

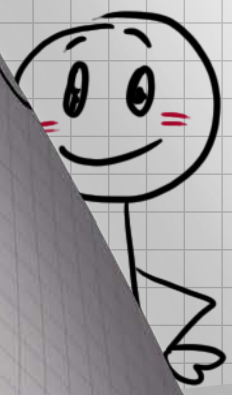
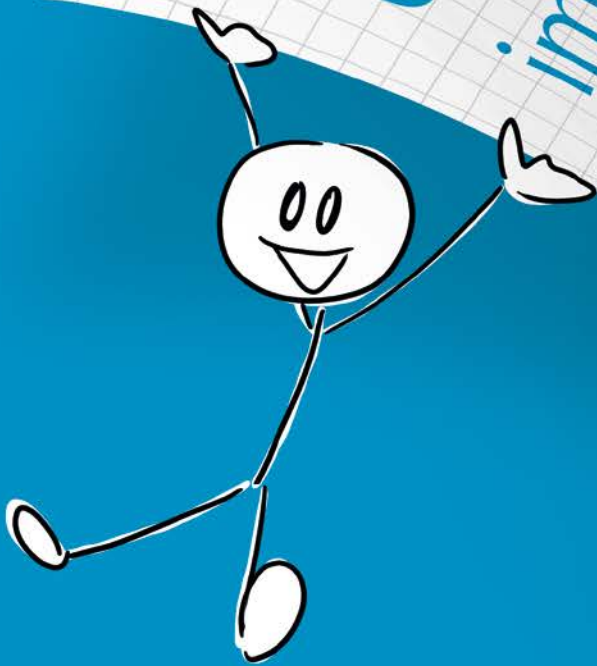
# IM WANDEL

Geschäftsbericht 2021



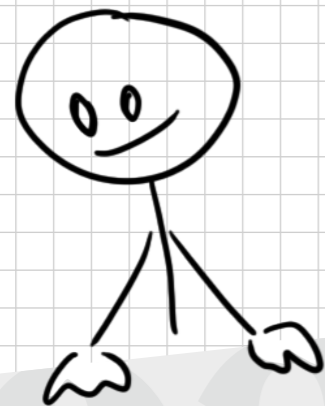
# Unsere Gesc im Zeitraffer

AGAPLESION ist 19 Jahre a  
Konzern höchste Zeit, um e  
weiterzuentwickeln. Passt  
wie es ist? Unsere Antwo  
Wir wollen uns wandeln  
gemeinsam gestalten.



# Unsere Geschichte im Zeitraffer

AGAPLESION ist 19 Jahre alt. Für einen Konzern höchste Zeit, um die Organisation weiterzuentwickeln. Passt alles noch so, wie es ist? Unsere Antwort lautet: Nein. Wir wollen uns wandeln und die Zukunft gemeinsam gestalten.



## Hier geht's los

Im Jahr 2002 wird die AGAPLESION gAG gegründet. Damals ist alles noch ziemlich übersichtlich, nur eine Handvoll Krankenhäuser gehören dazu. Man muss sich erst einmal richtig kennenlernen, und gemeinsame Ziele festlegen. Die Reise kann beginnen!

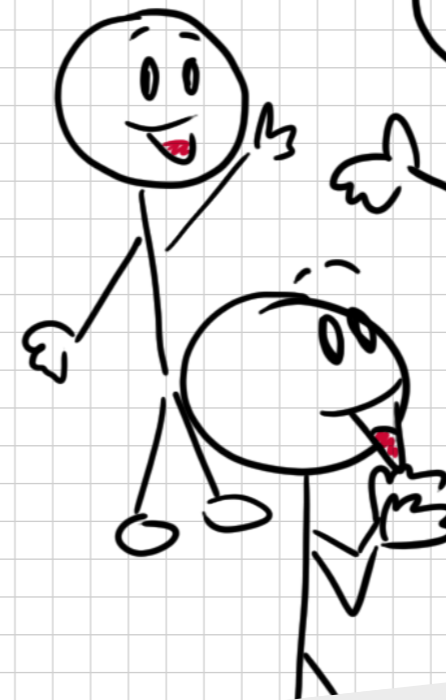
## Hier wird's kreativ

Erst einmal wird eine moderne und leistungsstarke Organisation aufgebaut. Ein echter Kraftakt, ebenso ein höchst kreativer Prozess. Wie schaffen wir es, exzellente Medizin und Pflege anzubieten? Dauerhaft? Im Fokus stehen standardisierte Arbeits- und Qualitätsprozesse sowie ein gutes Austausch- und Konferenzsystem.



## Hier wachsen wir

In den Folgejahren sagen immer mehr Einrichtungen „Ja“ zu AGAPLESION. Mitarbeiter:innen wachsen immer weiter zusammen, Systeme und Arbeitsprozesse werden angepasst. Die bislang größten Integrationen, bei denen AGAPLESION Mehrheitsgesellschafter wird, erfolgen 2010 (HDV), 2012 (proDIAKO) und 2020 (edia.con).



## Hier wird's knifflig

Die Zeit vergeht, der (Finanz-)Druck im Gesundheitswesen steigt. Der Wettkampf wird härter – um Kund:innen und Mitarbeiter:innen –, die Regularik nimmt zu. Die Digitalisierung nimmt Fahrt auf, Gesundheitsanbieter entwickeln ihre Dienstleistungsangebote weiter. Denn der Trend geht zu individualisierter und ambulanter Medizin und Pflege.



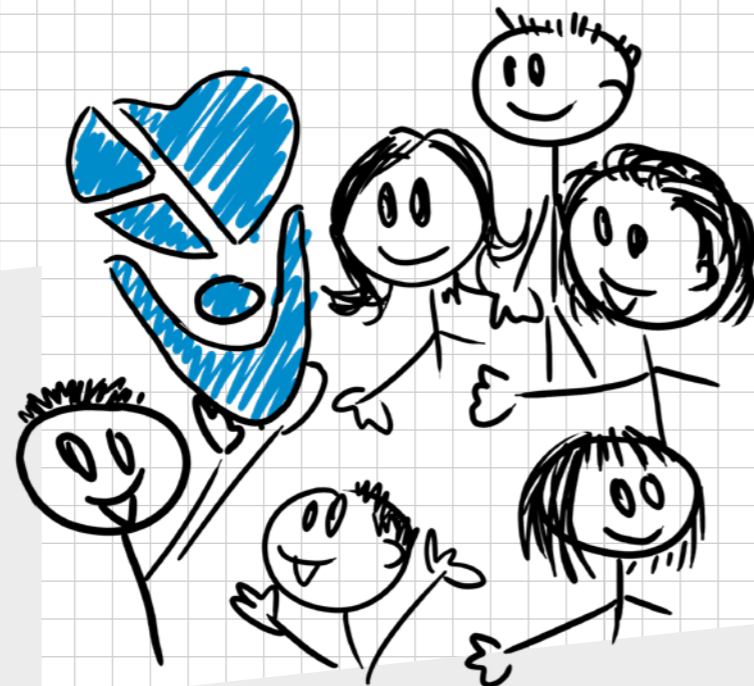
## Hier geben wir Gas

AGAPLESION setzt voll auf Innovationsprojekte, Digitalisierung und Ambulantisierung. Die Standorte vernetzen sich immer mehr. Mitarbeiter:innen bringen tolle Projekte auf den Weg. Es geht um Synergieeffekte, um Angebote aus einer Hand, um eine leistungsstärkere Organisation. Die Expert:innen im Konzern sind ein echter Segen!

## Hier geht's los <sup>wieder</sup>

Trotzdem. 19 Jahre nach ihrer Gründung stößt die AGAPLESION gAG an ihre organisatorischen Grenzen. Die Organisation muss sich wandeln. Denn unsere Welt verändert sich so schnell und wirft ständig (!) neue Fragen auf, die ständig (!) neu (!) beantwortet werden müssen.

# Inhaltsverzeichnis



|   |    |
|---|----|
| <i>Unsere Geschichte im Zeitraffer</i><br>19 Jahre AGAPLESION gAG                 | 2  |
| <i>Trotz Verwandlung bleiben, wie wir sind</i><br>Vorwort von Hans-Jürgen Steuber | 6  |
| <i>Endlich neu starten</i><br>Vorwort von Dr. Markus Horneber                     | 8  |
| <i>Drei Begriffe, die immer wieder fallen</i>                                     | 10 |
| Or ga ni sa ti ons ent wick lung, die   | 12 |
| VU CA-Welt, die   | 14 |
| Agil li tät, die  | 16 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Hinweise und Impressum             | 74 |
| Bild- und Textnachweise            | 75 |
| Zertifikat – klimaneutral gedruckt | 76 |
| Danksagung                         | 78 |

## Tradition

18

|  |          |
|--|----------|
| <i>Nichts ist beständiger als der Wandel</i><br>Unser Herz   | 20       |
| <i>Unsere Wegbereiter:innen</i><br>Elise Averdieck und Johann Wichern<br>Aufbruch im 19. Jahrhundert | 22<br>24 |
| <i>Wer wollen wir sein?</i><br>Ein Bericht von Paul Donders  | 26       |

## Ausblick

28

|   |    |
|---|----|
| <i>Der Innovator</i><br>Dr. Markus Horneber         | 30 |
| <i>Der Netzwerker</i><br>Jörg Marx                  | 31 |
| <i>Der Kreative</i><br>Sebastian Polag              | 32 |
| <i>Die Impulsgeberin</i><br>Constance von Struensee | 33 |

