge**.“

Das Interessante an diesem Begriff der "Fürsorge" ist m.E., dass er sogar in zweierlei Weise in Ihrem beruflichen Feld verankert ist:

- **Zum ersten** als eines der wichtigen Kriterien guter Pflege und Medizin. Hier taucht es unter anderem in der Medizin- und Pflegeethik neben weiteren Kriterien wie Autonomie, Gerechtigkeit und Würde auf.

- **Zum zweiten** aber, und hier nun kommt unsre Fragerichtung ins Spiel, begegnet Fürsorge auch als Fürsorgepflicht des Arbeitgebers seinen Mitarbeitenden gegenüber.

Anders als bei der „Seelsorge“ gehört der Gedanke der Fürsorge und die damit verbundenen Haltungen, Werte und z.T. auch gesetzlichen Bestimmungen von Hause aus zum Aufgabenprofil von Pflege und Mitarbeiterführung – im Blick auf die Patienten, aber eben auch, und das ist ja unser heutiger Fokus, im Verhältnis von Arbeitgebern zu Arbeitnehmern, welches Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebene wahrnehmen.

Dabei glaube ich, das nur als Randbemerkung, dass es zwischen diesen beiden Bereichen der Fürsorge eine Verbindung und Entsprechung gibt. Ich meine damit, dass eine Institution ihren Patient(inn)en gegenüber nachhaltig nur dann gute Medizin und Pflege wird zukommen lassen können, wenn ihr dies auch ihren Mitarbeitenden gegenüber gelingt.

3. 2 Fürsorgepflicht

Den Blick auf letztere, also auf die Fürsorge und Fürsorgepflicht des Arbeitgebers dem Personal gegenüber, die davon abgeleitet Führungskräfte den Mitarbeitenden gegenüber wahrnehmen, möchte ich noch ein wenig vertiefen. Worum geht es hier? Ein paar Schlaglichter:

Die allgemeine Fürsorgepflicht beinhaltet Schutz-, Sorgfalts- und Auskunftspflichten.

Schutz und Sorgfaltspflichten

Die Sorgfaltspflicht des Arbeitgebers umfasst sämtliche Vorkehrungen zum Schutz von Leben und Gesundheit der Arbeitnehmer/-innen im Rahmen des Geschäftsbetriebs, z.B. Instandhaltung der Geschäftsräume und Unfallverhütung, aber auch sorgfältigen Umgang mit im Eigentum des Arbeitnehmers stehenden Sachen (z.B. Bewerbungsunterlagen). Zu den Schutzpflichten gehört beispielsweise das Bereitstellen von Schutzkleidung, der Schutz der personenbezogenen Daten der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers, aber auch die Verhinderung von Überanstrengung der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers, die Wiedereinstellung nach Ruhen des Arbeitsverhältnisses, ein tabakrauchfreier Arbeitsplatz oder die Versetzung aufgrund eines ärztlichen Attests, wenn die bisherige Arbeit nicht mehr verrichtet werden kann.

Auskunftspflichten

Aufklärungs- und Hinweispflichten sind regelmäßig das Ergebnis einer umfassenden Interessenabwägung. Der Arbeitgeber hat unaufgefordert über alle Umstände zu informieren, die der/dem Arbeitnehmer/-in unbekannt, aber für Entscheidungen im Zusammenhang mit der Durchführung des Arbeitsvertrags erheblich sind. Der Arbeitgeber ist zur Aufklärung verpflichtet, wenn Gefahren für das Leistungs- oder Integritätsinteresse bestehen, von denen die/der Arbeitnehmer/-in keine Kenntnis hat. Allerdings darf die Aufklärungs- und Informationsverpflichtung keine übermäßige Belastung des Arbeitgebers begründen. Je größer das für den Arbeitgeber erkennbare Informationsbedürfnis der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers und je leichter dem Arbeitgeber die entsprechende Information möglich ist, desto eher ergeben sich Auskunfts- und Informationspflichten für den Arbeitgeber.

3. 3 Fürsorge für den Einzelnen - Verantwortung für das Ganze

Fürsorge ist etwas anderes als Seelsorge. Sie wendet sich zwar zunächst auch dem Einzelnen zu, umfasst aber auch die Verantwortung für das Ganze – Sie handelt im Notfall auch gegen den Willen, die Einsicht oder die Interessen des Einzelnen (zu seinem Schutz oder aus Fürsorge für ihn oder auch für das Ganze bzw. die Anderen).

Ich frage mich - ist dieses Konzept nicht die bessere Option, um über eine fürsorgliche, humane, wertschätzende und so die jeweilige berufliche Aufgabe unterstützende Mitarbeiterführung nachzudenken?

