

Das Krankenhaus Neuwerk „Maria von den Aposteln“ als salvatorianische Aufgabe

(Vortrag aus Anlass der Feierlichkeiten zum 50 jährigen Wirken der Salvatorianerinnen im Kloster Neuwerk)

1. Vorbemerkungen

**Liebe Schwestern Salvatorianerinnen,
meine sehr verehrten Damen und Herren,**

ich freue mich sehr über Ihr Interesse an einem Thema, das mich seit meinem ersten Zusammentreffen mit den Salvatorianerinnen im Jahr 1985 immer wieder beschäftigt hat.

Schon während meines Studiums der Wirtschaftswissenschaften in den 1970-er Jahren habe ich mich mit der Besonderheit von Betrieben befasst, bei denen nicht die Gewinnerzielung, sondern eine übergeordnete Zielsetzung im Vordergrund der unternehmerischen Tätigkeit steht. Dabei ging es im Besonderen um Krankenhäuser. Damals war es unstrittig Konsens, dass Krankenhäuser nicht dazu da sind, Gewinne zu erzielen, sondern dass es in Krankenhäusern darum zu gehen hat, die Bevölkerung mit Gesundheitsleistungen zu versorgen.

Die Zeiten haben sich seit dem sehr geändert, und man kann sich heute zu Recht fragen, ob dieser Konsens noch existiert. Immerhin gibt es heute in Deutschland große Krankenhausketten, deren Aktien an der Börse gehandelt werden. Und der Handel mit diesen Aktien an der Börse funktioniert nur, wenn Gewinne erzielt werden, aus denen Dividenden gezahlt und Kurssteigerungen erwartet werden können.

Heute will ich Sie nicht mit Theorien über die Frage langweilen, ob Krankenhäuser profitorientiert oder nicht profitorientiert geführt werden sollten. Heute soll es um die Praxis eines katholischen Ordenskrankenhauses gehen. Ich möchte Ihnen insbesondere darüber berichten, wie ich es erlebt habe, wie sich die Philosophie der Salvatorianerinnen im Krankenhaus Neuwerk entfaltet hat.

Ich nehme an, dass die Organisatorinnen der 50-Jahr-Feierlichkeiten mich zu diesem Thema sprechen lassen wollten, weil ich 22 Jahre lang Geschäftsführer des Krankenhauses gewesen bin und nach der Fusion seit 3 Jahren als Geschäftsführer der Ordensgemeinschaft arbeite, das Thema also von zwei Seiten betrachten kann.

Ich war mir lange nicht sicher, wie ich das mir gestellte Thema: „Das Krankenhaus Neuwerk als salvatorianische Aufgabe“ angehen soll, als Fragestellung, als Forderung oder als Beschreibung eines Zustands?

Schließlich habe ich mich dazu entschlossen, Ihnen einen – vielleicht sehr persönlichen – Bericht zu geben, wie mir die aus meiner Sicht salvatorianischen Attribute des Krankenhauses Neuwerk während meiner Zeit hier begegnet sind. Wenn ich dies nun tue, bitte ich insbesondere die Salvatorianerinnen um Nachsicht. Was ich Ihnen berichte, ist keine Söldarstellung des salvatorianischen Charismas, ich spreche nur über meine Wahrnehmungen.

gen. Die mögen Ihnen vielleicht völlig unzulänglich erscheinen, es sind aber nun einmal meine subjektiven Eindrücke und es geht dabei vielleicht auch nur um eine von vielen möglichen Sichtweisen.

Ich werde nicht über das sprechen, was jetzt ist. Das steht mir nicht mehr zu, und darüber habe ich auch keine Kenntnis. Ich werde mich also auf das konzentrieren, was gewesen ist. Dabei möchte ich in folgenden Schritten vorgehen:

1. Zu Beginn möchte ich mit Ihnen einen kurzen Blick in die Geschichte des Krankenhauses Neuwerk werfen.
2. Dann will ich Ihnen berichten, was ich in der Zeit erlebt habe, in der ich gemeinsam mit vielen Salvatorianerinnen im Krankenhaus zusammenarbeiten durfte.
3. Daran anschließend will ich darauf eingehen, wie es war, als das Krankenhaus mit immer weniger Salvatorianerinnen auskommen musste.
4. Schließlich denke ich, dass Sie von mir einige Worte dazu hören wollen, wie es im Jahr 2007 zu der Fusion des Krankenhauses Neuwerk mit den St. Augustinus-Kliniken gekommen ist.

Bevor ich die genannten Punkte anspreche, gestatten Sie mir bitte noch eine wichtige Vorbemerkung:

Wenn die Salvatorianerinnen über ihre, die salvatorianischen Aufgaben sprechen, dann sprechen sie gewöhnlich nicht von Philosophie, sondern sie sprechen von ihrem Charisma, sie sprechen über die von Gott gegebenen Geistesgüter, beispielsweise den Glauben, die Weisheit, die Fähigkeit Kranke zu heilen und Sterbenden beizustehen. Die Salvatorianerinnen glauben, dass von diesen Geistes-Gütern eine die Menschen gewinnende und beeinflussende Ausstrahlung ausgeht. Ich erwähne den Begriff Charisma hier, weil er für das Verständnis der Art und Weise bedeutsam ist, wie die Anliegen der Salvatorianerinnen im Krankenhaus umgesetzt werden sollten.

Bevor ich jedoch auf meine persönlichen Wahrnehmungen eingehe, möchte ich mit Ihnen einen kurzen Blick auf die Geschichte des Krankenhauses werfen. Vielleicht lassen sich in der Geschichte des Krankenhauses Anhaltspunkte dafür finden, die das Krankenhaus Neuwerk als salvatorianische Aufgabe identifizieren.

2. Geschichtliche Hinweise

Wenn man sich mit der Geschichte der Ordensgründer und des Krankenhauses befasst, könnte man durchaus fragen, ob das Krankenhaus Neuwerk per se und für immer eine originär salvatorianische Aufgabe sein sollte.

Der damalige Pfarrer von Neuwerk, Koch, wollte Ende der 1880-er Jahre hier im Kloster ein Krankenhaus haben. Therese von Wüllenweber wollte etwas ganz anderes. Nachdem Sie Pater Franziskus Jordan kennengelernt hatte, fühlte sie eine starke Berufung, gemeinsam mit Pater Franziskus Jordan den Glauben an einen liebenden Gott in die Welt zu tragen. Sie wollte sich für die Mission einsetzen. Das Kloster Neuwerk sollte ein Missionsinstitut werden. Hier sollten Missionarinnen ausgebildet werden.

Da sie ihren Plan wegen des Kulturkampfes hier nicht realisieren konnte, wurde Sie von Pater Franziskus Jordan nach Rom gerufen. Sie verkaufte ihren Teil des Klosters an die Pfarre. Pfarrer Koch hat dann in einem engen zeitlichen Zusammenhang mit dem Weggang von Therese von Wüllenweber die Franziskanerinnen von Heydthuisen nach Neuwerk geholt, die 1889 mit dem Krankenhaus begannen.