## Leidenschaft

34

|  |                      |
|--|----------------------|
| <i>Alle reisen mit</i><br>Vier Etappen   | 36                   |
| <i>Leidenschaft entfachen</i><br>Wir wollen kreativer werden<br>Wir wollen agiler werden<br>Wir wollen vernetzter werden | 38<br>39<br>40<br>41 |
| <i>Lasst uns über Kernwerte reden</i><br>Was bisher geschah und was nun passiert   | 43                   |

## Corona

44

|  |    |
|--|----|
| <i>Schweigeminute</i><br>Lasst uns innehalten                          | 46 |
| <i>Ein Virus verändert alles</i><br>Unsere Mitarbeiter:innen berichten | 48 |
| <i>Bleibt alles anders</i><br>Interview mit Dr. Bettina Beinhauer      | 56 |
| <i>Krisenstäbe in Hotspots</i><br>Unsere Leitungen berichten           | 59 |

## Zahlen und Fakten

60

|   |  |
|---|--|
| <i>Eine gute Alternative</i><br>Was uns so besonders macht  | 62                                     |
| Unsere Zahlen und Standorte<br>Investitionen und deren Finanzierung<br>Finanzieller Überblick<br>Gewinn- und Verlustrechnung<br>Strukturdaten<br>Konsolidierungskreis<br>Organe | 64<br>65<br>66<br>67<br>69<br>71<br>72 |

# Trotz Verwandlung bleiben, wie wir sind.

*Sehr geehrte Leserinnen und Leser,*

auch in diesem Jahr gelingt es mir leider nicht, mein Vorwort zum Geschäftsbericht der AGAPLESION gAG ohne das Thema „Corona“ zu beginnen. Zu unmittelbar sind wir alle von der Pandemie betroffen, ganz persönlich und in unserem privaten Umfeld. Innerhalb der Berichtsperiode hat Corona die gesamten Abläufe unseres Konzerns wesentlich beeinflusst. Wir hoffen darauf, dass das Virus und seine Mutationen dank umfangreicher Impfungen beherrschbar werden und ihren Schrecken verlieren.

Stellvertretend für den Aufsichtsrat möchte ich mich bei allen Mitarbeiter:innen der AGAPLESION gAG bedanken! In den Medienberichten rund um Corona geht es ganz häufig um wissenschaftliche und virologische Sachverhalte. Aber insbesondere die Menschen, die auf den Intensivstationen oder Wohnbereichen mit Infizierten arbeiten, wissen, dass das lange nicht alles ist. Dass es schlimmstenfalls um Leben und Tod geht, dass die dramatischen Erfahrungen, die sie machen, auch die eigene Seele verwunden. Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Ihr Mut, Ihre Leidenschaft und Ihre Beharrlichkeit beeindruckt uns zutiefst. Als Aufsichtsratsvorsitzender stehe ich im regelmäßigen Austausch mit dem Vorstand und dem Krisenstab und höre immer wieder, wie außerordentlich hoch das Engagement von Ihnen allen in den Einrichtungen ist.

Diese Haltung ist der Motor der Diakonie. Fest in der christlichen Tradition verwurzelte diakonische Vorreiter:innen nahmen sich seit jeher der sozial-gesellschaftlichen Herausforderungen ihrer Zeit an. Diese Frauen und Männer waren mutig, kreativ, beherzt, pragmatisch, widerstandsfähig und durchsetzungsstark. Sie waren beseelt vom Feuer der Leidenschaft.

Im Vertrauen auf Gott nahmen sie sich der Kranken, Schwachen und Armen an. In einer Zeit, in der eine so ausdifferenzierte Medizin und Pflege, wie wir sie heute kennen, noch nicht möglich war.

In dieser mutigen Tradition steht auch die AGAPLESION gAG. Ein so großer Verbund wie wir – der größte christliche Gesundheitskonzern in Deutschland – hat viele Möglichkeiten, Patient:innen und Bewohner:innen gute und innovative Pflege- und Gesundheitsleistungen anbieten zu können. Doch seit der Gründung im Jahr 2002 hat sich „die Welt“ so schnell weiterentwickelt. Diesen Veränderungen müssen wir uns permanent stellen. Wir wollen und wir müssen uns verwandeln, aber auch bleiben, wie wir sind: christlich.

Die diakonische Tradition ist eine reiche Quelle der Inspiration bei der Organisationsentwicklung der AGAPLESION gAG, die wir immer wieder neu justieren und anpassen. Dafür stehen auch unsere Aktionäre, die aus verschiedenen traditionsreichen Diakoniewerken und Kirchen kommen. Die tätige Nächstenliebe, die Leidenschaft für den Dienst am Menschen, sind von Anfang an der Maßstab unseres Handelns.

Zwei neue Mitglieder haben den Vorstand verstärkt. Herr Sebastian Polag ist seit Anfang dieses Jahres für die Bereiche Finanzen, Controlling, IT und den Geschäftsbereich Service & Logistik zuständig. Frau Constance von Struensee hat ihre Arbeit als Personalvorständin am 1. Juli aufgenommen. Der Vorstandsvorsitzende Herr Dr. Markus Horneber und Herr Jörg Marx wurden für fünf weitere Jahre im Amt bestätigt. Herr Marx ist nun Stellvertretender Vorstandsvorsitzender und verantwortet die Bereiche Krankenhaus und Wohnen & Pflegen.

Das rasante Wachstum der AGAPLESION gAG und die komplexen Rahmenbedingungen, auf die wir schnell und professionell zugleich reagieren müssen, sind der Hintergrund für die Entscheidung, unseren Vorstand zu erweitern und die Zuständigkeiten neu zu strukturieren. Es gibt mehr Themen, mehr Herausforderungen, mehr Aufgaben, die passgenaue Strategien erfordern. Ich wünsche dem gesamten Vorstand gutes Gelingen und Gottes Segen!

Corona hat gezeigt, wie stark die Welt aufeinander angewiesen ist. Dasselbe gilt für das Thema Nachhaltigkeit. Das Wohl der Welt und das Wohl der Menschheit hängen auch von unserem (Konsum-)Verhalten ab. Dazu gehört, dass Ökologie im Vorstand von AGAPLESION weit oben auf der Agenda steht. Das AGAPLESION Netzwerkteam „Ökologische Nachhaltigkeit“ ermittelt das Potenzial, um dies konzernweit mit nachhaltigen Prozessen zu unterlegen.

Ganz herzlich danke ich meinen Kolleginnen und Kollegen aus dem Aufsichtsrat. Die Corona-Pandemie hat auch unsere Zusammenarbeit vor neue Herausforderungen gestellt. Doch trotz Distanzgebot haben alle Mitglieder effizient, engagiert und professionell weitergemacht und die sehr gute Arbeit in unseren Einrichtungen intensiv verfolgt und ausdrücklich gelobt.

Im vergangenen Geschäftsbericht habe ich den früheren Darmstädter Dekan Norbert Mander aus dem Aufsichtsrat verabschiedet. Nach jahrelanger Mitarbeit ist er planmäßig ausgeschieden. In der Hauptversammlung im Juli 2020 wurde Ulrike Scherf als seine Nachfolgerin berufen. Sie ist Stv. Kirchenpräsidentin der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN).

Liebe Leserinnen, liebe Leser – Corona und ebenso der Klimawandel bergen die Chance, dass wir den Begriff Gemeinschaft neu definieren. Auch müssen wir lernen, dass die Unverfügbarkeit vieler Dinge zur neuen Dimension wird. Lassen Sie uns dieses Wissen kultivieren und Stärke daraus ziehen. Das Feuer der Leidenschaft lädt uns dazu ein, Mensch zu sein.

Herzlichst

*Hans-Jürgen Steuber*

Hans-Jürgen Steuber, Aufsichtsratsvorsitzender



# Endlich neu starten.

## Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

„Im Wandel“ lautet der Titel des diesjährigen Geschäftsberichts. Wir stehen am Anfang eines höchst spannenden Prozesses: der AGAPLESION Organisationsentwicklung. Meine Vorstandskolleg:innen und ich wissen, dass dieses ellenlange Wort (neun Silben!) sehr sperrig klingt. Und den Eindruck erweckt, als würden wir uns nur um uns selbst drehen wollen. Aber das stimmt nicht.

Ganz gleich, wer zu uns kommt, als Patient:in, Bewohner:in oder Mitarbeiter:in: All diese Menschen schenken uns ihr Vertrauen und bauen auf unsere Gemeinschaft. Eine Gemeinschaft, die medizinische und pflegerische Angebote, eine Gemeinschaft, die attraktive Arbeitsbedingungen bietet. Eine Gemeinschaft, die all das bieten will, und zwar über viele Jahre hinweg, muss immer wieder schauen, ob ihr das auch gelingt.

Die Corona-Pandemie ist nicht der Grund dafür, dass wir uns wandeln wollen. Schon vor Beginn der Pandemie haben wir uns dazu entschlossen. Erstaunlicherweise – oder auch eben nicht! – war Corona so etwas wie eine vorgezogene Generalprobe für die AGAPLESION Organisationsentwicklung. Ja, wir können uns wandeln – agiler, kreativer und vernetzter werden.

Denn: Noch unter dem ersten Corona-Schock stehend, haben wir einen konzernweiten Krisenstab aufgebaut, von heute auf morgen Corona-Stationen

eingerrichtet, die Beatmungsplätze ausgebaut, den Einkauf umstrukturiert – um die Kapazitäten zur Beschaffung der Schutzausrüstung zu erhöhen –, uns öfter und schneller in digitalen Gremien ausgetauscht. Die Mitarbeiter:innen aller Einrichtungen haben sich der Herausforderungen eigenverantwortlich angenommen und darüber hinaus ganz viel mitgestaltet.

