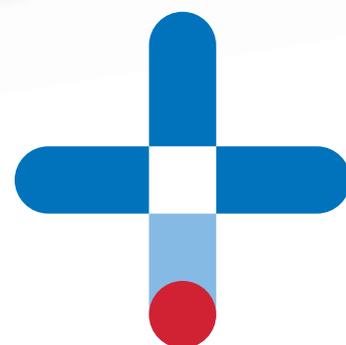
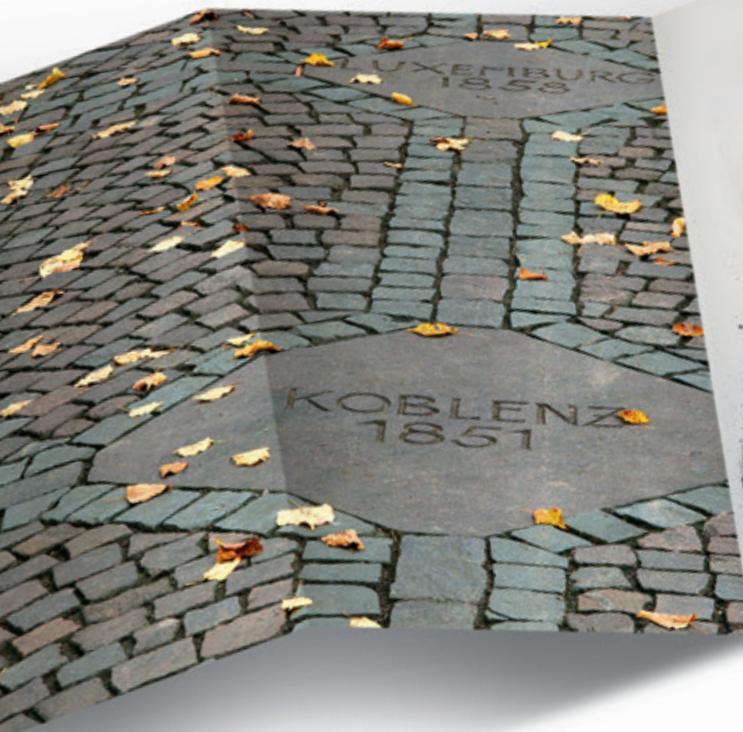




# Grundsätze und Leitlinien

der BBT-Gruppe



|  |    |
|--|----|
| 1. Unser Auftrag                                       | 4  |
| 2. Unser Selbstverständnis                             | 6  |
| 3. Die Mitarbeitenden sind unser wichtigstes Potential | 10 |
| 4. Wir sind gut – wir wollen aber noch besser werden   | 12 |
| 5. Wir praktizieren kooperative Führung und Delegation | 14 |
| 6. Wir stellen uns dem Gebot der Wirtschaftlichkeit    | 16 |
| 7. Wir bewahren die Schöpfung                          | 18 |
| 8. Wir sind verlässliche und faire Partner             | 18 |
| 9. Wir sind Teil der demokratischen Ordnung            | 19 |

## Anmerkungen zur achten Auflage

Die „Grundsätze und Leitlinien“ erscheinen mit dieser Broschüre in ihrer achten Auflage. Sprachliche Änderungen des Originaltextes wurden seit der siebten Auflage nur dort vorgenommen, wo sich Begriffe oder Formulierungen in der Sprache unserer Unternehmensgruppe im Laufe der Jahre gewandelt haben. Zudem erscheint die Broschüre nun in einer gendergerechten Sprache. Ergänzende Zitate und Texte entsprechen der aktuellen BBT-Strategie 2021-25.



Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, liebe Leserinnen und Leser,

alles, was uns bei unserem täglichen Tun in unseren Einrichtungen wichtig ist und leitet, haben wir in unseren „Grundsätzen und Leitlinien“ festgehalten. Sie sind uns Orientierung und Anregung. Sie unterstützen uns, unser Handeln zu vergewissern. Jeder Einzelne in unserer Dienstgemeinschaft gibt jeden Tag in seinem Aufgabenbereich unserem Auftrag ein Gesicht und lässt aus Visionen Wirklichkeit werden.

Als der Ordensgründer der Barmherzigen Brüder von Maria-Hilf, der Selige Bruder Peter Friedhofen, 1851 seine erste Krankenstation in Koblenz eröffnete, hätte er sich wohl kaum träumen lassen, was daraus einmal entstehen würde. Trotz Geldsorgen und vieler Unklarheiten hat er sich nicht abhalten lassen, seine Vision – die Gründung eines Pflegeordens, der sich der Ausgegrenzten und Armen annimmt – zur Tat werden zu lassen und damit zu einer etwas gerechteren Welt beizutragen. Seine Idee entsprang einer tiefen Glaubensüberzeugung. Als Mitarbeitende in den Einrichtungen der BBT-Gruppe sind wir dazu berufen, gemeinsam dieses Werk Peter Friedhofens in die Zukunft zu führen. Mit guten Ideen, Mut und Tatkraft die richtigen Wege zu finden und unser Tun so zu gestalten, dass die Menschen, die zu uns kommen, Hilfe und praktizierte Nächstenliebe erfahren - darum geht es heute wie damals.

Wir wollen weiterhin stolz auf Geleistetes sein und sorgsam Themen angehen, die uns zukunftsfähig machen. Wir tragen Verantwortung für die uns anvertrauten Menschen und geben in der heutigen Zeit Zeugnis der Liebe Gottes zu den Menschen.

Dieser Text erscheint inhaltlich in unveränderter Form, mittlerweile in der achten Auflage. In knapp 30 Jahren hat er weder an Aktualität noch an Gültigkeit verloren. Dies verdanken wir denjenigen Mitarbeitenden in unseren Einrichtungen, die Anfang der 1990er-Jahre in Arbeitsgruppen und Workshops mit viel persönlichem Engagement, Umsicht und Tatkraft dieses für unser Handeln so grundlegende Dokument erarbeitet haben.

Ihr



Dr. Albert-Peter Rethmann  
Sprecher der BBT-Geschäftsführung



# 1. Unser Auftrag

1.