Wer weiß, vielleicht gäbe es heute in Neuwerk kein Krankenhaus, wenn Therese von Wüllenweber hier geblieben und nicht nach Rom gegangen wäre.

Die Franziskanerinnen haben das Krankenhaus aus sehr kleinen Anfängen aufgebaut und über 70 Jahre lang bis zum Jahreswechsel 1960/61 betrieben. An Jahren gemessen hat das Krankenhaus Neuwerk also eine über 70 jährige franziskanische und eine 50 jährige salvatorianische Tradition.

Aber die Jahre allein sagen noch nicht viel über die Stärke der Verbindungen zwischen dem Krankenhaus und die es tragenden Ordensgemeinschaften aus.

Für eine sehr starke Verbindung zwischen dem Krankenhaus Neuwerk und den Salvatorianerinnen sprechen allerdings die Umstände, wie das Krankenhaus 1961 in den Besitz der Salvatorianerinnen kam.

Die Salvatorianerinnen kamen in erster Linie nicht wegen des Krankenhauses nach Neuwerk. Sie kamen wegen des Klosters als einem für das Wirken der seligen Maria von den Aposteln und das Entstehen der Ordensgemeinschaft wichtigen Ort. So wie der bauliche Zustand des Krankenhauses vor 50 Jahren gewesen ist, kann man wohl sagen, dass die Salvatorianerinnen nach Neuwerk kamen, obwohl es das Krankenhaus gab.

Um das verstehen zu können, muss man wissen, dass die Franziskanerinnen das Kloster und das Krankenhaus aufgeben wollten. Die Gebäude waren marode. Es war klar, dass das Krankenhaus neu gebaut und das Kloster von Grund auf saniert werden musste. Diese Mühe wollten die Franziskanerinnen nicht auf sich nehmen. Sie verkauften daher Kloster und Krankenhaus an die Salvatorianerinnen, und das auch noch mit der besonderen Auflage, dass die Salvatorianerinnen für das Krankenhaus einen Neubau zu errichten hatten.

Zur gleichen Zeit befanden sich die Salvatorianerinnen in Deutschland in einem Strukturwandel. Der Sitz der deutschen Provinz der Salvatorianerinnen war bis zur Währungsreform in Westberlin. Aus Sorge, Westberlin könnte an die Ostzone fallen, wurde die deutsche Provinz der Salvatorianerinnen geteilt und es entstand im Jahr 1948 in Westdeutschland eine 2. deutsche salvatorianische Provinz. Wegen der Belastungen, die 1961 mit der Übernahme des Klosters und des Krankenhauses hier in Neuwerk auf die Ordensgemeinschaft zukamen, wurde die Provinz in Berlin aufgelöst und mit der westdeutschen Provinz vereinigt.

Bis in die 1950-er Jahre war das Grundvermögen der Schwestern von den Männern, den Salvatorianern verwaltet worden. Es hat fast 10 Jahre gedauert, bis die Schwestern ihr Vermögen eigenständig verwalten konnten. Dieser Vorgang hat in meinen Augen auch mit der Emanzipation der Frauen, bzw. des weiblichen Zweigs der salvatorianischen Ordensfamilie zu tun.

Auf dem Hintergrund dieser Umwälzungen innerhalb der Ordensgemeinschaft war es ein großes Wagnis, das marode Neuwerk zu übernehmen und dafür auch noch einen hohen Preis zahlen zu müssen. Auch war die Verpflichtung, ein neues Krankenhaus bauen zu müssen, eine sehr große Belastung. Wenn dieses Vorhaben gescheitert wäre, wäre die deutsche Provinz der Ordensgemeinschaft rasch an den Rand des Ruins geraten.

Ich konnte einmal mit Schwester Gisela über die Anfänge der Salvatorianerinnen in Neuwerk sprechen. Dabei habe ich erfahren, dass die finanziellen Sorgen groß waren. Oft habe man nicht gewusst, wie man den nächsten Tag oder die nächste Woche überstehen sollte. Manchmal sei kein Geld mehr da gewesen und man habe nicht gewusst, wie man die Löhne für die Belegschaft und die Rechnungen der Lieferanten bezahlen sollte. Es sei aber immer gut gegangen und man habe oft unerwartet Hilfe erhalten von den Behörden oder verständigen Geschäftspartnern.

Vielleicht kann man hier einmal eine Parallele zwischen der Situation 1888 und 1961 ziehen. Der Weggang von Therese von Wüllenweber von Neuwerk, und die Rückkehr der Salvatorianerinnen nach Neuwerk, sind unter den Maßstäben unserer Welt nur schwer nachzuvollziehen. Ich denke mir, dass bei den damals handelnden Personen sehr viel Gottvertrauen im Spiel war, und ich frage mich, ob wir dieses Gottvertrauen heute noch in der Weise aufbringen können, wie die Salvatorianerinnen dies vor 50 Jahre konnten.

Am 01. Januar 1961 übernahmen die Salvatorianerinnen Kloster und Krankenhaus. Das Krankenhaus hatte 170 Betten, es gab 2 Chefarzte und einige Belegärzte. Nach und nach kamen mehr Salvatorianerinnen nach Neuwerk, um im Krankenhaus zu arbeiten. Darunter waren viele Schwestern aus Berlin. Dort spitzte sich die politische Lage zu. Zur Erinnerung: 1961 war das Jahr des Mauerbaus.

Im Krankenhaus arbeiteten zu dieser Zeit etwa 100 weltliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 30 Salvatorianerinnen. In der Eröffnungsbilanz wurde das Krankenhausvermögen mit rd. 1,0 Mio. DM, also etwa 500.000,00 € bewertet. Der Umsatz des Krankenhauses betrug im Jahr 1961 knapp 1,4 Mio. DM, bzw. 700.000,00 €.

Die 1960-er Jahre waren durch eine umfangreiche Bautätigkeit geprägt. Bis 1964 diente die Klosterkirche als Pfarrkirche. Nach dem Umzug in die neugebaute Pfarrkirche stand die Klosterkirche, die seit der Säkularisation im Jahr 1804 der Pfarre gehörte, eine Zeitlang leer. In Neuwerk ging das Gerücht um, die Schwestern würden die Klosterkirche verkommen lassen. Wer die Neuwerker etwas kennt, kann sich wahrscheinlich gut vorstellen, wie die Stimmung im Ort war und welche Meinung man von den Salvatorianerinnen hatte. Kloster und Klosterkirche wurden selbstverständlich nicht dem Verfall preisgegeben. Die Salvatorianerinnen sanierten das Kloster und die Klosterkirche, die nach wie vor der Pfarre gehörte.