Zentrale und Einrichtungen sind näher zusammengedrückt, Gemeinschaft, gegenseitiges Vertrauen und gegenseitiger Respekt wurden ganz intensiv erlebt. Neu belebt. Diese Leidenschaft und das hohe Verantwortungsbewusstsein, das unsere Mitarbeiter:innen in allen Unternehmensbereichen zeigen – und das nicht nur in der Pandemie! –, erfüllen uns mit Stolz und tiefer Dankbarkeit.

Natürlich ist uns klar, was die derzeitige Situation von allen abverlangt! Dass die Pandemie den Takt vorgegeben hat. Die Belastbarkeitsgrenze ist erreicht. Corona geht weit über das professionelle Arbeiten hinaus! Das, was unsere Mitarbeiter:innen erleben und durchmachen, Seite an Seite mit schwer erkrankten Patient:innen und Bewohner:innen – das prägt. Und zwar nachhaltig. Das ist eine derart existenzielle Erfahrung, die kaum jemand begreifen kann, der sie nicht selbst durchgemacht hat. Die Kolleg:innen verstehen den Kummer, die Verzweiflung und Erschöpfung, sie können den Schmerz verstehen, wenn

das Virus stärker war als der Mensch, ebenso das Glück und die Dankbarkeit, wenn das Virus besiegt wurde.

Wir sind zutiefst dankbar für das Engagement in all unseren Einrichtungen. Und stolz – nicht nur, weil alle Mitarbeiter:innen ihre Arbeit unbeirrt fortgesetzt haben, obwohl sie physisch und psychisch wegen der großen Unsicherheit belastet waren. Sondern auch deshalb, weil der Geist der Kraft, Liebe und Besonnenheit in ihnen gewirkt hat. Gottes Geist. Das zumindest ist unser Eindruck.

Mittlerweile haben in unseren Einrichtungen große Impfaktionen stattgefunden. Das hat vor allem das Infektionsgeschehen in den Wohn- und Pflegeeinrichtungen gestoppt. Eine neue Sicherheit ist eingekehrt. Doch das Corona-Trauma vergeht nicht augenblicklich mit einer Spritze in den Oberarm. Es dauert, bis die Bewohner:innen und Mitarbeiter:innen wirklich in der neuen Normalität angekommen sind.

Gott sei Dank ebbt die Anzahl der an COVID-19-erkrankten Patient:innen in unseren Krankenhäusern langsam ab (Stand: Mai 2021). Doch nach wie vor macht das Virus den Krankheitsverlauf unberechenbar. Dennoch ist ein Fortschritt erkennbar! Die Schutzkonzepte greifen, wir haben neue Erkenntnisse und verbesserte Behandlungsmethoden. Wir haben Routine gewonnen im Umgang mit der Pandemie.



Gemeinsam erleb(t)en unsere Mitarbeiter:innen Tragödien, aber auch Erfolgsgeschichten. Die bauen uns in diesen höchst anspruchsvollen Situationen auf und motivieren uns weiterzumachen. Das zeigt mir, dass die aktuelle Situation auch unsere Stärken zum Vorschein gebracht hat.

Diese Stärke wollen wir mithilfe der AGAPLESION Organisationsentwicklung institutionalisieren. Denn selbst wenn die Pandemie vorüber ist, stehen wir vor großen Herausforderungen, die wir nur als eine starke Gemeinschaft annehmen können. Seit unserer Gründung im Jahr 2002 haben sich die Welt und der Gesundheitsmarkt um uns herum stark gewandelt. Der wirtschaftliche und regulatorische Druck haben enorm zugenommen.

Mit diesem Tempo muss eine Organisation erst einmal Schritt halten. Strategien müssen in die Zeit passen, den gesellschaftlichen Trends Rechnung tragen und einen Rahmen bieten, in dem Mitarbeiter:innen gerne arbeiten. Das ist umso herausfordernder, je größer ein Konzern wird. Und AGAPLESION ist rasant gewachsen! Aus einer Handvoll Gründungseinrichtungen sind inzwischen mehr als 100 geworden. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um unsere Organisation weiterzuentwickeln.

Meine Vorstandskolleg:innen und ich nehmen Sie, liebe Leserinnen und Leser, mit auf die Reise – in diesem Geschäftsbericht.

Herzlichst Ihr

  
**Dr. Markus Horneber,**  
Vorstandsvorsitzender

# Drei Begriffe, die immer wieder fallen.

Im AGAPLESION Geschäftsbericht 2021

## Was „Im Wandel“ bedeutet. Eine kurze Erklärung vorab.

*Kapitel: Drei Begriffe.* Im diesjährigen Geschäftsbericht stellen wir Ihnen die AGAPLESION Organisationsentwicklung vor. Wir befinden uns „Im Wandel“, weil wir agiler, kreativer und vernetzter werden wollen. Drei Begriffe, die immer wieder fallen, definieren wir auf den drei nachfolgenden Doppelseiten: Organisationsentwicklung, VUCA-Welt und Agilität.

*Kapitel: Tradition.* Los geht's! Wir starten mit unserer christlich-diakonischen Tradition und unseren Wegbereiter:innen im 19. Jahrhundert. Sie haben auf den Wandel ihrer damaligen Zeit reagiert (die Industrialisierung) und Werke geschaffen, die bis heute Bestand haben. Der Wandel ist sozusagen schon in unserer DNA angelegt – und äußerst christlich!

*Kapitel: Ausblick.* Auch AGAPLESION hat diesen Innovationsgeist und Mut zum Wandel. Doch die Welt hat sich weitergedreht! Im Jahr 2021 gibt es neue Herausforderungen. Darum wollen wir unsere Organisation anpassen. Anders geht es nicht, wenn man moderne Medizin und Pflege anbieten will. Der Vorstand erklärt, welches Potenzial der Wandel birgt.

*Kapitel: Leidenschaft.* Genug der Theorie! Die Organisationsentwicklung ist eine Reise, zu der wir gemeinsam aufbrechen, und innerhalb der wir ganz, ganz viel miteinander diskutieren. Denn der Wandel soll keine Pflichtaufgabe sein. Er soll uns Freude bereiten, weil jede:r Mitarbeiter:in agiler, kreativer und vernetzter arbeiten und AGAPLESION mitgestalten kann.

*Kapitel: Corona.* Dass wir das können, hat Corona gezeigt. Die Pandemie war sozusagen wie eine vorgezogene Generalprobe für unsere Organisationsentwicklung. Aufgrund des dramatischen Infektionsgeschehens waren wir gezwungen, von heute auf morgen Lösungen für neue Herausforderungen zu finden. Die Berichte aus unseren Einrichtungen zeigen das ganz deutlich.

# Or|ga|ni|sa|ti| ons|ent|wick| lung, die

Planvolle, systematische [Weiter]entwicklung einer Organisation und der daran beteiligten Menschen.

Was für ein Wort!  
Alles andere als leicht.

So sperrig, unsexy. Aber eigentlich geht es um Leidenschaft. Um Leidenschaft für den Beruf in der Gesundheitsbranche. Sei es als Servicekraft, Verwaltungsmitarbeiter:in, ärztliches oder pflegerisches Fachpersonal. Es geht darum, die AGAPLESION Organisation so weiterzuentwickeln, dass der Beruf mehr als nur ein Beruf ist. Eine Begeisterung, die auch unsere Patient:innen, Bewohner:innen und Mitarbeiter:innen spüren.





# VU|CA- Welt, die

Puh, eine Abkürzung. Sie steht für volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit).

Alles ist so  
kompliziert geworden.

Die VUCA-Welt beschreibt die Herausforderungen unserer modernen, digitalen und global vernetzten Welt. Wir müssen in der Lage sein, uns schnell auf neue Situationen einstellen zu können. Aktuelles Beispiel: SARS-CoV-2. Das Virus kam völlig unerwartet, hat uns existenziell erschüttert und alles, was war, infrage gestellt.

# Agilität, die

Von großer Beweglichkeit zeugend;  
regsam und wendig.



Auf die Plätze,  
fertig, los!

Die VUCA-Welt ist der Grund, warum AGAPLESION „Ja“ zur Organisationsentwicklung gesagt hat. Nicht SARS-CoV-2. Wir müssen agiler und widerstandsfähiger gegenüber den Herausforderungen unserer Zeit werden. Corona hat uns die große Stärke von AGAPLESION offenbart: die Gemeinschaft im Verbund. Zusammen schaffen wir das.