Die Ordensgemeinschaft der Barmherzigen Brüder von Maria-Hilf bezieht aus dem Evangelium Jesu Christi den Auftrag, kranken, alten und benachteiligten Menschen zu helfen und so **christliche Nächstenliebe** zu praktizieren. In der Nachfolge des Gründers Peter Friedhofen bemüht sich die Ordensgemeinschaft, diesem Auftrag in Krankenhäusern und Sozialeinrichtungen gerecht zu werden. Die Ordensgemeinschaft folgt damit dem Aufruf Christi, der in der Geschichte vom barmherzigen Samariter Kirche, Caritas und Diakonie ihren Platz mitten in dieser Welt zugewiesen hat.

2.

Ordensbrüder, Ordensschwestern sowie Mitarbeitende bilden eine **Dienstgemeinschaft** und tragen gemeinsam zur Erfüllung des Auftrags der jeweiligen Einrichtung bei. Grundsätze und Leitlinien verpflichten alle, unbeschadet ihrer Rechtsstellung oder Aufgabe.



3.

Wir sind dankbar für alle, die wegen ihrer persönlichen Einstellung zu uns kommen und bei uns arbeiten wollen. Die Ordensgemeinschaft erwartet von allen **Mitarbeitenden**, auch von denen, die in erster Linie wegen des Arbeitsplatzes zu uns kommen, dass sie – unbeschadet ihrer persönlichen Einstellung – Auftrag und Selbstverständnis des Ordens respektieren und mit ihrer Kraft, ihren Fähigkeiten und Kenntnissen zur Verwirklichung dieses Auftrags beitragen. Alle Mitarbeitenden sind zur Loyalität gegenüber ihrem Dienst- und Arbeitgeber verpflichtet.

4.

Der **Dienst- und Arbeitgeber** erwidert die Loyalität der Mitarbeitenden durch Korrektheit, Verlässlichkeit und Fürsorge.



Unser christlicher Auftrag:  
Praktizierte Nächstenliebe.

Mission der BBT-Gruppe



## 2. Unser Selbstverständnis

1.

In der Geschichte der Menschheit gibt es kein spannungsreicheres Buch als die Bibel, die den Menschen in seinem größten Glück, aber auch in seinem größten Unglück zeichnet.

Am Beginn der Menschheitsgeschichte im Alten Testament steht der Mensch zunächst in höchster Vollendung, Harmonie und Glück. Sehr bald aber folgten Hochmut, Missgunst und Streit: Kain erschlägt seinen Bruder Abel.

Im Neuen Testament wird Jesus durch seinen Jünger Judas verraten und von seinem Jünger Petrus verleugnet. Dennoch bedeutet das Evangelium die **Frohe Botschaft**, denn sie sagt uns zugleich, dass wir getrost und voller Hoffnung sein dürfen. Der Tod Christi führt zur Auferstehung, zu Glück und Freude. In seinem Tod hat Christus unsere Schuld auf sich genommen und damit auch unseren Tod überwunden. Hierdurch hat er uns Anteil an seinem Glück und seiner Freude gegeben.

Wir wissen um unsere Schwächen und Unzulänglichkeiten. Wir kennen die Spannung zwischen unserem Auftrag und seiner Verwirklichung. Dennoch: Gerade die Bibel sagt allen Menschen, dass wir froh und zuversichtlich an unsere Aufgabe herangehen dürfen.

Der Mensch ist ein Geschöpf Gottes, wir sind kein Zufallsprodukt, sondern von Gott gewollt und geliebt, so wie wir sind. Gott hat mit jedem von uns etwas vor. Wir dürfen unsere Schwächen nicht als Ausrede vor uns hertragen. Petrus, der versagt hat, wird der Fels, auf dem die Kirche erbaut wird.



Es ist Aufgabe aller überzeugten Christen in unseren Reihen, andere Mitarbeitende die aus dem Glauben kommende Freude und Zuversicht immer wieder spüren zu lassen.

Es ist unser aller Aufgabe, den Menschen, für die wir arbeiten, froh und zuversichtlich gegenüberzutreten, weil es schön ist, mit Menschen für Menschen zu arbeiten. Wir werden Traurigen und Verzweifelten so besser helfen. Aus der Freude an unserer Arbeit werden wir auch die Kraft schöpfen, Sterbende so gut wie möglich zu begleiten.

2.

Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland sagt in seinem Ersten Artikel: „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“

Wir wissen, dass die Würde des Menschen Tag für Tag in vielen Teilen der Welt mit Füßen getreten wird. Gerade deshalb müssen wir mit der Würde der Menschen, für die wir da sind und arbeiten, so sorgsam wie möglich umgehen.

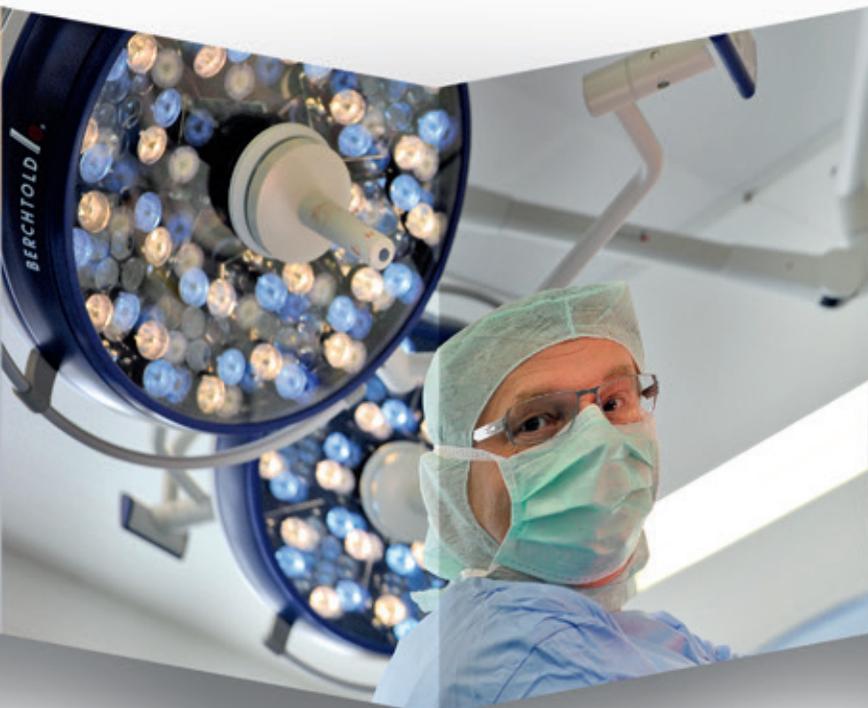
Wir haben **Ehrfurcht vor dem Leben in allen seinen Phasen und allen Erscheinungsformen**. Jeder Mensch, jedes Leben ist von Gott gewollt und erfährt hierdurch seine eigene tiefste Würde. Wir achten die Patient\*innen, die mit uns lebenden Bewohner\*innen und die bei uns tätigen Werkstattmitarbeitenden und Klient\*innen mit Beeinträchtigung, unabhängig von Religion, Hautfarbe, Geschlecht, Staatsangehörigkeit, gesellschaftlicher Stellung oder beruflichem Erfolg. Dies gilt auch für die Kinder in unseren Kindertagesstätten.