Gleichzeitig wurde 1964 mit dem Neubau des Krankenhauses begonnen, der dann 1968 bezogen werden konnte. Das neue Krankenhaus hatte 400 Betten und war damit mehr als doppelt so groß wie das alte Krankenhaus. Zusätzlich zur Inneren Medizin und zur Chirurgie sowie den Belegabteilungen gab es nun auch Hauptabteilungen für Gynäkologie und Geburtshilfe sowie eine Kinderklinik.

Jetzt waren die Schwestern die Sorgen wegen der maroden Bausubstanz los. Dafür hatte man Schulden, und deren Rückzahlung bereitete neue Sorgen, denn in den ersten Monaten waren viele der neuen Betten des neuen Krankenhauses nicht belegt. Die leeren Betten füllten sich dann aber doch schnell, so dass auch die Erträge kamen, um die Schulden begleichen zu können.

Um das viel größere Krankenhaus betreiben und die steigenden Patientenzahlen behandeln zu können, musste zusätzliches Personal angestellt werden. Dies bereitete weitere Sorgen, weil wir Ende der 1960-er Jahre Vollbeschäftigung hatten. Da es nicht genügend deutsche Pflegekräfte gab, wurden ausländische Krankenschwestern und Pfleger angestellt. Es gab auch zu wenige Ärztinnen und Ärzte, und die wenigen, die es gab, waren sehr selbstbewusst. Das Krankenhaus geriet durch einen Streik der Assistenzärzte in arge Probleme. Die streikenden Ärzte wurden entlassen und der Krankenhausbetrieb musste von wenigen, dafür aber sehr engagierten Ärzten aufrechterhalten werden.

Ende der 1960-er, Anfang der 1970-er Jahre wuchsen die fachlichen und unternehmerischen Anforderungen an den Betrieb des Krankenhauses sehr stark. Darauf reagierten die Salvatorianerinnen in der Weise, dass das Krankenhaus, welches bis dahin innerhalb der Vermögensverwaltung der Ordensgemeinschaft betrieben worden war, nun in die Rechtsform einer GmbH überführt wurde. Nun gab es eine Geschäftsführung und einen Verwaltungsrat. Die Geschäftsführung übernahm Schwester Gisela. Der Verwaltungsrat wurde nicht nur mit Schwestern, sondern auch fachkundigen Laien besetzt, die die Geschäftsführung überwachten.

Als Schwester Gisela mir die Leitung des Krankenhauses im Jahr 1985 anvertraute, verfügte das Krankenhaus Neuwerk über 380 Betten. Das Krankenhaus bot 500 Vollzeitärzten Lohn und Brot. Der Jahresumsatz des Krankenhauses lag bei rund 37,0 Mio. DM bzw. ca. 19,0 Mio. € und die Bilanzsumme belief sich auf rd. 31,0 Mio. DM bzw. 16,0 Mio. €. Gegenüber dem Jahr 1961 hatte sich die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um das 4-fache erhöht. Der Umsatz und die Bilanzsumme des Krankenhauses waren um das 30-fache gestiegen.

Diese wenigen Zahlen belegen eine eindrucksvolle wirtschaftliche Erfolgsstory und zeigen für mich sehr eindrucksvoll, dass es Schwester Gisela mit ihren vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelungen ist, das Krankenhaus Neuwerk sowohl nach christlich/salvatorianischen Prinzipien zu führen wie auch gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

3. Meine Zeit mit den im Krankenhaus tätigen Salvatorianerinnen

1985 kam ich dann als noch recht junger Mann als Geschäftsführer in das Krankenhaus Neuwerk. Schwester Gisela hatte das Krankenhaus bis dahin über einen Zeitraum von rd. 25 Jahren als Direktorin geleitet und wechselte nun aus der Geschäftsführung in den Verwaltungsrat.

Im Vorstellungsgespräch wurde ich unter anderem gefragt, wie es denn mit dem Salvatorianischen im Krankenhaus weiter gehen solle, falls ich die Stelle bekäme. Ich habe damals

gesagt, dass man mich bitte nicht mit Schwester Gisela vergleichen dürfe. Ich könne es als Mann und als Laie beim besten Willen nicht wie eine Ordensfrau machen. Das traf bei den Salvatorianerinnen auf Verständnis.

Im Übrigen bestand damals kaum die Gefahr, dass durch mich das Krankenhaus nicht mehr salvatorianisch bleiben würde. Vorhin habe ich Ihnen berichtet, dass Anfang der 1960-er Jahre 30 Salvatorianerinnen im Krankenhaus tätig waren. Im Jahr 1985 waren es 27 Salvatorianerinnen; die Zahl hatte sich also kaum verändert.

Darüber hinaus hatte die Ordensleitung kluge Vorsorge getroffen. Man ließ mich als Geschäftsführer nicht alleine. Ich hatte in der Geschäftsführung eine Salvatorianerin als Partnerin. Schwester Liboris war eine versierte Fachfrau, eine Diplom Kauffrau. Außerdem konnte ich jederzeit mit der Unterstützung von Schwester Gisela rechnen. Ich bin ihr sehr dankbar, dass sie mich an ihrer reichen Erfahrung teilhaben ließ.

Aber das war es nicht allein. An nahezu allen entscheidenden Stellen auf der 2. Führungsebene arbeitete zu dieser Zeit eine Salvatorianerin. Wenn es für mich im Krankenhaus irgendetwas zu regeln gab, dann begegnete mir fast immer eine Ordensfrau, entweder als leitende Abteilungsschwester, als OP Leitung, Laborleitung, als Leiterin des Rechnungswesens, als Personalleiterin, als Küchenleitung, als Leitung des Kreißsaals, als Leitung in der Physiotherapie oder auch als Leitung in der Krankenpflegeschule.

An dieser Stelle möchte ich mich wieder auf den Begriff Charisma beziehen. Vorhin habe ich gesagt, dass von dem salvatorianischen Charisma eine die Menschen gewinnende und beeinflussende Ausstrahlung ausgehen soll. In der Zeit, von der ich jetzt zu ihnen spreche, das heißt zwischen Mitte der 1980-er bis Ende der 1990-er Jahre, wurde das salvatorianische Charisma über die im Krankenhaus arbeitenden Salvatorianerinnen in das Krankenhaus getragen. In dieser Zeit gaben die im Krankenhaus tätigen Salvatorianerinnen dem Krankenhaus das Gesicht, in dem sie an den wesentlichen Stellen des Krankenhauses Höchstselbst die Anliegen der Ordensgemeinschaft umsetzten.