# Ihr seid in der Liebe eingewurzelt und gegründet.

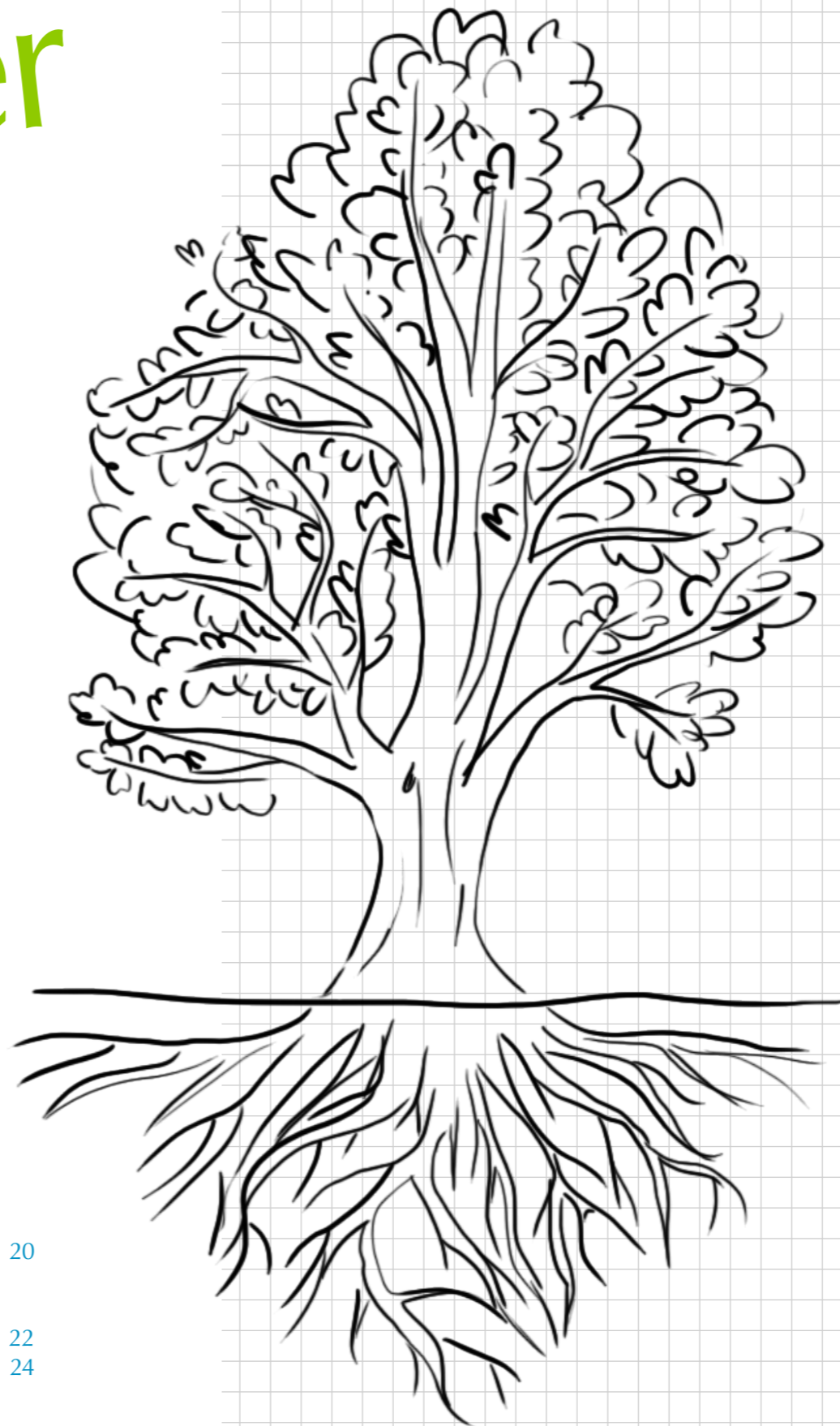
Epheser 3,18

## Tradition

*Nichts ist beständiger als der Wandel*  
Unser Herz 20

*Unsere Wegbereiter:innen*  
Elise Averdieck und Johann Wichern 22  
Aufbruch im 19. Jahrhundert 24

*Wer wollen wir sein?*  
Ein Bericht von Paul Donders 26



## Prinzip Wurzel

Wissen Sie, wie fein, verzweigt und beweglich Wurzeln sind? Graben Sie einmal tief im Boden. Die Wurzeln an der Oberfläche mögen hart und starr wirken. Aber je tiefer Sie graben, desto weicher, geschmeidiger und anpassungsfähiger werden sie. AGAPLESION – steht für: „Liebe deinen Nächsten!“ – ist wie ein Baum, in der Liebe „eingewurzelt und gegründet“. Das ist guter, lockerer, nährstoffreicher, fruchtbarer Boden. Dahinter steckt keine erstarnte, sondern eine äußerst lebendige und innovative Tradition! Denn wer Jesu Botschaft heute leben will, muss in jeder Zeitepoche Lösungen finden, den Menschen dienen und Gott die Ehre geben. Und wenn der „Baum“ wachsen soll, müssen sich auch die Wurzeln weiterentwickeln. Was bleibt, ist der gute, fruchtbare Boden: Gottes Liebe zu uns Menschen, die uns Jesus vor Augen geführt hat.

# Nichts ist beständiger als der Wandel.



## Unser Herz

Jesus ist für viele eine faszinierende Figur der Weltgeschichte. Der Zimmermannssohn und Wanderprediger aus dem abgelegenen Dorf Nazareth am Rande der antiken Welt entwickelte einen Einfluss, den keiner seiner Zeitgenoss:innen vor 2000 Jahren voraussah, schon gar nicht seine engsten Gefährt:innen. Schon zu seinen Lebzeiten wurde das diskutiert: Manche sagten, er sei ein Prophet, andere, ein Weisheitslehrer, ein Wundertäter und Heiler, ein Revolutionär oder König in Spe („Messias“) oder einfach nur ein Menschenfreund. All das und noch viel mehr, so könnte man meinen, hat er ausgestrahlt und doch in seltsamer Weise zurückgewiesen. „Mein Reich ist nicht von dieser Welt“, sagte er. Und: „Der Menschensohn (gemeint war er selbst) ist nicht gekommen, dass er sich dienen lasse, sondern dass er diene und sein Leben zu geben als Lösegeld für viele.“ (Mk 10,45)

Damit hat er den Grundstein gelegt für das, was wir bis heute als Diakonie bezeichnen. Denn Diakonie heißt auf Deutsch „Dienst“: Für andere da zu sein; das zu suchen, was dem Anderen wirklich weiterhilft. Jesus hat wohl geahnt, dass das nicht ins Schema passt und ihn sein Leben kosten kann und wird. Selbst sein Sterben am Kreuz wurde noch als Haltung des Dienstes aufgefasst: Er gab sich lieber selbst hin als mit Gewalt das durchzusetzen, was er als Gottes Sache ansah. Er nannte das Gottes Reich. Darum hat Gott ihn auch nicht fallengelassen.

Jesus ist seitdem bis heute für Christ:innen weltweit Vorbild und noch viel mehr: Auferstandener Herr, Heiland, Retter, Erlöser. Das gilt auch für die Menschen, die unsere heutigen AGAPLESION Einrichtungen gegründet haben. Jetzt, so glaubten sie, kann uns nichts mehr von ihm trennen – und nichts kann uns aufhalten, Menschen in seinem Sinne zu dienen. Ganz nach dem Motto: Kümmere dich um Gottes Ding, dann macht er dein Ding zu seinem Ding (frei nach Mt.6,33).

Jede Zeit hat ihre ganz besonderen Herausforderungen.



## Evangelium

Die christlich-diakonische Geschichte ist geprägt von Menschen, die fest im Glauben an Jesus Christus verwurzelt waren. Manche von ihnen waren schon zu ihrer damaligen Zeit bekannt, andere „no names“, sie kamen aus guten Kreisen oder einfachen Verhältnissen. Die Frohe Botschaft Jesu war ihnen Ansporn, Motivation und Ermutigung zugleich.

## Epoche

In jeder Zeitepoche gab es unterschiedliche Weltanschauungen, Menschenbilder und Machtverhältnisse, unterschiedliche politische, soziale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. All das prägte auch die jeweiligen christlich-diakonischen Vorreiter.

## Herausforderung

Irgendwann im Laufe ihres Lebens wurden diese Vorreiter mit einer Herausforderung konfrontiert, zumeist mit einer sozial-gesellschaftlichen Ungerechtigkeit, derer sie sich annahmen. Sie bot Frauen und Männern auf den Spuren Jesu die Möglichkeit, das Evangelium in die Tat umzusetzen, und die Beziehung zu Gott und den Menschen neu zu beleben.

## Idee

Die Vorreiter hatten eine Idee, die sie selbst und mit Hilfe anderer Menschen umsetzen konnten, oder eine Aufgabe, zu deren Gelingen sie beitragen konnten.

## Umsetzung

Die Umsetzung war so individuell wie jede dieser Persönlichkeiten. Häufig bauten sie ganz neue Strukturen auf, da ihnen die Kirche ihrer Zeit zu träge und erstarrt war. Sie suchten andere Wege, schufen moderne und innovative Angebote. Überspitzt gesagt waren das kleine christliche Start-ups. Andere Vorreiter suchten innerhalb der bestehenden Strukturen neue Wege. Manche dieser Ideen überdauerten die Jahrzehnte und Jahrhunderte.

## Organisation

Die „Idee“ wurde institutionalisiert, Organisationen entstanden, die sich immer wieder wandeln mussten, wenn sich die Rahmenbedingungen änderten. Organisationen verfolgen einen Auftrag und geben sich Ziele, sie liefern Lösungen für Probleme und Leistungen für Menschen. Das gilt auch für unsere AGAPLESION Einrichtungen. Sie sind hoch kompatibel mit dem Impuls, der auf Jesus Christus zurückführbar ist.

# Unsere Wegbereiter:innen

Der eine hat der Diakonie den Weg bereitet, die andere den Weg für heutige AGAPLESION Einrichtungen. Ihre Geschichten zeigen, wie innovativ (Nächsten-)Liebe ist. Bis heute.

Das 19. Jahrhundert ist das Zeitalter der Industrialisierung. Die Agrarwelt wandelt sich zur Industriegesellschaft. Menschen strömen vom Land in die Städte, enge Familienbande brechen auseinander, ebenso althergebrachte Dienstverhältnisse. Die Zeit ist im Wandel!

Johann Hinrich Wichern und Elise Averdieck, beide Jahrgang 1808, leben in der Hansestadt Hamburg und gehören der Hamburger Erweckungsbewegung an, die für tiefe Frömmigkeit und soziales Engagement steht. Die soziale Not in den Elendsvierteln ist groß! Armut, Hunger, Krankheiten, Kriminalität und Prostitution prägen den Alltag.