Jedenfalls unterliegt dieses Konzept deutlich weniger den Gefahren von Rollen- und Interessenkonflikten, wie ich sie gerade für die seelsorgliche Option bei Vorgesetzten beschrieben habe.

Wäre es nicht sinnvoll, diese ja auch rechtlich vorgegebene Aufgabe des Arbeitgebers ganz ernst zu nehmen und weiter zu kultivieren; ja, sie zu einem Qualitätsmerkmal von Führung zu machen, und dies in einem Bereich, der ja auch zunehmend Schwierigkeiten hat, qualifiziertes und motiviertes Personal im medizinischen, therapeutischen und pflegerischen Bereich zu finden und zu halten.

Wie eine Kultivierung dieses Fürsorgegedanken aussehen und was sie leisten könnte, möchte ich noch ein wenig ausführen. Dabei beziehe ich mich im nächsten Abschnitt auch auf folgende zwei Beiträge:

Rolf-Jürgen Korte und Hartwig Drude: Führen von Sozialleistungsunternehmen. Konfessionelle Sozialarbeit und unternehmerisches Handeln in Einklang. Berlin 2008
Gerhard Wegner, Organisierte Gemeinschaft - Die kirchlichen Arbeitsbeziehungen glaubwürdig gestalten, Hrsg. vom sozialwissenschaftlichen Institut der EKD 2008

Diese Beiträge, das zeigen schon die Titel, beziehen sich zwar zunächst auf Überlegungen im Raum kirchlicher und diakonischer Einrichtungen und Träger und zielen letztlich ab auf Fragen eines besonderen diakonischen Profils. Gleichwohl begegnen in ihnen Begriffe und Konzepte für eine Kultur von Leitung und Zusammenarbeit, die meines Erachtens genauso für einen nicht-kirchlichen oder diakonischen Raum bzw. Träger gelten könnten. Damit komme ich zum Punkt 3.4.

3. 4 Fürsorge als Führungskultur

Was die Führungskultur angeht, so geht es dabei nach Korte / Drude um eine bewusste Gestaltung von *Gemeinschaft*, in der Führung oder Leitung ihre Autorität auf Seiten der Geführten nur durch deren Freiwilligkeit erhalten.¹

In solch einem Denken bekommen Aspekte ein Gewicht, die in einem rein organisatorisch und ökonomisch orientierten Führen allzu oft außen vor bleiben: Etwa das "**Klima**" auf einer Station, aber auch die **Werte**, die grundlegenden Orientierungen, die solch eine Station und die Menschen, die in ihr arbeiten, teilen und motivieren.

All das wird in einem gemeinschaftlichen Modell zu einer wichtigen Ressource, die auch dazu dienen kann, im Wettbewerb (um Qualität und Personal) auf den wachsenden Sozialmärkten bestehen zu können.

Wegner benennt drei Wege, wie sich Menschen zur Erbringung von Dienstleistungen miteinander in Beziehung setzen: Markt, Organisation und Gemeinschaft. Gerade im Gemeinschaftsmodell sieht er dabei für den Gesundheits- und Sozialbereich einen Mehrwert. Denn stets gehe es hier um „personale Begegnung auf der Grundlage von Anerkennung“ also um die Würde aller Beteiligten. Die Aufgaben benötigten eine besondere innere Motivation sowie „ein hohes Maß an Selbstverantwortung und vor allem Empathiefähigkeit... Selbst dann, wenn ihre Erfüllung organisatorisch formatiert“ also geregelt sei, so Wegner, brauche es über diese Organisation hinaus eine zu Grunde liegende „Struktur der Gemeinschaft, die die professionell Handelnden und die Klienten umfasst.“²

Vertrauen, nicht Kontrolle (ich erinnere an meine Eingangsgeschichte) wird hier zum Kapital, denn selbst in der Sachgutwirtschaft, so Wegner, funktionieren viele Prozesse nur deshalb, weil sie auf einem sie begründenden Gemeinschaftsverständnis ruhen - einem WIR - Gefühl („Wir von Volkswagen“ -

1 *Rolf-Jürgen Korte und Hartwig Drude: Führen von Sozialleistungsunternehmen. Konfessionelle Sozialarbeit und unternehmerisches Handeln in Einklang. Berlin 2008, S.26*
2 *Gerhard Wegner, Organisierte Gemeinschaft - Die kirchlichen Arbeitsbeziehungen glaubwürdig gestalten, Hrsg vom sozialwissenschaftlichen Institut der EKD 2008, S.7*