3.

**Es geht immer um den ganzen Menschen**. Auch wenn in unseren Krankenhäusern und Sozialeinrichtungen in vielen Fällen schnell und in aller Regel auch ohne jede Komplikation geholfen werden kann, stellen wir uns immer wieder der Verpflichtung, nicht nur den aktuellen Befund, sondern den Menschen zu sehen, der zu uns gekommen ist. Wir wissen: Ganzheitliche Zuwendung ist die größte Herausforderung, vor der wir stehen. Sie setzt innere Bereitschaft voraus, sie braucht Zeit, Zeit bedeutet Kosten. Dennoch: Wir würden unseren Auftrag verfehlen, würden wir uns dieser Herausforderung nicht stellen.

4.

Die Weltgesundheitsorganisation definiert Gesundheit als körperliches, geistiges und soziales Wohlergehen und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen. Glückliche, wer dies von sich und von dem man dies begründet sagen kann! Diese Definition ist zugleich gefährlich, da sie dazu verleiten kann, den **Wert des Lebens** allein an solchen Kriterien zu messen. Leben kann trotz Krankheit und Behinderung als sinnvoll erfahren werden; auch leidende, kranke, alte und behinderte Menschen haben das Recht auf ein menschenwürdiges Leben und die Chance der Erfahrung von Glück. Dazu beizutragen ist für uns alle, vor allem aber für die Mitarbeitenden in unseren Senioreneinrichtungen und Sozialeinrichtungen, eine besondere Verpflichtung.



5.

Unser Auftrag und unser Selbstverständnis beziehen alle, die **Familien**, die **Angehörigen**, ja alle **Besucher\*innen** mit ein. Es ist wichtig, dass sie etwas von dem Geist spüren, an dem wir arbeiten, dass wir uns für sie Zeit nehmen, wenn sie auf uns zukommen und mit uns sprechen wollen.

6.

**Sterben ist Teil des Lebens.** Wir begleiten Sterbende und deren Angehörige so gut wie möglich und unterstützen die Seelsorge in unseren Einrichtungen.

Wir respektieren andere religiöse Überzeugungen. Für unsere Hilfe ist völlig unerheblich, ob ein Mensch Christ ist oder nicht.

7.

Diesen großen Anforderungen können wir nur gerecht werden, wenn wir uns immer wieder bemühen, so gut wie möglich zu sein. **Fachkompetenz** ist für uns unverzichtbare Grundlage. Sie zu vermitteln ist einerseits ständige Aufgabe des Trägers; sich Fachkompetenz zu erarbeiten und immer wieder aufzufrischen ist andererseits eine selbstverständliche Bringschuld aller Mitarbeitenden.

8.

In allen unseren Einrichtungen hat **Ausbildung** eine zentrale Bedeutung. Es geht uns dabei natürlich zunächst einmal um qualifizierten Nachwuchs für uns selbst, um die Vermittlung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen. Es geht uns allerdings um mehr: Wir wollen in der Ausbildung auch etwas vom Klima, der Atmosphäre, dem Geist unserer Häuser vermitteln. Wenn bei uns Ausgebildete später woanders arbeiten und ein Stück von dem mitnehmen und weitertragen, was sie bei uns erlebt und gelernt haben, freuen wir uns darüber.



9.

In allen unseren Geschäftsfeldern arbeiten wir auf der Grundlage der Erkenntnisse und Errungenschaften der **Wissenschaft**. Wir stellen uns aber auch der Frage, wie weit die Möglichkeiten der Medizin im Einzelfall dem Menschen, vor allem Menschen in ihrer letzten Lebensphase, dienen. Wie alle Menschen können wir nicht immer alles, was wir gerne möchten. Wir dürfen aber auch nicht immer alles, was wir können. Wir müssen unsere Überzeugungen auch gegenüber Angehörigen vertreten, wenn sie auf Maßnahmen bestehen, die Leben nur künstlich und unter menschenunwürdigen Umständen verlängern.

Die **medizinische Ethik** ist vor dem Hintergrund unseres Glaubens eine große Herausforderung. Im Dialog, auch mit Dritten, wollen wir zu ihrer Weiterentwicklung beitragen und unsere eigenen Überzeugungen immer wieder auf den Prüfstand stellen. Wir lehnen jede aktive Sterbehilfe ab; wir achten darauf, dass Menschen in Würde sterben können.

10.

Ein altes Sprichwort sagt: „**Umgang ist das halbe Leben**“. Je besser der Umgang untereinander, je besser und entspannter das Klima, umso mehr macht die Arbeit allen Beteiligten Spaß und umso wohler fühlen sich Patient\*innen, Bewohner\*innen sowie die Mitarbeitenden und Klient\*innen mit Beeinträchtigung. So muss es zum Beispiel für alle Mitarbeitenden in unseren Einrichtungen selbstverständlich sein, dass wir uns untereinander und dass wir Dritte grüßen.

Fragen des Umgangs untereinander haben für uns wachsende Bedeutung. Wir stellen uns gegenseitiger Kritik. Wir sind nicht nur offen, sondern auch dankbar für Kritik und Anregungen. Wenn wir einmal gelobt werden, sind wir dafür dankbar.



Entschieden für Menschen:  
Leistungsstark, vernetzt und mit  
bestmöglicher Qualität am Bedarf  
der Menschen ausgerichtet.