Johann Hinrich Wichern und Elise Averdieck stellen sich der Herausforderung und reagieren auf den Wandel. Wie viele andere diakonische Vorreiter:innen bedienen sie sich damals völlig neuer Formen: Vereine, freiwillige Zusammenschlüsse und soziale Verbindungen jenseits der überkommenen Tradition und moderner Organisationen, die auf ein gesellschaftliches Bedürfnis außerhalb der eigenen kirchlichen Mauern reagieren.

Warum stellen wir Johann Wichern und Elise Averdieck hier vor? Weil er ein Vordenker der modernen Diakonie ist, zu der AGAPLESION gehört. Und weil sie den Weg für das heutige AGAPLESION DIAKONIEKLINIKUM ROTENBURG und das AGAPLESION BETHESDA KRANKENHAUS BERGEDORF geebnet hat. Und weil beide Biografien so eng miteinander verbunden sind.

## In|ne|re Mis|si|on, die

(...) geordnete Arbeit der gläubigen Gemeinde in freien Vereinen, die Arbeit, mit welcher der Wiederaufbau des Reiches Gottes an den von den Ämtern des Staates und der Kirche unerreichbaren, innern und äußern Lebensgebieten innerhalb der Christenheit (...) bezweckt wird.

*Definition von Johann H. Wichern, 1844*



„Ein starker Glaube verleiht die Kraft, anderen Menschen beizustehen.“

*Elise Averdieck*  
(1808-1907)

Elise Averdieck stammt aus einer Kaufmannsfamilie. Sie arbeitet als Pflegerin und Erzieherin, ist geprägt von einer innigen Jesusliebe. 1856 nimmt Averdieck einen schwindsüchtigen Weber auf, bald darauf mietet sie ein Haus, das sie „Diakonissen- und Heilanstalt Bethesda“ nennt. 1860 wird es zur offiziellen Ausbildungsstätte christlicher Krankenpflegerinnen – damals ein innovativer Ansatz. 1905 übersiedeln Bethesda-Schwwestern nach Rotenburg (Wümme). Als erstes Diakonissenmutterhaus Hamburgs tritt „Bethesda“ dem Kaiserswerther Verband der Diakonissenmutterhäuser bei.


„Die Liebe gehört mir wie der Glaube.“

*Johann Hinrich Wichern*  
(1808-1881)


Johann Hinrich Wicherns Vater stirbt früh, er muss sich um den Lebensunterhalt seiner Mutter und Geschwister kümmern. Wohltäter ermöglichen ihm ein Theologiestudium. Zurück in Hamburg, entsetzen ihn das Leid der Kinder und der religiöse Verfall unter den Armen. Er baut das „Rauhe Haus“ auf, ein „Rettungsdorf“ für verwahrloste Kinder und Jugendliche. Mit dem selbst ausgebildeten pädagogischen Personal („Brüder“) leben die Schutzbefohlenen familienähnlich zusammen, Mädchen werden in Hausarbeit unterrichtet, Jungen erlernen ein Handwerk.



Das 19. Jahrhundert war prägend für die Traditionshäuser und Mitgeschafter von AGAPLESION. Bürgerliche Gründungsinitiativen, wohlhabende Familien, Adlige sowie Frauen und Männer im Dienst der Kirche haben ihnen den Weg bereitet. Weit mehr, als wir hier zeigen! Sie stehen stellvertretend für all die innovativen Ideen, die institutionalisiert und beständig weiterentwickelt wurden. Und bis heute quicklebendig sind.



**Adam Wolff**  
(1810–1854)  
**Bad Pyrmont:** Pfarrer, Hofprediger, Superintendent und Gründer der „Anstalt Bethesda“ (später: Stiftung Bethesda) 1848.



**Johannes Guyot**  
(1861–1910)  
**Darmstadt:** Pfarrer und Mitgründer des Hessischen Diakonievereins e.V. im Jahr 1906 (heute: HDV).




**Jakob Strobel**  
(1832–1912)  
**Frankfurt:** Gründungsmitglied und 1. Vorsitzender des Bockenheimer Diakonissenvereins im Jahr 1876. Auf den Verein geht das AGAPLESION MARKUS KRANKENHAUS zurück.



**Fürstin Bathildis zu Waldeck und Pyrmont**  
(1873–1962)  
**Bad Pyrmont:** Die Fürstin hatte großen Einfluss auf den Bau des Krankenhauses (1898/99). Der Name AGAPLESION EV. BATHILDIS-KRANKENHAUS BAD PYRMONT erinnert noch heute an sie.




**Prinzessin Elisabeth von Preußen**  
(1815–1885)  
**Darmstadt:** Protektorin und Stifterin des Diakonissenhauses Elisabethenstift (gegründet: 1858). Der Darmstädter Hofprediger Ferdinand Bender und Mitglieder eines Missionsvereins hatten sie um Unterstützung gebeten.




**Paul Zipp**  
(1909–1981)  
**Gießen:** Der Pfarrer übernahm 1967 die Leitung des Vereins für Kranken-, Alten- und Kinderpflege (gegründet 1882). Dieser Verein, dessen Vorläufer ein Frauenverein war, ist der Träger des AGAPLESION EVANGELISCHES KRANKENHAUS MITTELHESSEN. Paul Zipp machte sich für den Bau stark. Die Straße ist nach ihm benannt.




**Louise Freiin von Vincke**  
(1833–1894)  
**Bückeburg:** Initiatorin und Wohltäterin des Krankenhauses Bethel Bückeburg (Einweihung: 1860). Sie setzte sich für das Entstehen der Stiftung Krankenhaus Bethel (1864) ein. Heute gehört es zum neu gebauten AGAPLESION EV. KLINIKUM SCHAUMBURG.




**Carl Weiß**  
(1841–1883)  
**Frankfurt:** Prediger der Bischöflichen Methodistenkirche, Mitbegründer und 1. Präsident des Bethanien Vereins. Zu den Mitgründern im Jahr 1874 gehören auch Heinrich Mann, Jürgen Wischhusen und Friedrich Eilers.



**Dr. Julius Hildebrand**  
(1804–1878)  
**Göttingen:** Grund zur Freude für Generalsuperintendent Hildebrand im Jahr 1869: Henriette Leist (1791–1874) stiftet ein Grundstück, auf dem ein Diakonissenhaus mit Kinderhospital errichtet wird. Sie ist die Mitgründerin des „Göttinger Frauenvereins“.



**Robert von Briesen**  
**Hagen:** 1853 versammeln sich Kreisrichter Robert von Briesen und 18 weitere Hagener Bürger. Sie möchten ein Krankenhaus gründen. Eine Lotterie mit den Handarbeiten Hagener Bürgerinnen, Pfennigsammlungen, Kirchen- und Hauskollekten, Spenden – alle machen mit, um das Startkapital sicherzustellen. 1860 wurde ein passendes Gebäude gefunden und in Betrieb genommen.



**Elise Averdick**  
(1808–1907)  
**Hamburg/Rotenburg:** Vorsteherin der Stiftung Diakonissen- und Heilanstalt Bethesda (heute: Evangelische Stiftung Bethesda) und Begründerin des Kranken- und Diakonissenmutterhauses Bethesda in Hamburg (1859). 1905 übersiedelten Bethesda-Schwestern mit ihrer Oberin Helene Hartmeier nach Rotenburg (Wümme).



**Friedrich von Bodelschwingh**  
(1831–1910)  
**Iserlohn:** Der Bau eines Krankenhauses wird rege diskutiert. 1893 schreibt von Bodelschwingh dem Iserlohner Presbyterium einen Brief und wirbt darum, die „schmerzliche Lücke“ in der Krankenhauspflege zu schließen. Das Krankenhaus Bethel wird 1897 eröffnet. Der prominente Fürsprecher – ev. Pastor, Theologe und Sozialreformer – leitet die später nach ihm benannten „Bodelschwinghschen Anstalten“ in Bielefeld.



**Marie Behre**  
(1840–1913)  
**Kassel:** Die heutigen AGAPLESION DIAKONIE KLINIKEN KASSEL gehen auf das Kurhessische Diakonissenhaus zurück. Franz von Roques, Pfarrer in Treysa, rief 1864 dazu auf, dass sich junge evangelische Frauen in den „Liebesdienst der Kirche“ stellen sollen. Später zogen die Diakonissen nach Kassel um, 1883 wurde das Krankenhaus mit Mutterhaus am neuen Standort eingeweiht. Damals war Diakonisse Marie Behre die Oberin.



**Franz Sardemann**  
(1849–1927)  
**Kassel:** Bis 1910 1. Vorsteher des Diakonissenhauses in der Zeit des Umzugs nach Kassel.



**Oskar Pank**  
(1838–1928)  
**Leipzig:** Leiter der Leipziger ev. Kirche, Superintendent an der Thomaskirche und Gründer des Ev.-Luth. Diakonissenhauses Leipzig (1891). 1900 wurden das Mutterhaus und das Krankenhaus eingeweiht.


**Evangelisch,  
diakonisch**



**Martin Luther**  
(1483–1546)  
Der Reformator Martin Luther hat den Weg zur Entstehung der späteren evangelischen Landeskirchen vorbereitet.



**John Wesley**  
(1703–1791)  
Er war der Mitbegründer der methodistischen Bewegung. In dieser Tradition stehen eine Reihe von AGAPLESION Einrichtungen.



**Amalie Sieveking**  
(1794–1859)  
**Hamburg:** Sie gehört zu den Vordenker:innen der Diakonie und der modernen Sozialarbeit. Im „Weiblichen Verein für Armen- und Krankenpflege“, der auf sie zurückgeht, arbeitet auch Elise Averdick mit.