"Siemens - Familie"), „welches sich auch und gerade durch Krisen hindurchträgt. „Es geht darum, sorgende Motivation zu erhalten, zu schützen und im besten Fall zu deren Stabilisierung beizutragen. Genau darin besteht denn auch die Professionalität.“³ „Was es braucht“ so Wegner weiter, „sind Wertschöpfungsprozesse, die auf Wertschätzung beruhen, auf Wertschätzung für die Arbeitnehmer und auf Wertschätzung von den Arbeitnehmern im Blick auf die zu Pflegenden.“⁴ Es gelte, „Gemeinschaft zu gestalten, und Organisationsformen zu finden, in denen ihre positiven Gehalte am besten zum Tragen kommen.“⁵

3.5 Eine Plädoyer für Supervision – Coaching – kollegiale Fallberatung

Ich weiß, dass sind hohe Ansprüche, manche unter Ihnen sagen vielleicht, naiv oder idealistisch klingende Vorstellungen, die schon im kirchlich-diakonischen Bereich, der ja auch keinen andern ökonomischen Bedingungen unterworfen ist, auf manche Skepsis treffen.

Wenn Sie es etwas kleiner und überschaubarer haben möchten, lassen Sie mich hier noch eine andere Lanze brechen:

Supervision, Coaching, kollegiale Fallberatung sind Instrumente, die inzwischen in vielen sozialen und helfenden Professionen und Institutionen, übrigens auch in den Kirchen zunehmend Akzeptanz und Bedeutung gewinnen, und zwar nicht nur als Kriseninterventionsmaßnahmen, sondern auch als ganz normale Instrumente, die der Qualitätssicherung, aber auch der Entlastung und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden dienen.

Im medizinischen Bereich scheinen mir diese Instrumente immer noch vergleichsweise wenig genutzt zu werden, abgesehen von Ausnahmen wie der Teamsupervision in der Palliativmedizin oder Vollzügen der medizin-ethischen Fallberatung. Hier sehe ich noch viel Potential für Mitarbeitende, für das auch Sie als Führungskräfte sich einsetzen und stark machen können.

Supervision oder kollegiale Fallberatung sind keine Seelsorge, sie lassen sich aber durchaus verstehen als Teil einer sinnvollen Fürsorge des Arbeitgebers für die Mitarbeitenden. Denn sie bieten:

- ...die Möglichkeit der professionellen **Reflexion** der Arbeit und tragen damit zur Qualitätssicherung bei.
- Sie vermitteln **Wertschätzung** für die oft sehr belastende Arbeit.
- Sie können deutlich **entlastende** Funktion haben und so ein sinnvoller Beitrag zur Burnout - Prophylaxe sein.
- Zudem sind sie dazu geeignet, eine konstruktive **Teamkultur** zu entwickeln und damit auch die Arbeitszufriedenheit und –motivation zu verbessern.

3 Ebd S.9

4 Ebd. S.10

5 Ebd S.11

Dies alles gilt insbesondere dann, wenn sie nicht erst im Krisen- und Konfliktfall genutzt werden, sondern bereits vorher.

Wenn Ihnen hier Ihren Vorgesetzten gegenüber manchmal noch die schlagenden Argumente fehlen, um so etwas auch in ihrem Bereich zu installieren, schauen Sie sich die Qualitätshandbücher etwas genauer an:

Als Beispiel ein Vorgang aus einer meiner Kliniken

Ein Chefarzt fragte nach einer Argumentationshilfe zur Einführung einer Teamsupervision für seine Intensivstation, wo er zunehmend Überforderungssymptome wegen der z.T. sehr belastenden Fälle bei seinen Mitarbeitenden festgestellt hatte.

Ich wies ihn auf die Tatsache hin, dass sich unser Träger dem „5QD – Qualitätskliniken.de Verbund“ angeschlossen hat und dass im Leitfaden zum Bereich 5 „Ethik und Werte“ unter Abschnitt 9 „Umgang mit Sterbenden“ auch von Schulung und Unterstützung der Mitarbeitenden die Rede ist, welche „durch Schulung, aber auch durch andere Maßnahmen wie Supervision etc. erfolgen“ kann.

So wurde das Anliegen des Chefarztes dann als Beitrag zum QM bzgl Punkt 9b des Leitfadens „Ethik & Werte“ beschrieben und in der Folge als moderierte Fallbesprechung bzw. moderiertes interdisziplinäres Case – Management auch genehmigt.