Ich habe diese Salvatorianerinnen auf den Abteilungsleiterinnenposten immer als Frauen an der Krankenhausfront betrachtet. Der Status dieser Frauen war anders als der einer angestellten Abteilungsleitung. Als Eigentümerinnen des Krankenhauses und Repräsentantin der Salvatorianerinnen hatten die Schwestern an den Schaltstellen des Krankenhauses einen engeren Bezug zu der Arbeit, hatten eine größere Verantwortungsbereitschaft und zeigten höheres Engagement als dies üblicherweise von Angestellten erwartet werden kann. Ich meine jedenfalls dies erkannt zu haben, in der Art wie die Schwestern mit den Patienten, den Mitarbeitern, dem Haus, den Gerätschaften und den Materialien des Krankenhauses umgegangen sind. Und ich bin mir sicher, dass viele Patienten und Mitarbeiter das genauso empfunden haben.

Damit das hier nicht als Lobhudelei missverstanden wird: Mit das erste, was ich von den Salvatorianerinnen gelernt habe war, dass Salvatorianerinnen ganz normale Menschen, Frauen sind. Und die meisten Salvatorianerinnen, denen ich begegnet bin, möchten auch so gesehen werden, als Menschen mit Stärken und Schwächen, Menschen mit Hoffnungen und Zweifeln.

Nun hing es sicher auch mit der täglichen Arbeit im Krankenhaus zusammen, dass die Schwestern den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Krankenhauses und den Patienten nicht als in Kontemplation entrückte Wesen begegneten, sondern als Menschen aus Fleisch und Blut. Es ist aber nicht nur das. Ich meine, dass die Salvatorianerinnen sich in einer bestimmten Art und Weise „gemein machten“ mit den Laien, sowohl mit den Patienten, wie auch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Schwestern sind in ihrem Dienst herangegangen an die Patienten und die Kolleginnen und Kollegen und sie haben diese auch an sich herangelassen.

Eine solche Haltung beeinflusst das Verhältnis zwischen den Ordensschwestern und den Laien in bestimmter Weise. Es entsteht Nähe und nach und nach nimmt man in der Zusammenarbeit mit den Ordensfrauen das Ordenskleid nicht mehr so sehr wahr, sondern vor allem die Frauen, die in den Ordenskleidern stecken. So wie ich diese Frauen im Krankenhausalltag erlebt habe, kann ich Ihnen heute sagen, dass die Schwestern auch ein großes persönliches Charisma entwickelten.

Mit „sich miteinander gemein machen“, verstehe ich in diesem Zusammenhang, dass sich eine Gemeinschaft bildet. Das „sich miteinander gemein machen“ ist in meinen Augen das wesentliche Merkmal dessen, was die katholische Soziallehre Dienstgemeinschaft nennt, denn die darf nicht auf einen Tarif, die AVR reduziert werden. Dadurch, dass es dem Krankenhaus Neuwerk gelang, Gemeinschaft zu sein, war dies in meinen Augen auch ein Stück Kirche.

Nun ist die Dienstgemeinschaft in einem kirchlichen Unternehmen keine Schönwetterveranstaltung. Dienstgemeinschaft entsteht, wenn sich der Zusammenhalt der Menschen in einem Betrieb in Krisen bewährt.

Zu Beginn meiner Tätigkeit im Krankenhaus Neuwerk habe ich einmal mit Schwester Gisela über solche Krisen gesprochen. Sie sprach dann davon, dass es mal wieder im Krankenhaus „menschelt“. Sie lächelte und ich hatte den Eindruck, dass ein Schuss Bitter in diesem Lächeln war.

Ich bin dann später selbst dienstlich mit Situationen befasst gewesen, in denen es nicht gut gelaufen ist, in denen sich Mitarbeiter falsch verhalten haben, in denen Fehler passiert sind, ja wo man auch über Schuld sprechen musste. Ich bin froh, dass ich in solchen Situationen von den Schwestern nicht alleine gelassen wurde, sondern Unterstützung fand. Oft habe ich noch an den Spruch vom „Menscheln im Krankenhaus“ zurückgedacht.

Was hat das mit salvatorianischem Charisma zu tun?

Ich möchte Ihnen das an einem Beispiel erläutern.

Schwester Gisela ist zweifellos eine Frau, die treu zu ihren Grundsätzen und Prinzipien steht. Wenn es aber wieder einmal menschelte, dann habe ich nie erlebt, dass sie sich hinter ihre Grundsätze und Prinzipien zurückgezogen hat, was ja oft der angenehmere Weg gewesen wäre. Wenn es darauf ankam, dann zählte der Mensch und dann wurden die Prinzipien auch schon mal bei Seite geschoben. Indem sie auf diese Weise Verantwortung für das Gegenüber übernommen hat, hat sie sich so manches aufgeladen, an dem sie noch

lange zu tragen hatte. Ich denke, dass sie dies auch im Sinn hatte, als sie mit mir über das „Menscheln“ im Haus sprach und ein Schuss Bitter in ihrem Lächeln war.

4. Meine Zeit mit immer weniger tätigen Salvatorianerinnen

Gegen Ende der 1990-er Jahre gingen dem Krankenhaus die in ihm arbeitenden und mit Leitungsaufgaben betrauten Salvatorianerinnen sukzessiv verloren. Eine Reihe von Schwestern gab den Dienst im Krankenhaus aus Altersgründen auf. Dies war der Zeitpunkt, sich die Frage zu stellen, wie der salvatorianische Geist des Krankenhauses lebendig gehalten werden kann mit immer weniger tätigen Salvatorianerinnen im Krankenhausalltag.

Ein erster Gedanke war, sich bei anderen Ordensgemeinschaften umzuschauen, die ja in der Regel vor demselben Problem standen, ein Krankenhaus zu haben, in dem immer weniger eigene Ordensschwestern arbeiteten.

Weit verbreitet war, dass die Orden den Krankenhäusern Programme gaben, die die fehlenden Ordensfrauen ersetzen sollten. Oft war es jedoch nach kurzer Zeit so, dass die Programme in der Schublade landeten und nicht die erhoffte Wirkung entfalteten. So etwas wollte die Leitung der Salvatorianerinnen nicht haben. Auf dem Papier taugt ein Charisma wenig. Von ihm soll ja eine die Menschen gewinnende und beeinflussende Ausstrahlung ausgehen.

Wir haben uns in der Krankenhausleitung viele Gedanken zu der Frage gemacht, welches Vorgehen gewählt werden sollte, um das Krankenhaus Neuwerk als salvatorianische Einrichtung in Erscheinung treten zu lassen. In diesem Zusammenhang kam mir mein Vorstellungsgespräch aus dem Jahr 1985 wieder in den Sinn. Damals hatte ich gemeint, ich könne es nicht so machen wie Schwester Gisela. Nach den inzwischen vergangenen 10 Jahren musste ich mir nun aber selber sagen, dass es nicht sein kann, dass die Laien das Salvatorianische am Krankenhaus Neuwerk erfinden. In den 10 Jahren hatte ich sehr wohl gelernt: Man kann die salvatorianischen Aufgaben nicht von den Salvatorianerinnen trennen. Wenn viele der Schwestern im Krankenhaus auch selbst nicht mehr tätig sein konnten, so hatten wir Sie immer noch als Vorbilder, an denen wir uns orientieren konnten.