Vision der BBT-Gruppe



# 3. Die Mitarbeitenden sind unser wichtigstes Potential



Von Anfang an waren wir Brüder bei der Erfüllung unserer Aufgabe nicht allein. Wir werden im Dienst für kranke und bedürftige Menschen unterstützt durch die Mitarbeit von Menschen, die nicht zur Brüdergemeinschaft gehören. Diese Dienstgemeinschaft wächst stetig. Heute sind es über 14.000 Mitarbeitende in rund 80 Einrichtungen der BBT-Gruppe.

Bruder Alfons Maria Michels,  
Vorsitzender des Aufsichtsrates  
der BBT-Gruppe

1.

Unser Selbstverständnis darf sich nicht nur in der Art und Weise ausdrücken, wie wir den Menschen begegnen, die in unseren Einrichtungen Hilfe und Unterstützung suchen oder dort langfristig leben. Unser Selbstverständnis muss gleichermaßen im Umgang des Trägers mit seinen Mitarbeitenden wie im Umgang aller miteinander sichtbar werden.

Die Frage nach der Würde des Menschen stellt sich nicht nur mit dem Blick auf diejenigen, für die wir arbeiten; sie stellt sich genauso mit Blick auf alle, die mit uns arbeiten.

Mit anderen Worten: **Dass wir eine caritative Einrichtung sind, muss zuerst für die, die bei uns arbeiten, und nicht nur durch sie spürbar sein.** Unsere Dienstgemeinschaft ist mehr als die Summe aller Mitarbeitenden. Im Umgang miteinander entscheidet sich, ob unser Auftrag, für Dritte und nicht für uns da zu sein, mit Leben erfüllt werden kann.

Zur Erfüllung dieses Auftrags sind unsere Mitarbeitenden unser wichtigstes Potential.

2.

**Es kommt auf jeden an;** in unseren arbeitsteiligen und spezialisierten Einrichtungen sind Kompetenz, Verantwortungsbereitschaft und Engagement jedes Einzelnen notwendig, um die jeweils bestmögliche Qualität zu erreichen.

3.

**Die Arbeit soll Spaß machen;** dies ist umso leichter möglich, je mehr alle ihre Begabungen und Fähigkeiten einbringen können und darin auch positiv bestärkt werden.



4.

**Wir schätzen das offene Wort;** auch unbequeme Meinungen können der gemeinsamen Sache dienen. Wir wollen, dass alle in einem angstfreien Klima arbeiten können. Niemandem widerfährt ein Nachteil, wenn er sich in der Auseinandersetzung einmal vergaloppiert hat. Wir brauchen keine Duckmäuser, schon gar keine, die über Dritte hinter deren Rücken herziehen.

5.

Niemandem fällt ein Zacken aus der Krone, wenn er **Fehler oder Schwächen** zugibt. Ein solches Eingeständnis kann den Umgang miteinander wesentlich erleichtern.

6.

Ein altes Sprichwort sagt: „Wer auf einen anderen mit dem Finger zeigt, zeigt mit drei Fingern derselben Hand auf sich selbst zurück.“ Wo Schwierigkeiten auftauchen, leben wir von der **Bereitschaft**, zunächst das eigene Handeln kritisch zu überprüfen und erst dann die Ursache bei anderen zu suchen.

7.

**Wir helfen uns in schwierigen Situationen;** kein Mensch würde uns glauben, dass bei uns nur „Weltmeister“ und „Olympiasieger“ arbeiten. Wir sind stark, weil wir auch um die Schwächen des Menschen wissen und sie nicht leugnen. Mitarbeitenden, die Probleme haben, helfen wir durch Gespräch und Beratung. Entscheidend ist eine Atmosphäre des Vertrauens, damit Betroffene überhaupt bereit sind, persönliche Probleme anderen gegenüber anzusprechen.

8.

In der Regel gilt: Je wohler man sich am Arbeitsplatz fühlt, umso gesünder ist man. Die **Gesundheit unserer Mitarbeitenden** ist uns wichtig; wir achten im Rahmen unseres Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf Gesundheitsvorsorge, halten die notwendigen Vorschriften der Unfallverhütung ein und beachten notwendige Sicherheitsbestimmungen beim Umgang mit gesundheitsgefährdenden Stoffen.

9.

Für uns alle ist wichtig, dass wir für gute Arbeit auch gelobt werden. Aus **Lob und Anerkennung** schöpfen wir neue Kraft. Deshalb haben unsere Mitarbeitenden einen Anspruch darauf, durch ihre Führungskräfte auch Anerkennung zu erfahren. Wo Probleme auftauchen und Defizite festgestellt werden, ist Kritik unverzichtbar. Kritik wird in aller Regel als hilfreich empfunden, wenn sie aus vertrauensvoller Zusammenarbeit erwächst und offen vorgetragen wird. Sie soll vor allem Wege aufzeigen, wie Fehler der Vergangenheit in Zukunft vermieden werden können.

10.

Mit Quertreibern können wir allerdings nicht zusammenarbeiten. Es gibt leider immer wieder Menschen, für die Freundlichkeit, Rücksichtnahme und **Bereitschaft zur Zusammenarbeit** ein Leben lang Fremdwörter bleiben. Von ihnen müssen wir uns, so hart dies im Einzelfall auch sein mag, trennen. Wir alle sind zu sehr gefordert, als dass wir uns ständige Reibungsverluste oder mangelnde Einsatzbereitschaft leisten können.



## 4. Wir sind gut – wir wollen aber noch besser werden

Es ist keine Arroganz: Wir wissen, dass wir gut sind. Vieles läuft bei uns hervorragend. Wir sind stolz darauf, dass viele sagen: „Bei den Brüdern ist man gut aufgehoben!“ Aber auch für uns gilt: „Wer rastet, der rostet!“ Deshalb setzen wir uns das Ziel, bei allen Schwierigkeiten, denen auch wir in unseren Einrichtungen gegenüberstehen, noch besser zu werden.

1.

Wer durch **Lernfähigkeit, Lernbereitschaft und Mut** zum konkreten Handeln sich selbst voranbringt, gibt damit ein Beispiel für andere und verbessert unsere Leistungsfähigkeit.

2.

Wir bilden qualifiziert aus, wir fördern die qualifizierte Fort- und Weiterbildung. Wir machen darüber hinaus allen Interessierten in unseren Reihen das Angebot, sich mit religiösen und ethischen Fragen zu beschäftigen. Es geht uns um **fachliche, soziale und ethische Kompetenz**.