**Eheleute Fliedner**  
Der Sozialreformer und ev. Pastor Theodor Fliedner (1800–1864) hat die Kaiserswerther Diakononie gegründet, auf die einige AGAPLESION Einrichtungen zurückgehen. Seine erste Ehefrau Friederike (1800–1842) und seine zweite Ehefrau Caroline (1811–1892) haben das Werk maßgeblich beeinflusst und weitergetragen.



**Johann Wichern**  
(1808–1881)  
Der Theologe hat die Gründung der Diakonie vorangetrieben.

# Wer wollen wir sein?

Die Corona-Pandemie hat allen Menschen auf dieser Erde die Unberechenbarkeit der heutigen Zeit aufgezeigt. Und ist damit ein Beispiel für die VUCA-Welt. Wer hat schon damit gerechnet, dass ein Virus den gesamten Globus in einen Ausnahmezustand versetzt? Die sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen werden wir noch lange spüren.

Das kann einem Angst einjagen – oder einen anspornen. Wie schaffen wir es gemeinsam, die AGAPLESION gAG so zu verwandeln, dass sie der VUCA-Welt begegnen kann? Wie bleiben wir ein christlicher Gesundheitskonzern, innovativ, gesund, inspirierend, eine starke Gemeinschaft, die den Menschen, mit denen wir unterwegs sein dürfen, dient, zuhört, begleitet und in hohem Maße respektiert?

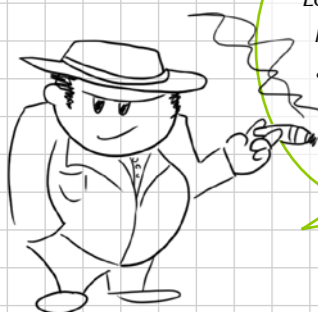
Das klingt erst einmal vermessen, aber – solche Fragen sind nicht neu. Und erst recht nicht unchristlich! Schon Benedictus von Nursia, einer der wegbereitenden Kirchenväter, lebte im Jahr 480 in einer VUCA-Welt und stand vor ähnlichen Herausforderungen. Damals war ganz Europa in Bewegung und niemand wusste, wohin die Reise geht.

Benedictus wählte gezielt Führungspersönlichkeiten (Äbte und Hausverwalter) im Einklang mit seinen Grundwerten aus. Sie sollten Menschen sinnstiftend mitnehmen auf die Reise (Inspirationskompetenz), eine Kultur von Vertrauen, Respekt und Gemeinschaft bauen (Beziehungskompetenz) und Mitarbeiter:innen sowohl fördern als auch fordern (Leistungskompetenz). Verantwortung, Leidenschaft! Darum ging es ihm.

Benedictus legte dadurch das Fundament für viele Organisationen, Unternehmen und sogar Städte, indem er eine hoch wirksame und wertorientierte Organisation aufbaute. Sie hat bis heute noch immer Bestand.

Auch AGAPLESION hat sich auf die Reise gemacht, denn nichts anderes ist die Organisationsentwicklung. Unser Ziel ist das Nord-Europäische Modell, in dem die Tradition einen wichtigen Platz einnimmt. Unsere Reise startet 1500 Jahre später und in einer anderen VUCA-Welt als die, in der Benedictus lebte.

Alle hören auf mein Kommando. Das finden meine Leute voll gut. Denn ich kümmere mich um sie und passe auf alles auf. Wir sind eine total effektive Gemeinschaft, ja Familie. Aber bitte nicht aus der Reihe tanzen.



## Patri- oder Matriarchat

Mafia, autoritär geführte mittelgroße Familienunternehmen oder andere Organisationen.

Zu Befehl! Bei uns herrscht das Prinzip Befehl und Gehorsam. Alle wissen, was sie zu tun haben und wer wo steht. Hierarchie, Struktur, Organisation, Prozesse, Bürokratie – solche Begriffe lieben wir. Wir lieben diese Klarheit und Stabilität.



## Armee-Struktur

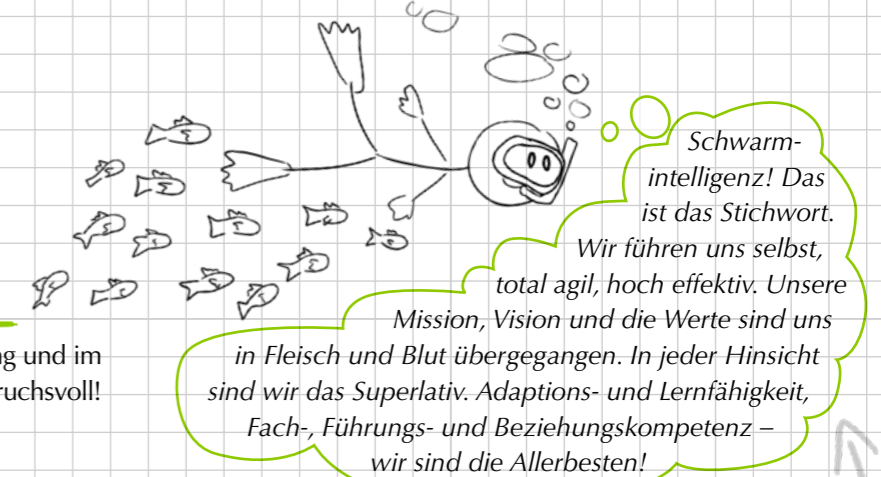
Das kann sehr erfolgreich sein, wenn sich die Umgebung nur sehr langsam und geringfügig verändert.

## Der sich selbst führende Schwarm

Gerade in der Softwareentwicklung, Bildung und im Gesundheitswesen beliebt. Aber sehr anspruchsvoll!



Tradition? Sehr gut! AGAPLESION steht in einer ganz langen christlich-diakonischen Tradition. Und baut voll auf eine starke Gemeinschaft. Dieses Modell passt zu uns.



Wir blicken auf eine lange Tradition zurück! Unsere Gemeinschaft hat ein gutes Gleichgewicht aus Hierarchie, Selbstverantwortung und Selbstorganisation. Wir respektieren und vertrauen einander, spornen uns an, arbeiten gemeinsam am langfristigen Erfolg.

## Nord-Europäisches Modell

Findet man vor allem in Skandinavien, den Niederlanden und Deutschland, sowohl in mittelgroßen als auch in Großunternehmen und Organisationen.

Meine Idee lohnt sich! Wenn ich den Gewinn maximiere, werde ich dafür belohnt. Das motiviert mich enorm. Ohne hin kann ich mich sehr gut in unsere Organisation einbringen. Und mich orientieren! Wir haben eine Vision, durchdachte Strukturen, klare Hierarchien. Klar, man schaut uns schon auf die Finger. Aber das ist ok.



## Anglo-Amerikanisches System

Funktioniert weltweit sehr gut in mittelgroßen und Großunternehmen.

**Paul Donders** möchte die Mitarbeiter:innen der AGAPLESION gAG begeistern. Und zwar davon, dass sie vernetzter, kreativer und agiler arbeiten. Seine Firma xPand berät die AGAPLESION gAG bei der Organisationsentwicklung.



# Alles Vorhaben unter dem Himmel hat seine Stunde.

Prediger 3,1

## Ausblick

|   |    |
|---|----|
| <i>Der Innovator</i><br>Dr. Markus Horneber         | 30 |
| <i>Der Netzwerker</i><br>Jörg Marx                  | 31 |
| <i>Der Kreative</i><br>Sebastian Polag              | 32 |
| <i>Die Impulsgeberin</i><br>Constance von Struensee | 33 |



## Vier statt zwei

Der Vorstand ist neu aufgestellt. Zwei „Neue“ sind dazugekommen. Und das genau zur richtigen Zeit. Denn AGAPLESION meint es ernst mit der Organisationsentwicklung. Wie können wir agiler, kreativer und besser werden? Der Vorstand muss für seine Zuständigkeitsbereiche die passenden Antworten finden und Visionen entwickeln.



# Der Innovator

Als Vorstandsvorsitzender bin ich federführend an der Organisationsentwicklung beteiligt. Althergebrachte Lösungen kritisch zu hinterfragen, sich selbst und sein eigenes Tun infrage zu stellen – das geht nicht ohne Selbstreflexion. Ich bin ein sehr begeisterungsfähiger Mensch. Und ich habe eine Geschichte gefunden, die mir ganz klar zeigt, welche Kraft der Organisa-

tionsentwicklung innewohnt. Sie steht in diesem Geschäftsbericht: Eine an Corona erkrankte Bewohnerin muss ins Krankenhaus eingeliefert werden. Als sie wieder gesund ist, kommt sie zurück in ihre Wohn- und Pflegeeinrichtung. Und ruft voll Freude aus: „Ich bin wieder zu Hause!“

Dieser Satz hat alle Anwesenden zutiefst berührt. Mir geht es genauso. Die Mitarbeiter:innen haben das geschafft, was wir mit der Organisationsentwicklung institutionalisieren wollen: ein gutes Gefühl in unseren Bewohner:innen und Patient:innen auszulösen.

Sie sollen wissen, dass sie in unserer Gemeinschaft gut versorgt und aufgehoben sind. Dass sie uns vertrauen können. Dazu müssen wir unsere Organisation hinterfragen. Und die Perspektive unserer Kund:innen einnehmen. Was gefällt ihnen schon jetzt, was nicht? Warum ist das so? Die Antworten werden uns manchmal freuen, manchmal auch frustrieren, aber sie sollen uns immer motivieren. Denn gemeinsam können wir die Organisation wandeln, da bin ich mir ganz sicher. Bei uns gibt es schon jetzt viele Geschichten, die davon erzählen. Jetzt legen wir richtig los.