Obwohl bereits im Ruhestand, waren die Schwestern noch sehr präsent. Viele der Schwestern, die bis Ende der 1990 Jahre an leitenden Stellen im Krankenhaus gearbeitet hatten, lebten und leben ja z.T. auch heute noch unmittelbar neben dem Krankenhaus in diesem Kloster. Die menschlichen Verbindungen – eine Mischung aus Freundschaft, Kameradschaft, Kollegialität, - zwischen diesen Schwestern und den Kolleginnen und Kollegen im Krankenhaus bestanden und bestehen nach wie vor. Die Kolleginnen und Kollegen waren durch die z.T. jahrzehntelange Zusammenarbeit mit den Salvatorianerinnen ja auch geprägt. Jetzt die Dinge anders zu machen, wie sie es bei den Schwestern gesehen und gelernt haben, wäre vielen Kolleginnen und Kollegen als Bruch mit der Tradition und widersinnig vorgekommen.

Im Übrigen hat sich ja nicht nur die Krankenhausleitung gefragt, was es heißt, ein salvatorianisches Krankenhaus zu sein. Ich bin mir sicher, dass viele Kolleginnen und Kollegen

auch zu der Antwort gekommen sind, salvatorianisch heißt, es wie die Salvatorianerinnen zu machen. Und um es einmal ganz pragmatisch zu sehen; es gehören schon gute Gründe dazu, wenn z.B. eine weltliche Abteilungsschwester grundlegende Dinge anders machen will, und man jeden Moment damit rechnen muss, dass die Vorgängerin, eine Salvatorianerin, um die Ecke kommt.

Ich habe es so wahrgenommen, dass die Ordensleitung auch auf diese Kontinuität gesetzt hat, als sie einen Prozess angestoßen hat, den sie Leitbildentwicklungsprozess genannt hat. Ich habe mich mit diesem prozesshaften Ansatz sowohl verstandes- wie auch gefühlsmäßig sehr identifizieren können.

Leitbilder sind Ideale, dabei geht es um Qualitäten, dabei geht es nicht nur um Logik, sondern sehr oft um Gefühle. Pater Franziskus Jordan hat in einem seiner wichtigsten Leitsätze gesagt, dass das Wirken seiner Gesellschaft darauf ausgerichtet sein muss, dass die Menschen das Leben in Fülle haben. Leben besteht aus viel mehr als nur aus Logik. Was salvatorianisch ist, muss man nicht nur lesen oder hören können, man muss es auch fühlen, riechen und schmecken können.

Leitbilder sind etwas anderes als Ziele. Ziele muss man erreichen. Leitbilder stehen über den Zielen. Leitbilder liefern uns die Maßstäbe, mit denen wir unsere Ziele und die zur Erreichung der Ziele eingesetzten Mittel bewerten und an denen wir unser Handeln ausrichten können. Ziele werden abgehakt, wenn man sie erreicht hat. Leitbilder sind von Dauer; dabei handelt es sich um normative Herausforderungen, die sich uns auf der ethisch/moralischen Ebene stellen.

Im Übrigen hat sich das Denken in den Formen eines Prozesses als sehr vorteilhaft erwiesen. Jetzt kam die Zeit mit ins Spiel, was sofort die Perspektiven veränderte. Es gab Zeit, bestimmte Dinge und Aktionen wirken zu lassen oder auch Zeit, einmal etwas zu versuchen und zu verwerfen, wenn es nicht gelang. Es trat auch Gelassenheit oder vielleicht auch ein gewisses Maß an Souveränität ein. Ich fühlte mich dabei wie auf einem Weg, auf dem es mal schneller und mal langsamer voranging.

Der Leitbildentwicklungsprozess richtete sich in erster Linie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihnen sollte das salvatorianische Charisma nahegebracht werden, damit es dort seine gewinnende und beeinflussende Ausstrahlung entfaltet.

Für die Leitung des Krankenhauses stellte sich unmittelbar die Frage, wie macht man das: Der Belegschaft das salvatorianische Charisma nahebringen? Die Krankenhausleitung befand sich in diesem Zusammenhang auf sehr schwierigem Terrain. Bei dem Leitbildentwicklungsprozess geht es im Kern darum, die Einstellung, die Gesinnung der im Krankenhaus arbeitenden Menschen zu beeinflussen. Für uns war klar, dass man bei allem, was man in diesem Zusammenhang tut, den eigenen ethisch/moralischen Maßstäben immer gerecht werden muss. Und gerade dann, wenn man Werte vermitteln will, muss man bereit sein, diese Werte vorzuleben.

Ausgangspunkt war für uns das salvatorianische Charisma. Die Salvatorianerinnen verstehen darunter konkret:

- wie Jesus allen Menschen zugewandt sein,
- die Menschen in ihrer Individualität wertschätzen,
- weltweit für das wahre Leben und „Heil“ der Menschen dasein und
- sich besonders der Armen – im weitesten Sinne – annehmen.

Wenn man das salvatorianische Charisma in diesem Zusammenhang als frohe, als frohmachende Botschaft betrachtet, dann leitet sich daraus ein bestimmtes Vorgehen ab:

- 1) Derjenige, der eine frohe Botschaft verkündet, muss zu allererst selbst an die Botschaft glauben, er muss sie erfahren haben, und er muss auch daran glauben, dass die Botschaft selbst eine gewinnende und beeinflussende Wirkung entfaltet. Glaubwürdigkeit ist die Basis sowohl von charismatischen Botschaften wie auch von charismatischen Personen.
- 2) Wir waren uns von Beginn an im Klaren darüber, dass wir auf keinen Fall das Abhängigkeitsverhältnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unserem Krankenhaus, wie es im Dienstvertrag geregelt ist, in dem Leitbildentwicklungsprozess ausnutzen. Ein Charisma kann sich nur entwickeln, wenn Menschen ihm freiwillig folgen. Ansonsten hat man es mit tradierten Herrschaftsformen zu tun, die lediglich in fromme Floskeln gekleidet daherkommen. Über den Weg der Anweisung kann ein Charisma jedenfalls nicht die gewünschte Wirkung entfalten.
- 3) Es lag auf der Hand, es so zu machen, wie die Salvatorianerinnen es gemacht haben. Es muss im Haus auf allen Ebenen Menschen geben, die Vorbild sind. Dabei kommt den Führungskräften ein besonderes Gewicht bei.