3.

Je besser die Information und Kommunikation, desto größer die Motivation. Deshalb müssen alle die für ihre Arbeit notwendigen Informationen erhalten. Der Träger muss darüber hinaus über Ziele und Perspektiven sowie den jeweiligen Sachstand informieren; wir wollen Betroffene zu Beteiligten machen.

**Information ist keine Einbahnstraße**, sie ist etwas anderes als Unterrichtung. Die Mitarbeitenden sind verpflichtet,



nicht nur „passiv“ abzuwarten, bis man auf sie zukommt, sondern „aktiv“ auf andere zuzugehen und sich Informationen zu beschaffen. Wenn die Informationsflüsse nicht funktionieren, soll jeder darauf aufmerksam machen.

4.

Was verbesserungsbedürftig und verbesserungswürdig ist, muss **offen angesprochen** werden; es geht nicht darum, Schuldige zu suchen, sondern darum, es im Interesse aller Beteiligten besser zu machen.

5.

In unseren Einrichtungen ist es wie im Sport: Je größer die Fähigkeit, aufeinander zuzugehen und als Team zu arbeiten, umso besser ist die Arbeit und umso größer ist der Erfolg. Dass in manchen Situationen von einem Einzelnen entschieden werden muss, wie es im nächsten Augenblick weitergeht (zum Beispiel bei Operationen), ist zum Leitsatz der **Teamarbeit** kein Widerspruch.

6.

Der Umgang untereinander und der Umgang mit allen, die zu uns kommen, sind zwei Seiten ein und derselben Medaille.

Wir **informieren die Patient\*innen, Bewohner\*innen, Klient\*innen**, so umfassend wie möglich über alles, was auf sie zukommt und beziehen dabei die Angehörigen ein. Durch unser Verhalten können wir Ängste und Unsicherheiten abbauen und Genesungs- und Entwicklungsprozesse beschleunigen. Wir bitten um Verständnis, wenn uns dies nicht immer so gelingt, wie wir es uns selbst wünschen.



Neues Feuer – neuer Geist –  
neue Triebe! Ich fühle mich zu  
vielen angetrieben!

Peter Friedhofen, Brief 6



# 5. Wir praktizieren kooperative Führung und Delegation

Motivation und Engagement versanden, wenn Strukturen, Prozesse und Führungsstil eines Unternehmens nicht stimmen. Wir wollen unsere Organisation ständig verbessern, um Entfaltung am Arbeitsplatz zu ermöglichen und wirtschaftlichen Erfordernissen Rechnung zu tragen. Wir delegieren und wir praktizieren einen kooperativen Führungs- und Arbeitsstil.

1.

Grundlage jeder Führung ist das **Überzeugen durch vorbildliches Handeln**. Ohne die persönliche Integrität und fachliche Kompetenz entspringende Überzeugungskraft bleibt Führen nichts anderes als die Umsetzung des überholten Prinzips von Befehl und Gehorsam.

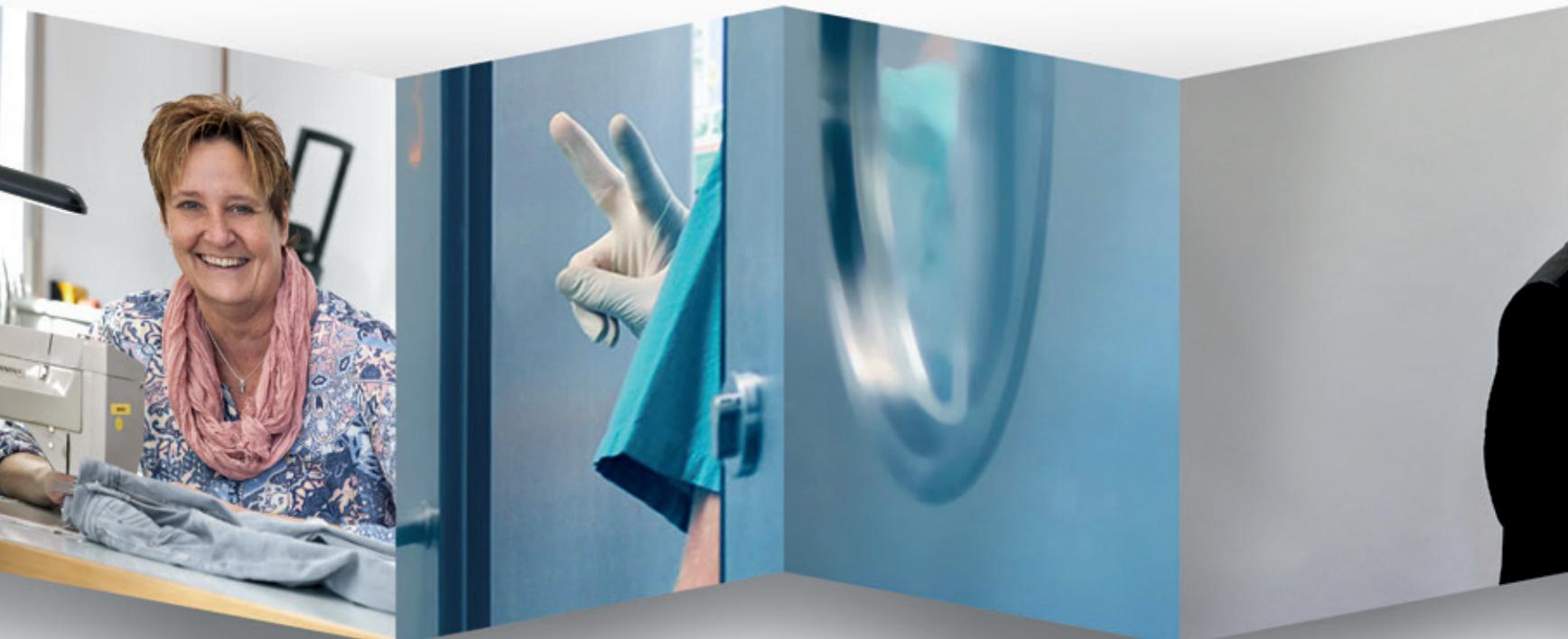
2.

Persönliche Integrität und fachliche Qualität ermöglichen die Bildung wechselseitigen Vertrauens. Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, aber auch zwischen den Kolleg\*innen, ist die entscheidende Bedingung zur erfolgreichen **Kooperation**.