D. Perspektivwechsel - und wer sorgt bzw. wie Sorge ich für mich?

Ich komme noch mal auf den Begriff der Fürsorge zurück. Denn wenn wir über einen seelsorglichen oder sorgsamen Umgang im Sinne der oben beschriebenen Fürsorge nachdenken, dann darf auch ein dritter Aspekt nicht fehlen, nämlich der der **Selbstfürsorge**: Auch er hängt eng mit den beiden anderen Haltungen zusammen. Denn nur wer gut für sich selbst sorgt, kann auf Dauer auch gut für andere sorgen. Deshalb wiederhole ich hier nochmal den Satz von vorhin: Behalten Sie im Auge, dass das Angebot an Seelsorge auch Ihnen gilt!

Innerhalb der Einrichtungen des Gesundheitssystems haben Seelsorger(innen) in aller Regel auch deshalb eine besondere Rolle und Funktion, weil sie nicht Angestellte der Einrichtung sind und damit außerhalb der Systemhierarchie stehen. Diese Unabhängigkeit gepaart mit dem Seelsorgegeheimnis eröffnet einen besonders geschützten Raum, in dem alles zur Sprache kommen kann, was einen Mitarbeitenden privat oder beruflich belastet.

Fragen Sie sich heute also auch:

Wer sorgt sich momentan um meine Seele?

Wie Sorge ich für mich? Und weiß ich, wo bzw. bei wem ich mir bei Bedarf Hilfe, vielleicht auch Seelsorge suchen kann?

E. Zusammenfassung und Thesen

Lassen Sie mich zusammenfassen und zuspitzen:

- 1) Dass die Frage nach der seelsorglichen Betreuung von Mitarbeitenden im Gesundheitswesen auch im Zusammenhang von Führung und Leitung gestellt wird, ist ausdrücklich zu begrüßen. Der Bedarf ist vorhanden.

Und, dass sei an dieser Stelle einmal ausdrücklich betont: Neben der Sorge für Patienten und deren Angehörige gehört die Sorge um die Mitarbeitenden zum Selbstverständnis und Kernauftrag der von den großen Kirchen getragenen und verantworteten Seelsorge, und zwar als Dienst an der Zivilgesellschaft und damit als Angebot, das allen Mitarbeitenden gilt, unabhängig von Konfession und Kirchenzugehörigkeit. So das einhellige Votum des Vorsitzenden der Deutschen Bischofskonferenz Kardinal Marx und des Ratsvorsitzenden der EKD Bischof Heinrich Bedford – Strohm auf dem ersten ökum. Bundeskongress für Seelsorgende im Krankenhaus und Gesundheitswesen, der im März in München stattfand.

- 2) Die Frage danach, wer einen solchen Seelsorgeauftrag Mitarbeitenden gegenüber wahrnehmen kann, ist dabei entscheidend.

Gerade weil Wesen und Wirksamkeit von Seelsorge von klaren und nicht verhandelbaren Grundprämissen ausgehen, die sich von den Aufgaben und Rahmenbedingungen von Führungs- und Leitungsaufgaben unterscheiden und deshalb leicht in Dilemmata führen können, und weil Seelsorge wie Pflege auch ein professionelles Tun ist, plädiere ich für ein „Schuster bleib bei Deinen Leisten“.

Statt die seelsorgliche Aufgabe im engeren Sinn selbst wahrnehmen zu wollen, sollten Führungskräfte darum bemüht sein, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, im Bedarfsfall Zugang zu professionellen Seelsorge- und Beratungsangeboten zu finden.

Hier geht es um Unterstützung und Beratung, ein Wissen und gute Vernetzung mit den entsprechende(n) Personen und Angeboten im Haus und im Umfeld; daneben aber auch um ein Mitdenken und Mitwirken dabei, wie professionelle Seelsorge in ihren Institutionen unterstützt und nachhaltig verankert werden kann.

- 3) Daneben - und von seelsorglicher Begleitung im engeren Sinn zu unterscheiden - wäre es lohnend, den Begriff der Fürsorge als wichtigen Bestandteil von Führungsaufgaben neu bzw. weiter zu profilieren und zu kultivieren.

In Zeiten des Fachkräftemangels könnten solche Faktoren zunehmend wichtig - auch für die Träger - werden.

- 4) Behalten Sie im Auge, dass das Angebot an Seelsorge auch Ihnen gilt!
Denn auch Führungskräfte sind (nur) Menschen – aber das wissen Sie sicher schon!

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

Literatur

Rolf-Jürgen Korte und Hartwig Drude: Führen von Sozialleistungsunternehmen.
Konfessionelle Sozialarbeit und unternehmerisches Handeln in Einklang. Berlin 2008

Gerhard Wegner, Organisierte Gemeinschaft - Die kirchlichen Arbeitsbeziehungen glaubwürdig gestalten, Hrsg vom sozialwissenschaftlichen Institut der EKD 2008