*Dr. Markus Horneber:*

*„Kund:innen und Mitarbeiter:innen finden Innovationen gut. Aber sie müssen erleben, worin der Mehrwert liegt.“*

# Der Netzwerker

Ich bin für unsere Einrichtungen zuständig. Kurz gesagt arbeite ich zusammen mit den Geschäftsführungen und Führungskräften an Leistungsangeboten, die das Leben unserer Patient:innen und Bewohner:innen verbessern. Gute Ideen und Lösungen, die ein Standort hat, möchte ich an alle anderen Einrichtungen weitergeben.

Denn das ist die große Stärke unseres Verbundes: Dass wir voneinander lernen, uns gegenseitig helfen und Best Practice-Beispiele übernehmen können. Bei all dem stehen unsere Patient:innen und Bewohner:innen im Mittelpunkt. Wir möchten alles dafür tun, damit sie ein möglichst gutes und selbstbestimmtes Leben führen können.

Die Organisationsentwicklung sehe ich als große Chance für alle AGAPLESION Einrichtungen, dass wir unseren Kund:innen künftig

noch besser zur Seite stehen. Wir müssen unsere Prozesse analysieren und so umstellen, dass sich die Menschen „nur“ aufs Gesundwerden konzentrieren bzw. einen schönen Lebensabend in unseren Einrichtungen verbringen können. Das bedeutet für uns, dass wir unsere Patient:innen durch die Behandlung führen, dass sie alle Angebote bei uns oder unseren Kooperationspartnern erhalten. Das bedeutet für unsere Bewohner:innen, dass wir ihnen passgenaue Wohn- und Betreuungsformen bieten, die sie in ihrer jeweiligen Lebensphase benötigen.

Für alle Menschen, die zu uns kommen, soll die AGAPLESION Gemeinschaft eine starke Partnerin an ihrer Seite sein, professionell und empathisch zugleich. Das klingt einfach, bedarf aber einer komplexen und

anpassungsfähigen Strategie, die alle Einrichtungen leben. Diesen lebendigen Prozess gestalte ich mit, damit unsere Bewohner:innen, Patient:innen und Angehörige „spüren“: Bei AGAPLESION bin ich in guten Händen.

*Jörg Marx:*

*„Gut vernetzte Einrichtungen bieten unseren Kund:innen und Mitarbeiter:innen Sicherheit und schaffen Vertrauen.“*

# Der Kreative

In meiner Freizeit singe ich gerne im Chor, spiele Theater oder führe Regie. Kreativität setzt eine große Energie frei. Bei AGAPLESION bin ich für Finanzen, IT und den Geschäftsbereich Service & Logistik zuständig. Klingt nicht sehr kreativ, oder?

Aber hinter jedem Bereich steht eine Geschichte, die von Menschen handelt. Ganz deutlich ist das z.B. bei der Informationstechnik.

Schon seit Jahren setzen wir konsequent die AGAPLESION Digitalstrategie um. Damals hatten wir ein Ereignis wie Corona überhaupt nicht im Blick. Aber gerade in der Pandemie waren unsere digitalen Projekte ein großer Segen: Unsere Bewohner:innen konnten über eine auf Wohn- und Pflegeeinrichtungen passgenau zugeschnittene App den Kontakt zu ihren Angehörigen halten, der AGAPLESION Krisenstab nutzte digitale statt analoge Austauschformate, Verwaltungsmitarbeiter:innen gingen ins Homeoffice.

Und die Mobile Digitale Patienten- und Bewohnerakte, die wir schon einige Jahre nutzen, zeigt, was in ihr steckt: Ärzt:innen und Pfleger:innen haben den sofortigen Zugriff auf alle notwendigen Daten; verlässliche, vollständige und aktuelle Informationen sind gerade in unberechenbaren Zeiten wichtig.

Das sind Geschichten von großem Glück und großer Erleichterung inmitten eines weltweiten Ausnahmezustandes. Die Digitalisierung haben wir weitestgehend mit Eigenmitteln ermöglicht. Und das ist mithin ein Grund, warum auch AGAPLESION wirtschaftlich arbeiten muss.

Zahlen und nachhaltige Prozesse, die zu meinem Verantwortungsbereich gehören, gestalten die AGAPLESION Geschichte ganz kreativ. An dieser Geschichte, bei der es um Menschen geht, schreibe ich gern mit.

*Sebastian Polag:*

*„Nachhaltigkeit ist mein großes Thema. Nachhaltig wirtschaften, nachhaltig steuern, nachhaltig digitale Prozesse anstoßen.“*

# Die Impulsgeberin

Ich bin ganz neu im AGAPLESION Vorstand und verantworte den Personalbereich für unsere 22.000 Mitarbeiter:innen. Die erste Zeit nutze ich zunächst intensiv, um unsere AGAPLESION Mitarbeiter:innen und die bisherige Organisation kennenzulernen. Ich freue mich darauf, mit allen ins Gespräch zu kommen und zu diskutieren, was bereits gut ist, und was noch besser werden kann.

Ich freue mich, in die Phase der Organisationsentwicklung einzusteigen, wenn der Fokus auf die Einrichtungen gelegt wird – ich werde darauf achten, die richtigen Impulse für den Personalbereich zu setzen. Themen der Frauenförderung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind Themen, die mir sehr am Herzen liegen.

Genauso wichtig ist es aber, sich als Mitarbeiter:in weiterentwickeln und

das Unternehmen mitgestalten zu können; dass das Betriebsklima und die Feedback-Kultur gut sind; dass man sich wohl und gut aufgehoben fühlt. Jede:r hat eigene Erwartungen und Bedürfnisse an den Dienstgeber, denn jede:r steckt in einer anderen Arbeits- oder auch Lebenssituation: Auszubildende, Berufsstarter:innen, langjährige Mitarbeiter:innen, Mütter und Väter, Alleinstehende und Paare, pflegende Angehörige. Ein attraktiver Dienstgeber lebt von zufriedenen Mitarbeiter:innen und Bewerber:innen.

Ich möchte mit meinen Impulsen und Projekten AGAPLESION weiter als attraktiven Arbeitgeber erwachsen lassen, Mitarbeiter:innen dauerhaft binden und neue Kräfte für AGAPLESION gewinnen. Ich verstehe mich als konstruktive Impulsgeberin, die bei AGAPLESION Themen unterstützt und vielleicht

auch neue Sichtweisen einbringt – dafür muss ich aber erst einmal alles kennenlernen.

Den Jobwechsel zu AGAPLESION mache ich bewusst in eine Branche, die mehr denn je – als Stütze der Gesellschaft – Impulse, Rückhalt und Stärke braucht.

*Constance von Struensee:*

*„Impulse, Rückhalt und Stärke für eine Branche, die es verdient hat.“*

# Ändert euch durch Erneue- rung eures Sinnes.

Römer 12,2

## Leidenschaft

*Alle reisen mit*  
Vier Etappen 36

*Leidenschaft entfachen* 38  
Wir wollen kreativer werden 39  
Wir wollen agiler werden 40  
Wir wollen vernetzter werden 41

*Lasst uns über Kernwerte reden*  
Was bisher geschah und was nun passiert 43



## Sich verändern

Ist alles so, wie es sein sollte? Was sollten wir ändern, was hat sich bewährt? Um all diese Fragen geht es auch bei der AGAPLESION Organisationsentwicklung. In Zeiten der Veränderung suchen wir Orientierung, gerade inmitten dieser unbeständigen VUCA-Welt. Eine wichtige Quelle der Orientierung ist für uns die christliche Glaubensstradition.

# Alle reisen mit

Die AGAPLESION Reisegruppe ist sehr groß und bunt. Jede:r Einzelne muss mitgenommen und begeistert werden.

Der Anspruch an die AGAPLESION Organisationsentwicklung ist groß! Ein Höchstmaß an Transparenz und Überzeugungsarbeit ist geboten. „Alle“ – das sind: Mitarbeiter:innen und Mitarbeitervertretung (MAV), Geschäftsführung, Mitgesellschafter und Aufsichtsrat.

Unter dem Dach von AGAPLESION sind christlich-diakonische Einrichtungen unterschiedlicher Herkunft vereint. Die Gründung der AGAPLESION gAG im Jahr 2002 begann mit einer Handvoll Standorten. Und war ein Wagnis! Vertreter:innen der Evangelischen Landeskirche und Methodisten schlossen sich zusammen, um ihre Häuser erfolgreich in die Zukunft zu führen. Ihre Traditionen lagen nah beieinander, trotzdem war das institutionalisierte Miteinander neu und ungewohnt.

Heute arbeiten 22.000 Menschen in mehr als 100 Einrichtungen bei AGAPLESION. Sie kommen aus unterschiedlichen Standorten, sind weltanschaulich und religiös unterschiedlich geprägt. Es herrscht eine große Vielfalt. Von Anfang an!

Darum arbeiten so viele Menschen aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen an der Organisationsentwicklung mit. Denn es geht darum, dass sich alle damit identifizieren können, die Gründe verstehen und bereit sind, die Ideen umzusetzen. Denn gemeinsam wollen wir AGAPLESION weiterentwickeln. Ohne die gemeinsame Überzeugung, was wir – und vor allem wie – verändern wollen, funktioniert der Wandel nicht.

## Etappe 2 - Scouts anheuern

Die Reiseleiter:innen tauschen sich mit erfahrenen Scouts aus. Dazu gehören Geschäftsführungen, Zentrale Dienste und andere Führungskräfte. Zudem wird ein für den Konzern repräsentatives Team gegründet, das sich ganz intensiv mit der Organisationsentwicklung beschäftigt.