Als wir mit dem Leitbildentwicklungsprozess begannen, gab es neben einigen Schwestern eine Hand voll Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in den Prozess aktiv eingeschaltet haben. Ich denke hier an die KLE-Gruppe – die Kerngruppe Leitbildentwicklung. In der übrigen Belegschaft gab es als erste Reaktion ein gewisses Maß an Unsicherheit bis hin zu Misstrauen, so nach dem Motto: Jetzt wird's fromm!

Als wir den Leitbildentwicklungsprozess gestartet haben, war es in deutschen Unternehmen noch nicht wie heute eine Selbstverständlichkeit, ein Leitbild zu haben. Heute braucht jedes Unternehmen, das ein Qualitätssiegel haben will, ein Leitbild. Uns ging es aber nicht darum, ein Qualitätssiegel zu bekommen, uns ging es darum, dass das Leben im Krankenhaus Neuwerk salvatorianisch geprägt ist.

Ich bin von den Kolleginnen und Kollegen im Krankenhaus oft gefragt worden, was es denn nun konkret bedeutet, ein salvatorianisches Krankenhaus zu sein. Ich habe dann nicht die mir zugänglichen Texte der Salvatorianerinnen zitiert. Die Erfahrung hatte mich gelehrt, dass die in unserer Kirche und oft auch in den Klöstern von den Geistlichen gepflegte Sprache eine andere ist, als die unter den weltlichen Menschen gebrauchte. Ich habe gesagt, dass es als Erstes darum geht, dass wir uns in unserem Krankenhaus dafür einsetzen sollen, anständig miteinander umzugehen. Das hat jeder verstanden, und niemand hat gesagt, dass dem nicht zuzustimmen ist.

Nun werden einige Salvatorianerinnen vielleicht denken, dass anständig zu sein nicht reicht, um salvatorianisch zu sein. Das stimmt!

Bedenken Sie aber bitte, dass im Krankenhaus nebenan nicht nur Katholiken arbeiten und behandelt werden, sondern Menschen mit vielen verschiedenen Konfessionen leben. Selbst die im Krankenhaus arbeitenden Katholiken stehen unterschiedlich nah zu unserer Kirche.

Ich verstehe „Anstand“ in diesem Zusammenhang als ein einheitliches Verhalten, das durch verschiedenartige Einstellungen und Werthaltungen bestimmt wird. Bei den Werthaltungen kann es sich um die christliche Religion oder auch eine andere Religion oder auch eine humanistisch geprägte Werteordnung handeln. Unter diesem Aspekt ist „Anstand“ im Sinne von gegenseitiger Wertschätzung, Respekt und verantwortungsvollem Umgang miteinander der gemeinsame Nenner, auf den sich alle verständigen müssen, die an salvatorianischen Aufgaben mitwirken wollen.

Gelegentlich bekamen wir zu hören, dass die Belegschaft es nicht so machen kann, wie die Schwestern. Das seien ja nun Ordensleute. In diesem Zusammenhang konnte ich auf die Vision von Pater Franziskus Jordan zurückgreifen, der eine Gesellschaft wollte, in der es nicht nur geweihte Ordensleute gab, sondern alle guten Willens willkommen waren und sich jeder nach seiner jeweiligen Lebenssituation an Charisma und Auftrag der Ordensgesellschaft beteiligen konnte. Wir fanden, dass diese Idee gut auf das Krankenhaus übertragbar ist.

Ein Leitbild steht immer auch in der Gefahr, instrumentalisiert zu werden für andere Zwecke, z.B. in Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, das Leitbild und das Arbeitsrecht strikt auseinander zu halten.

Beim Arbeitsrecht geht es um Recht. Das Arbeitsrecht definiert Grenzen, die die Arbeitnehmer und Arbeitgeber einzuhalten haben. Ein Leitbild soll etwas ausstrahlen, das die Menschen positiv motiviert. Ein Leitbild taugt nur dazu, um sich selbst und das eigene Verhalten daran zu messen. Wenn man andere daran messen will, verkommt ein Leitbild zur moralischen Keule. Wir wollten den Prozess auf keinen Fall der Gefahr aussetzen, dass sich die anfänglichen Befürchtungen in der Belegschaft des Krankenhauses als berechtigt erweisen.

Ich habe in diesem Zusammenhang auch über mein Gespräch mit Schwester Gisela über das „Menscheln“ im Krankenhaus nachgedacht. Mir wurde bewusst, dass es im Kern um das Thema Menschenführung unter Anwendung von christlichen Werten ging. Dem in der Regel doch stärkeren Dienstgeber steht es unter diesem Aspekt gut zu Gesicht, dem in der Regel schwächeren Mitarbeiter gegenüber Barmherzigkeit zukommen zu lassen. Auch im Führungsprozess muss es darum gehen, die Menschenwürde zu achten, und zwar auf beiden Seiten. Auch ein Dienstgeber verliert seine Würde, wenn er mit den Mitarbeitern unbarmherzig umgeht.

Die Leitbildentwicklung hatte für mich etwas von Mission, was ja durchaus in der Tradition der Ordensgründer stand. Es ging in erster Linie darum, die Mitarbeiter des Krankenhauses für die Idee des salvatorianischen Krankenhauses zu gewinnen, sie davon zu überzeugen, die Tradition der Ordensschwestern fortzusetzen, d.h.:

1. sich der Gemeinschaft des Krankenhauses zugehörig und dafür verantwortlich zu fühlen,
2. wertschätzend und respektvoll mit den Patienten und miteinander umzugehen und
3. für das Wohl und Heil des ganzen Menschen Sorge zu tragen, und zwar unabhängig von Religion, Geschlecht, Nationalität, Rasse und Hautfarbe.

Die Salvatorianerinnen haben einen großen Respekt vor der freien Entscheidung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das sollte auch in der Leitbildentwicklung so sein. Es hatte früher, als noch viele Salvatorianerinnen im Krankenhaus arbeiteten, keine wöchentlichen oder monatlichen Losungen oder Pflichtveranstaltungen über das Leitbild gegeben. Also kam das auch für uns nicht in Frage.

Es ging auch nicht darum, darauf zu schauen, wem das Leitbild noch nichts sagte, sondern es ging um die, die sich davon anrühren ließen. Dass wir zu Beginn nicht alle erreichen würden, war uns klar. Als noch viele Salvatorianerinnen im Krankenhaus arbeiteten, wäre es nie in Frage gekommen, die Anliegen der Ordensgemeinschaft über Druckmittel im Krankenhaus umzusetzen. Wir haben auch diese Tradition fortgesetzt.