3.

**Vertrauensvolle Zusammenarbeit** muss erarbeitet werden. Wichtige Bausteine sind:

- das Mitarbeitergespräch (Regelkommunikation): Unter vier Augen eröffnet es die Möglichkeit, auch persönliche Angelegenheiten zu erörtern.
- die Mitarbeiterbesprechung (Teamsitzung): Sie trägt zu der gemeinsamen Willensbildung bei. Die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen vergrößert die Chance, dass auch unbequeme Wege von allen bejaht werden.



4.

**Ziele** sind unverzichtbar. Sie geben in der täglichen Arbeit ausreichende Orientierung. Sie müssen klar, verständlich, erreichbar und auch jedermann bekannt sein. Dies erleichtert die Selbstkontrolle der Betroffenen, aber auch die notwendige Kontrolle durch die Führungskräfte. In aller Regel müssen die gesetzten Ziele erreicht und Aufgaben abgeschlossen sein, bevor neue Aufgaben in Angriff genommen werden sollen.

5.

In vielen Fällen sind Zielvorgaben erforderlich. Motivierender als die Vorgabe ist die gemeinsam erarbeitete Vereinbarung. Das Prinzip der **Beteiligung** Betroffener muss für alle Arbeitsbereiche gelten.

6.

Alle in unserer Dienstgemeinschaft haben den Anspruch, dass **Vereinbarungen** eingehalten werden. Abweichungen bedürfen der offenen Begründung, wobei der Abweichende auf den Betroffenen zuzugehen hat. Beschlüsse dürfen auf keinen Fall ohne Kenntnis der Betroffenen revidiert werden.

7.

Kooperativer Führungsstil führt zwangsläufig zur **Delegation**. Wir delegieren so weit wie möglich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Wer die Arbeit unmittelbar macht, weiß in aller Regel auch besser Bescheid. Delegation bedeutet Vertrauen und Verantwortung; sie soll Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein bei allen Mitarbeitenden fördern; Delegation darf auf keinen Fall heißen, aus Bequemlichkeit Aufgaben auf andere abzuwälzen.

Der Bereitschaft des Trägers, das Delegationsprinzip ernst zu nehmen, muss die Bereitschaft der Mitarbeitenden entsprechen, das erforderliche Maß an Eigenverantwortung zu übernehmen.

8.

Delegation bedeutet für alle Beteiligten, sich an die **vereinbarte Ordnung** auch wirklich zu halten. In die übertragenen Aufgabenbereiche kann die vorgesetzte Ebene nur eingreifen, wenn vereinbarte Ziele ernsthaft gefährdet sind, wenn beispielsweise Schaden von Patient\*innen, Bewohner\*innen, Klient\*innen, von Mitarbeitenden oder vom Träger abgewehrt werden muss. Wer entgegen Vereinbarungen „durchregiert“, ist verpflichtet, sein Verhalten zu begründen.



## 6. Wir stellen uns dem Gebot der Wirtschaftlichkeit

1.

Unsere Einrichtungen unterscheiden sich von Unternehmen in der Wirtschaft in einem entscheidenden Punkt: Sie entspringen nicht der Zielsetzung, Gewinn zu machen, sie dienen der **Verwirklichung unserer sozial-caritativen Aufgabe**. Wir müssen unsere Einrichtungen so führen, dass wir unsere Arbeit auch in Zukunft fortführen und die Arbeitsplätze für unsere Mitarbeitenden sichern können. Deshalb ist es uns lieber, wir schreiben schwarze Zahlen, als uns mit roten Zahlen herumzuschlagen.

2.

Die von uns erbrachten Leistungen werden immer weniger nach dem Prinzip erstattet: „Wie teuer ist diese Leistung in eurem Haus, und was müssen wir euch dafür erstatten?“ Erstattet wird nach Pauschalen, die für vergleichbare Leistungen nach bundesweiten Kriterien in jedem Bundesland einheitlich festgesetzt werden. Es ist politisch sogar gewollt, dass einzelne „unrentable“ Häuser im **Wettbewerb** auf der Strecke bleiben.



Wir dienen Kranken und helfen  
Bedürftigen ohne Unterschied  
des Standes, der Person oder  
deren Weltanschauung.

Peter Friedhofen



3.

Zwischen unserem Auftrag und wirtschaftlichen Überlegungen gibt es ein Spannungsverhältnis; in einzelnen Fragen werden immer wieder Konflikte auftreten.

Dennoch bejahen wir die Notwendigkeit, in allen Bereichen des Sozial- und Gesundheitssystems mit den zur Verfügung gestellten Mitteln so **sorgsam** wie nur irgend möglich umzugehen. Wir wissen, dass ein Großteil unseres Haushalts auf Leistungen der Arbeitnehmerschaft und der Unternehmen unserer Wirtschaft zurückgeht. Auch dies verpflichtet uns zu besonderen Anstrengungen.

4.

Die Geschäftsführung der Barmherzige Brüder Trier gGmbH und die Regionalleitungen, Direktorien und Gesamteinrichtungsleitungen stehen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit gegenüber allen unseren Partnern und gegenüber der Öffentlichkeit in einer besonderen Verantwortung. Sie können ihr nur gerecht werden, wenn alle Mitarbeitenden in dieses Verständnis mit einbezogen sind. Wir müssen **gut und wirtschaftlich** sein. Wir schaffen es, weil wir Verantwortung gemeinsam tragen, uns gegenseitig informieren, delegieren und kooperativ miteinander umgehen.



## 8. Wir sind verlässliche und faire Partner

1.

Wir erbringen Leistungen für andere, andere erbringen aber auch Leistungen für uns. Zu unseren Partnern suchen wir faire und zuverlässige Zusammenarbeit. Wir wollen, dass andere mit uns gerne zusammenarbeiten; auch bei unterschiedlicher Interessenlage wollen wir **gute Partner** sein.

2.

Wir vermitteln Kenntnisse über unsere Zielsetzung, aber auch über unseren aktuellen Stand. Wir wollen durch **Information**, zum Beispiel gegenüber Kostenträgern und Behörden, die Voraussetzungen schaffen, auch bei Meinungsverschiedenheiten und Konflikten gut zusammenzuarbeiten.

3.

Wir wissen: Unser Unternehmen ist in der jeweiligen Region ein **wichtiger Wirtschaftsfaktor**. Wir wollen dem auch dadurch Rechnung tragen, dass wir vor allem mit kleineren und mittelständischen Unternehmen zusammenarbeiten.

## 7. Wir bewahren die Schöpfung

1.

Im Rahmen unserer Möglichkeiten müssen wir zur Bewahrung der Schöpfung beitragen; wir haben deshalb in allen Umweltfragen besondere **Sorgsamkeit** an den Tag zu legen. Wir entlasten die Umwelt, indem wir soweit nur irgend möglich umweltbezogene Erfordernisse und wirtschaftliche Notwendigkeit in Einklang bringen.

2.

Wir nutzen die **Chancen** der Umwelttechnik, wir suchen eigene innovative Lösungen für umweltfreundliche Beschaffung und Entsorgung. Wir bevorzugen Geschäftspartner, die dieses Gedankengut teilen.



## 9. Wir sind Teil der demokratischen Ordnung

1.

Wir beobachten das politische Geschehen in Gemeinde, Land und Bund aufmerksam. Wir nehmen **Stellung**, wenn wir in unserem Auftrag und seiner Umsetzung betroffen sind. Wer unseren **Rat** haben will, dem stehen wir zur Verfügung.

2.

Durch unseren Dienst tragen wir zur **Stärkung** des demokratischen und sozialen Rechtsstaats bei.



Als Team sind wir besser als als Einzelkämpfer – und unsere eigentliche Stärke liegt in dem Potential, das wir als Gemeinschaft, als „Gruppe“ haben und nicht in der Stärke einer einzelnen Einrichtung allein.

Bruder Peter Berg,  
Regionalleiter Trier



# Mit Liebe, Kreativität und Verstand

DIE VERANTWORTUNG DER BARMHERZIGEN BRÜDER  
VON MARIA-HILF FÜR IHRE SOZIAL-CARITATIVEN EINRICHTUNGEN

Seit der Gründung unseres Ordens der Barmherzigen Brüder von Maria-Hilf sind wir Brüder mitverantwortlich für die Ausrichtung und Steuerung unserer sozial-caritativen Einrichtungen. Das wollen wir weiterhin sein und sie treuhänderisch in eine sichere Zukunft führen. Neben dem praktischen Dienst für kranke und bedürftige Menschen bedeutet das für uns, auch unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Dies beinhaltet die Verantwortung für die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden ebenso wie für die vielen Ausbildungsplätze für junge Menschen auf ihrem Weg ins Berufsleben.

Doch wir Ordensbrüder sind im Laufe der letzten Jahrzehnte von der Zahl her weniger geworden. Deshalb müssen wir uns auf zentrale Aufgaben konzentrieren. Im Aufsichtsrat haben wir richtungsweisende, mitentscheidende und mitüberprüfende Funktionen. Dabei ist es uns ein wesentliches Anliegen, mit der Haltung unterwegs zu sein, wie sie in unserer Lebensform formuliert ist: „Die Brüder betrachten sich als Mitarbeiter am Ganzen und erfüllen ihre Aufgaben, wie sie von der sachlichen Notwendigkeit her gefordert wird.“ Die Konzentration auf zentrale Aufgaben macht es ebenfalls erforderlich, die vielen Einrichtungen, in deren Leitungsteams bis auf eine Ausnahme kein Bruder mehr vertreten ist, gemeinsam in der und als Gruppe zu führen.

Wenn ich auf die unternehmerische Verantwortung für die BBT-Gruppe schaue, dann kann dies für uns Brüder ganz konkret heißen:



**Sorge zu tragen**, dass der Blick auf unseren Auftraggeber nicht verloren geht, der sagt: „Dann geh und handle genauso“ (Lk 10, 37). Als Brüder sind wir gefordert, den christlichen Auftrag – die Mission für die BBT-Gruppe – festzulegen und gemeinsam mit den verantwortlichen Mitarbeitenden die richtigen, zukunftsweisenden Unternehmensziele zu entwickeln und deren Erreichung zu unterstützen.

**Sorge zu tragen**, dass wir – anders als andere – keine kurzfristigen (meist rein monetären) Erfolge suchen, sondern uns für eine langfristige Perspektive als gesundes Unternehmen im Gesundheits- und Sozialwesen einsetzen.

**Sorge zu tragen**, dass der christliche Auftrag kein hehres Ziel bleibt, sondern dass er insbesondere in der Unternehmenskultur verankert und erlebt werden kann. Das heißt dafür zu sorgen, dass uns die Aufforderung Jesu, nämlich bei uns Christen soll es anders sein, wie ein Stachel im Fleisch auffordert, das gute Miteinander (mit Patient\*innen, Bewohner\*innen, Klient\*innen, Angehörigen und Mitarbeitenden) nicht aus dem Blick zu verlieren. Denn die christliche Werteorientierung zielt auf einen menschenwürdigen Umgang mit allen Geschöpfen hin, ungeachtet der Religions- und Staatszugehörigkeit oder der individuellen Lebensform.

**Sorge zu tragen**, dass wir immer wieder Mitarbeitende für die Leitungsaufgaben finden, die mit uns „Salz der Erde“ (Mt 5,13) sein können.

**Sorge zu tragen**, dass wir mit Enttäuschungen, Fehlern und Missgeschicken barmherzig umzugehen wissen und uns nicht gegenseitig aufreiben.

**Sorge zu tragen**, dass wir uns nicht angesichts der vielen, immer wieder neuen Herausforderungen (Fachkräftemangel, knappe finanzielle Ressourcen, Kostenexplosionen, neue Gesetzesvorgaben, sich nicht realisierende Entwicklungen usw.) im Jammern und Klagen verlieren. Dies entspräche nicht dem Beispiel unseres Seligen Ordensgründers. Sondern dass wir in der Haltung des Aufeinanderhörens gute Ideen entwickeln und gemeinsam an tragfähigen Lösungen arbeiten; ganz im Sinne des Heiligen Vinzenz von Paul: „Die Liebe ist bis ins Unendliche erfinderisch“.



Bruder Alfons Maria Michels,  
Vorsitzender des Aufsichtsrates der BBT-Gruppe





Das Kreuz. Symbol für unseren christlichen Unternehmensauftrag zur Nächstenliebe in der Nachfolge Jesu Christi. Dieser Auftrag verbindet alle Krankenhäuser und Sozial-einrichtungen der BBT-Gruppe.