Der erste Erfolg war für uns, dass das Thema Leitbild überhaupt wahrgenommen wurde. Wie bereits vorhin gesagt, waren Ende der 1990-er Jahre Leitbilder noch nichts Selbstverständliches. Der Beginn des Prozesses hatte etwas Provokantes. Die Mitarbeiter haben sehr genau darauf geschaut, wie der Leitbildentwicklungsprozess im Krankenhaus gestaltet wurde. Dass auch über längere Phasen kein Zwang ausgeübt und keine Pflichtübungen abgehalten wurden, hat meiner Ansicht nach viel bewirkt. Unser Vorgehen war offenbar so überzeugend, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vertrauen in die Leitbildentwicklung fassten. Mit dem Vertrauen in den Prozess wuchs die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich aktiv an der Leitbildentwicklung beteiligten, die den Prozess tolerierten oder auch nur nicht mehr dagegen arbeiteten.

Die Entwicklung und Umsetzung eines Leitbildes für das Krankenhaus Neuwerk war für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsverantwortung eine besondere Herausforderung. Leitbildentwicklung bedeutet keineswegs, dass es in einer Dienstgemeinschaft keine organisatorische Hierarchie gibt. Dass es Vorgesetzte und diesen unterstellte Mitarbeiter geben muss, ist in einem katholischen Krankenhaus nicht anders wie in jedem anderen Betrieb. Das Recht, Weisungen an andere erteilen zu können, muss aber untrennbar an die Übernahme der entsprechenden Verantwortung gekoppelt sein. Außerdem darf sich der Wert eines Menschen nicht an seiner Stellung in einer organisatorischen Hierarchie bemessen.

Ein wesentliches Ziel des Leitbildentwicklungsprozesses war es, dass Klima zwischen den Menschen im Krankenhaus positiv zu beeinflussen. Dieses Ziel ist erreicht worden. Der Leitbildentwicklungsprozess hat sich sehr positiv auf das Krankenhaus ausgewirkt. Insbesondere die Zusammenarbeit mit der MAV hat dazu beigetragen, das Krankenhaus im Sinne einer Dienstgemeinschaft zu gestalten. Dienstgemeinschaft heißt in diesem Zusammenhang, dass die Interessengegensätze zwischen dem Krankenhaus als Dienstgeber und der Vertretung der Mitarbeiter, der MAV, in einem Klima von gegenseitigem Respekt, Verlässlichkeit und Vertrauen geregelt werden.

Ein wichtiges Ergebnis des Prozesses war in meinen Augen auch, dass im Krankenhaus Neuwerk ein Klima entstand, das kreative Prozesse sehr gefördert hat. Für mich hängen Entwicklungen wie z. B. die Entstehung der Niederrhein-Klinik oder der Aufbau des Gesundheitszentrums unmittelbar mit dem Leitbildentwicklungsprozess zusammen.

Wenn man darüber spricht, wie das salvatorianische Charisma nach dem Ausscheiden der auf Leitungspositionen tätigen Schwestern im Krankenhaus Neuwerk umgesetzt werden kann, und ich Ihnen berichte, dass wir es so gemacht haben, wie die Salvatorianerinnen es gemacht haben, dann muss ich auch über das Beten sprechen, denn das haben die Schwestern selbstverständlich auch getan. Nun haben wir hier im Krankenhaus sicher nicht zu viel gebetet. Mancher wird vielleicht auch sagen können, dass es hier nicht fromm genug zugegangen ist. Ich kann mich aber noch sehr gut an Situationen erinnern, in denen aus irgendeinem Anlass eine Handvoll Leute beisammen gestanden hat und mit unserem Pfarrer Wieland ein Gebet gesprochen wurde. Und da haben dann auch Menschen mitgebetet oder auch nur schweigend dageigestanden, die das schon lange nicht mehr getan hatten, ein Gebet gesprochen oder andächtig geschwiegen. Das war dann anders als bei einem Festgottesdienst. Diese Situationen hatten für mich etwas Besonderes. In der Normalität der Arbeitssituation zusammenzustehen und zu beten, weil z.B. das Personal einer Abteilung darum gebeten hatte, ein neuen Funktionsbereich zu segnen oder man sich in einem Krankenzimmer zusammenfand, um sich von einem Verstorbenen zu verabschieden. Für mich waren diese für wenige Minuten zusammenkommenden Gemeinschaften Orte des Glaubens, und in dem Sinne auch Kirche.

Ein salvatorianisches Krankenhaus muss ein Ort sein, an dem Glauben möglich und erfahrbar wird. In diesem Zusammenhang gab es Diskussionen z.B. über die Frage, ob das Krankenhaus noch eine neue Kapelle braucht, ob wir das Patronatsfest feiern oder ob wir im Advent in die Klosterkirche gehen. Für uns stand immer fest, dass es im Krankenhaus Neuwerk Raum und Gelegenheit geben muss, Glauben ausüben und leben zu können.

5. Wie kam es zur Fusion mit den St. Augustinus Kliniken

Die Fusion mit den St. Augustinus-Kliniken kam nicht aus heiterem Himmel. Aus unternehmerischer Sicht war die Fusion zwangsläufig durch die Entwicklung des Krankenhauses und die Veränderungen in der Gesundheitsbranche bedingt.

Ich fasse die Entwicklung der wesentlichen unternehmerischen Aspekte des Krankenhauses Neuwerk kurz zusammen:

Nach der Übernahme des Krankenhauses zum 01.01.1961 war das Krankenhaus zu 100 % in der Trägerschaft der Ordensgemeinschaft. Das Management des Krankenhauses lag auf der obersten Ebene und der mittleren Ebene allein in Händen von Salvatorianerinnen. Die Leitung des Krankenhauses wurde allein durch die Ordensleitung überwacht.

Anfang der 1970-er Jahre wurde das Krankenhaus in die Rechtsform einer GmbH überführt. Geschäftsführerin war eine Salvatorianerin, Schwester Gisela. Der Verwaltungsrat als Überwachungsorgan für das Krankenhaus war mehrheitlich mit qualifizierten Salvato-

rianerinnen besetzt, aber es waren auch bereits fachkundige Laien in den Verwaltungsrat berufen worden.

1985 wurde das oberste Management in die Hände eines weltlichen Geschäftsführers gelegt. Um das Jahr 1970 herum waren bereits die Verwaltungsleitung und die Pflegedienstleitung in weltliche Hände übergegangen. Zu diesem Zeitpunkt war das mittlere Management aber noch in der Hand von Salvatorianerinnen, und die Geschäftsführung wurde durch einen Verwaltungsrat überwacht, der mehrheitlich mit qualifizierten Ordensfrauen besetzt war.

Gegen Ende der 1990-er Jahre waren kaum noch Salvatorianerinnen in Leitungspositionen im Krankenhaus tätig. In den Verwaltungsrat wurden mehr externe qualifizierte Personen berufen, sodass die Salvatorianerinnen nicht mehr die Mehrheit in diesem Gremium stellten.