Als Teil der katholischen Kirche in der Welt und großes christliches Unternehmen im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland. Kompetent und professionell in seinem Handeln, wertschätzend und verlässlich im Miteinander der Gemeinschaft aller Mitarbeitenden und verantwortungsvoll sorgend für die Menschen, die zu uns kommen. An allen Standorten der Krankenhäuser und Sozialeinrichtungen der BBT-Gruppe. Dafür stehen wir mit diesem Zeichen. Punkt.

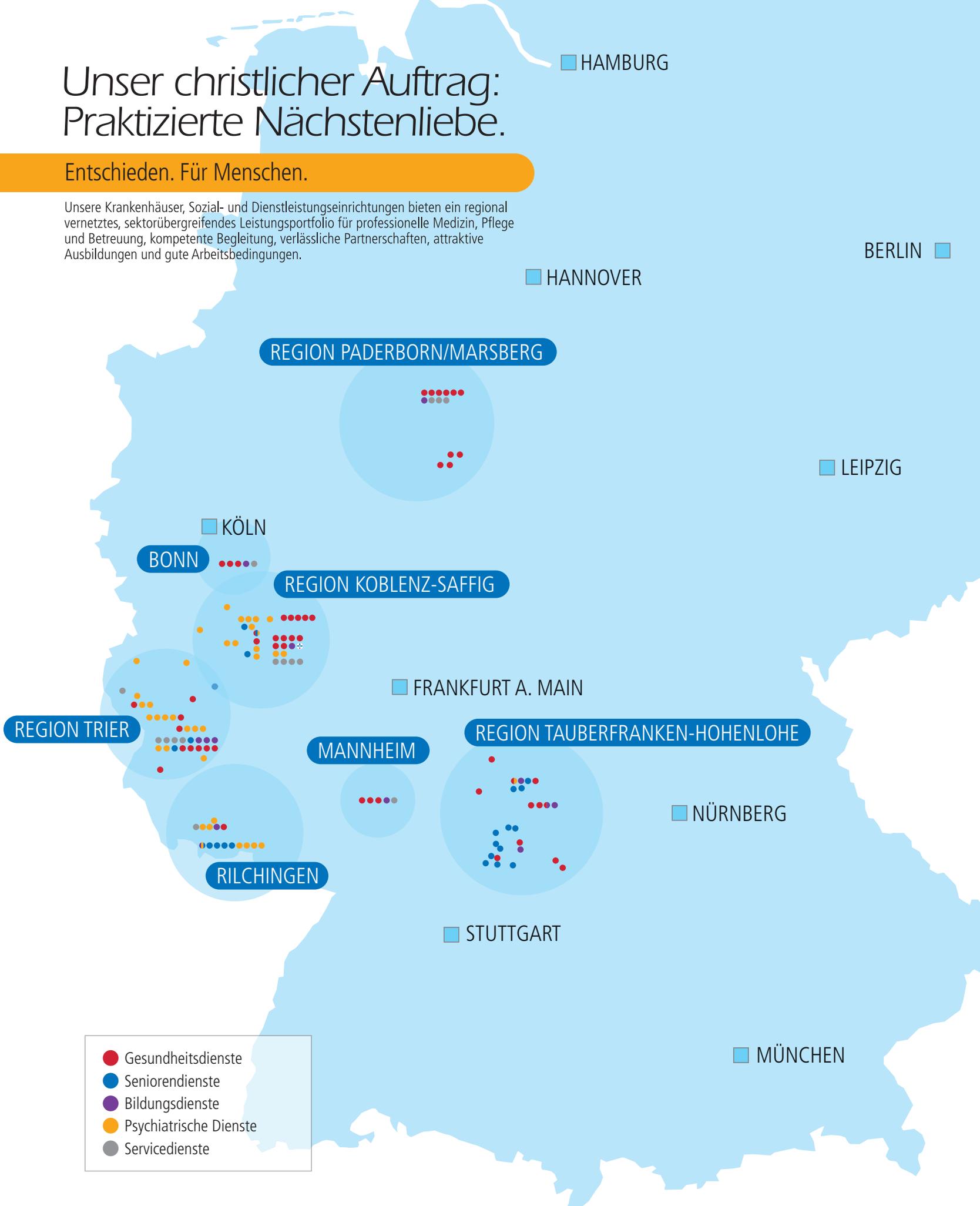
Die BBT-Gruppe ist mit rund 100 Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens, über 14.000 Mitarbeitenden und ca. 900 Auszubildenden einer der großen christlichen Träger von Krankenhäusern und Sozialeinrichtungen in Deutschland.



# Unser christlicher Auftrag: Praktizierte Nächstenliebe.

Entschieden. Für Menschen.

Unsere Krankenhäuser, Sozial- und Dienstleistungseinrichtungen bieten ein regional vernetztes, sektorübergreifendes Leistungsportfolio für professionelle Medizin, Pflege und Betreuung, kompetente Begleitung, verlässliche Partnerschaften, attraktive Ausbildungen und gute Arbeitsbedingungen.



## Impressum

Geschäftsführung der BBT-Gruppe (Herausgeber)  
Barmherzige Brüder Trier gGmbH  
Zentrale der BBT-Gruppe  
Kardinal-Krementsz-Straße 1-5  
56073 Koblenz

Tel.: 0261/496-6000  
info@bbtgruppe.de  
www.bbtgruppe.de

Sitz der Gesellschaft: Koblenz  
Amtsgericht Koblenz · HRB 24056  
Gesellschafter:  
Generalat der Barmherzigen Brüder von Maria-Hilf e.V.  
Vorsitzender des Aufsichtsrates: Br. Alfons Maria  
Geschäftsführer: Dr. Albert-Peter Rethmann,  
Matthias Warmuth, Werner Hemmes, Andreas Latz

Redaktion  
Martin Fuchs (verantwortlich)  
Bettina Hauptmann, Peter-Felix Ruelius

Layout: WWS Werbeagentur, Aachen  
Druck: Druckerei Erdtmann

Alle Fotos stammen aus der BBT-Gruppe,  
falls nicht anders angegeben.

© BBT-Gruppe, achte Auflage, Koblenz 2021