Mitte des vergangenen Jahrzehnts war abzusehen, dass die Salvatorianerinnen sich auch aus der Verwaltungsratsarbeit des Krankenhauses zurückziehen würden. Eine unmittelbare Überwachung des Krankenhausmanagements durch Ordensfrauen wäre nicht mehr gewährleistet gewesen. Es war keine Frage, ob die Salvatorianerinnen die Verantwortung für das Krankenhaus in andere Hände legen würden, es ging letztendlich nur noch um die Frage, einen geeigneten Partner für die Zukunft und den geeigneten Zeitpunkt für eine Fusion zu finden.

In den Jahren 2006/2007 hatte das Krankenhaus einige wirtschaftlich schwierige Jahre hinter sich gebracht. Bedingt durch hohe Investitionsausgaben war die Liquidität stark beansprucht. Die Belegschaft hatte zwei Jahre in Folge auf Teile des Weihnachtsgeldes verzichtet und Teile der Belegschaft waren ausgegliedert worden. Nun war die Talsohle durchschritten und es wurden wieder schwarze Zahlen geschrieben.

In dieser Situation übertrug die Leitung der Salvatorianerinnen die Mehrheit der Geschäftsanteile am Krankenhaus auf die St. Augustinus-Kliniken, nachdem eine Lösung in der Stadt Mönchengladbach trotz mehrerer Versuche nicht zustande gekommen war.

Ausschlaggebend für diesen Schritt war die Erkenntnis, dass auf der einen Seite die Anforderung an eine verantwortliche Wahrnehmung der Trägeraufgaben bedingt durch die Entwicklungen in der Krankenhausbranche permanent wuchsen und auf der anderen Seite das Vermögen der Salvatorianerinnen, dieser Verantwortung gerecht zu werden, schrittweise schwand.

Welche Katastrophen eintreten können, wenn Träger von sozialen Einrichtungen ihre Unternehmen nicht mehr selbst qualifiziert überwachen, haben die Zusammenbrüche beim Deutschen Orden und der Caritasträgersgesellschaft Trier gezeigt oder auch in der jüngsten Zeit die Vorkommnisse bei der Caritas in unserer Stadt. Die Ordensleitung wollte das Krankenhaus einem solchen Risiko nicht aussetzen und entschied sich deshalb, die maßgebliche Verantwortung für das Krankenhaus in andere Hände zu geben.

Das Krankenhaus Neuwerk stand wirtschaftlich gut da. Zwischenzeitlich waren einige Tochterunternehmen aus dem Krankenhaus hervorgegangen, wie z.B. die Niederrhein-

Klinik in Korschenbroich, und neue Leistungsschwerpunkte etabliert worden, wie die Orthopädie und das Gesundheitszentrum. Das Krankenhaus Neuwerk war mittlerweile zu einem Konzern geworden, der 2006 über rd. 670 Vollzeit Arbeitsplätze verfügte. Das Krankenhaus und die Niederrhein-Klinik hielten zusammen 600 Betten bzw. Behandlungsplätze vor. Die konsolidierte Bilanzsumme betrug 38,0 Mio. €. Der Konzernumsatz lag bei knapp 54,0 Mio. €. Gegenüber dem Jahr 1961 hatte sich die Belegschaft verfünffacht, der Umsatz war um das 80-fache und die Bilanzsumme um das 70-fache gestiegen.

Als ich die Nachfolge von Schwester Gisela 1985 antrat, war mir bewusst, dass sie mir ihr Lebenswerk übergab. Für mich war damit die Verpflichtung verbunden, das Lebenswerk von Schwester Gisela zu pflegen und zu erhalten. In den 22 Jahren, die ich danach dem Krankenhaus vorstand, wurde es auch ein Stück zu meinem Lebenswerk. Die Entscheidung der Ordensleitung war für mich daher in zweierlei Hinsicht schmerzlich. Ich konnte der Verpflichtung gegenüber Schwester Gisela nicht mehr nachkommen und musste das mir ans Herz gewachsene Krankenhaus loslassen. So schmerzlich diese Entscheidung für mich auch war, ich habe sie seit Jahren auf das Krankenhaus und auch auf mich zukommen sehen.

Natürlich tut es weh, die Salvatorianerinnen nicht mehr als die Bestimmenden im Krankenhaus zu haben. Ich denke, mir geht es da wie vielen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Krankenhauses auch. Vom Verstand her ist das alles sehr gut nachvollziehbar - und dennoch blutet das Herz!

Mit der Zeit habe ich an mir selbst bemerkt, dass an die Stelle des anfänglichen Gefühls, durch die Fusion das Krankenhaus verloren zu haben, ein Gefühl der Dankbarkeit tritt. Ich bin dankbar dafür, in der Zeit von 1985 bis 2007 zu der Dienstgemeinschaft des Krankenhauses Neuwerk dazugehört zu haben. Die Kameradschaft, die mir entgegengebracht wurde, und die Freude, die mir die Arbeit gemacht hat, sind eine schöne Erinnerung und ein bleibendes Geschenk.

Für die Vergangenheit kann ich sagen, dass das Krankenhaus Neuwerk eine salvatorianische Aufgabe gewesen ist!

Für die Zukunft wünsche ich dem Krankenhaus:

dass es sich immer bewusst bleibt, wo es her kommt. Geschichte und Tradition sind wichtige sinnstiftende Momente. Ich denke, dass es auch nach der Fusion darum geht, dass das Krankenhaus Neuwerk im Großverbund der St. Augustinus-Kliniken ein von christlichen Wertvorstellungen geprägtes Ordenskrankenhaus bleibt.

Das Krankenhaus Neuwerk war für alle Salvatorianerinnen, vor allem die Salvatorianerinnen im Kloster Neuwerk, immer ein Herzensanliegen, und das wird auch so bleiben. Bedenken Sie bitte, dass viele Schwestern fast ihr gesamtes Berufsleben im Dienst für das Krankenhaus verbracht, ja ich meine auch, sich für das Krankenhaus verbraucht haben. Die Schwestern werden sich auch weiter um die Versorgung der Patienten, den Umgang mit den Patienten und Mitarbeitern, dem Gebäude und den Einrichtungen sorgen, obwohl nicht mehr viele von ihnen im Krankenhaus arbeiten und die Verantwortung für das Krankenhaus in andere Hände gegeben wurde. Die Sorgen der Schwestern sind Ausdruck einer

tiefen und engen Verbundenheit mit dem Krankenhaus und den darin lebenden und arbeitenden Menschen.

Ich wünsche dem Krankenhaus, dass es sich den familiären Geist erhalten kann, der es sowohl in den Augen der Patienten wie auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer über die anderen Krankenhäuser in der Nachbarschaft herausgehoben hat.

Dann hoffe ich, dass es dem Krankenhaus gelingt, ein Klima zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Gemeinschaft des Krankenhauses zugehörig und in der Gemeinschaft des Krankenhauses zusammengehörig fühlen können.

**Liebe Schwestern,
meine sehr verehrten Damen und Herren, ich danke für Ihre Aufmerksamkeit!**