## Etappe 1 - Koffer packen

Die Reiseleiter:innen haben überlegt, was in den Koffer reingehört. Welche Herausforderungen stellt uns die Welt? Wo muss AGAPLESION reagieren? Wie können wir uns wandeln? Die Reiseleiter:innen sind der vierköpfige Vorstand und der Aufsichtsrat. Eng eingebunden von Beginn an: Mitgesellschafter und Geschäftsführungen.

So weit sind wir schon gereist

## Etappe 4 - Einladen

Ohne motivierte Reisebegleiter:innen macht die Reise keinen Sinn. 22.000 Mitarbeiter:innen wollen eingeladen, überzeugt und begeistert werden. Denn jede Reise ist erst einmal beschwerlich. Da muss das Ziel ein echter Sehnsuchtsort sein. Über diesen Sehnsuchtsort wollen wir miteinander sprechen. Vor Ort, in den Einrichtungen. Da, wo die Mitarbeiter:innen jeden Tag eine so tolle Arbeit machen.

## Etappe 3 - Route festlegen

Wo geht die Reise hin? Zu einer starken, widerstandsfähigen Gemeinschaft, agil, kreativ, vernetzt, die Patient:innen, Bewohner:innen und Mitarbeiter:innen gleichermaßen begeistert. Wegweiser ist der christliche Kompass: AGAPLESION ist und bleibt ein christlicher Gesundheitskonzern!



# Leidenschaft entfachen

Klingt ziemlich verrückt, ist aber unser großer Traum: Die AGAPLESION Organisationsentwicklung will das Feuer der Leidenschaft neu entfachen. Alle Mitarbeiter:innen werden dazu eingeladen, ihren Dienstgeber mitzugestalten. Das sind die Ideen.

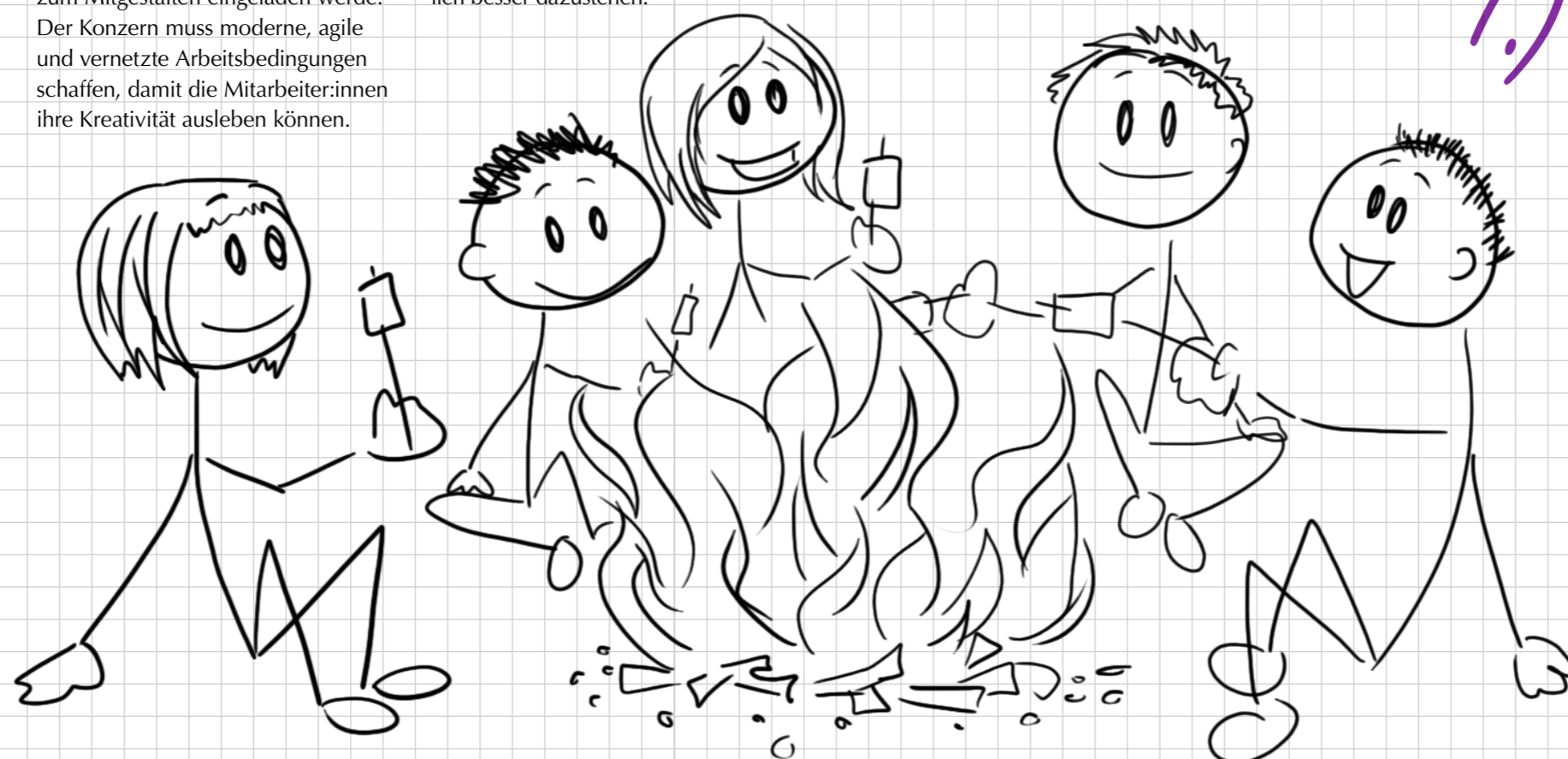
AGAPLESION ist für Kund:innen erst einmal nur ein Name, ein Logo, ein abstraktes Etwas. Es sind die Menschen, auf die man trifft, die all das mit Leben füllen. Mitarbeiter:innen, die mit Leidenschaft bei der Sache sind, die sich mit ihrer Arbeit und ihrem Dienstgeber identifizieren, die gleichermaßen professionell wie auch empathisch und zugewandt sind. Kurzum: Die gelebte Unternehmenskultur und -haltung sowie das tägliche Verhalten der Führungskräfte und aller Mitarbeiter:innen sind ausschlaggebend dafür, wie Patient:innen, Bewohner:innen und Angehörige AGAPLESION wirklich erleben.

Die AGAPLESION Organisationsentwicklung will das Feuer der Leidenschaft neu entfachen. Eine Leidenschaft, die aus der christlichen Tradition herrührt. Wenn auch „reloaded“, also: modern und AGAPLESION gerecht interpretiert. Ja, wir wissen, dass „Feuer“ ein zweischneidiges Schwert ist. Man kann ausbrennen. Andererseits hat Feuer eine enorme Kraft: Ich brenne

für den Dienst am Menschen. Das beglückt, das wärmt, das strahlt auf mein Gegenüber aus. Das macht Sinn.

Um diese positive Kraft der Leidenschaft geht es bei der AGAPLESION Organisationsentwicklung. Leidenschaft hat viel damit zu tun, ob ich zum Mitgestalten eingeladen werde. Der Konzern muss moderne, agile und vernetzte Arbeitsbedingungen schaffen, damit die Mitarbeiter:innen ihre Kreativität ausleben können.

Das ist der beste Ausgangspunkt dafür, dass AGAPLESION „besser“ wird. Um bessere Medizin und Pflege anzubieten, um die Dienstleistungsqualität (insbesondere im Bereich Prozesse, Information und Kommunikation) erheblich zu verbessern und um – hallo, VUCA-Welt! – wirtschaftlich besser dazustehen.



## Dazu laden wir ein - 3 Angebote

Ich habe das Netzwerkteam *Ökologische Nachhaltigkeit ins Leben gerufen*. Die Chemie hat von Anfang an gestimmt. Wir kommen aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchiestufen, ergänzen uns sehr gut. Erst einmal haben wir uns einen Überblick verschafft. Was gibt es schon in unseren Einrichtungen und in den einzelnen Geschäftsbereichen? Was umfasst das Thema Nachhaltigkeit? Wie gehen andere an das Thema heran? In der aktuellen „Findungsphase“ geht

es nun darum, eine Nachhaltigkeitsvision für alle unsere Tätigkeitsfelder zu definieren. Uns ist ganz wichtig, die Mitarbeiter:innen von Anfang an einzubinden. Daher haben wir eine digitale offene Sprechstunde durchgeführt, um Ideen für diese Vision zu sammeln. Ich bin fest davon überzeugt, dass das Thema auch weiterhin auf großes Interesse stößt.

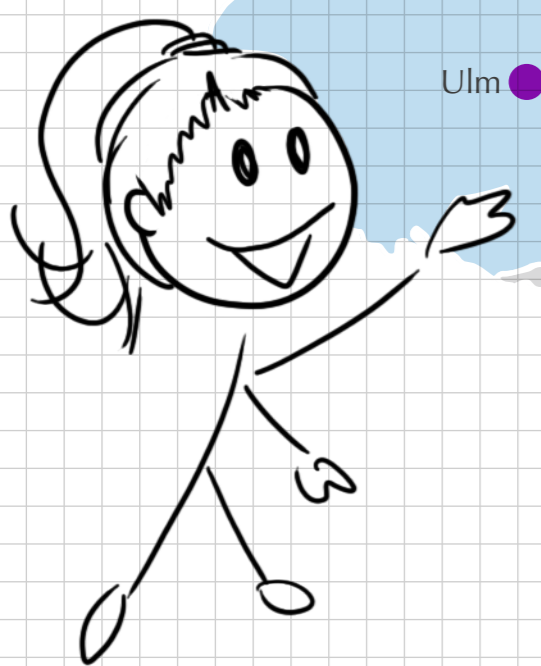
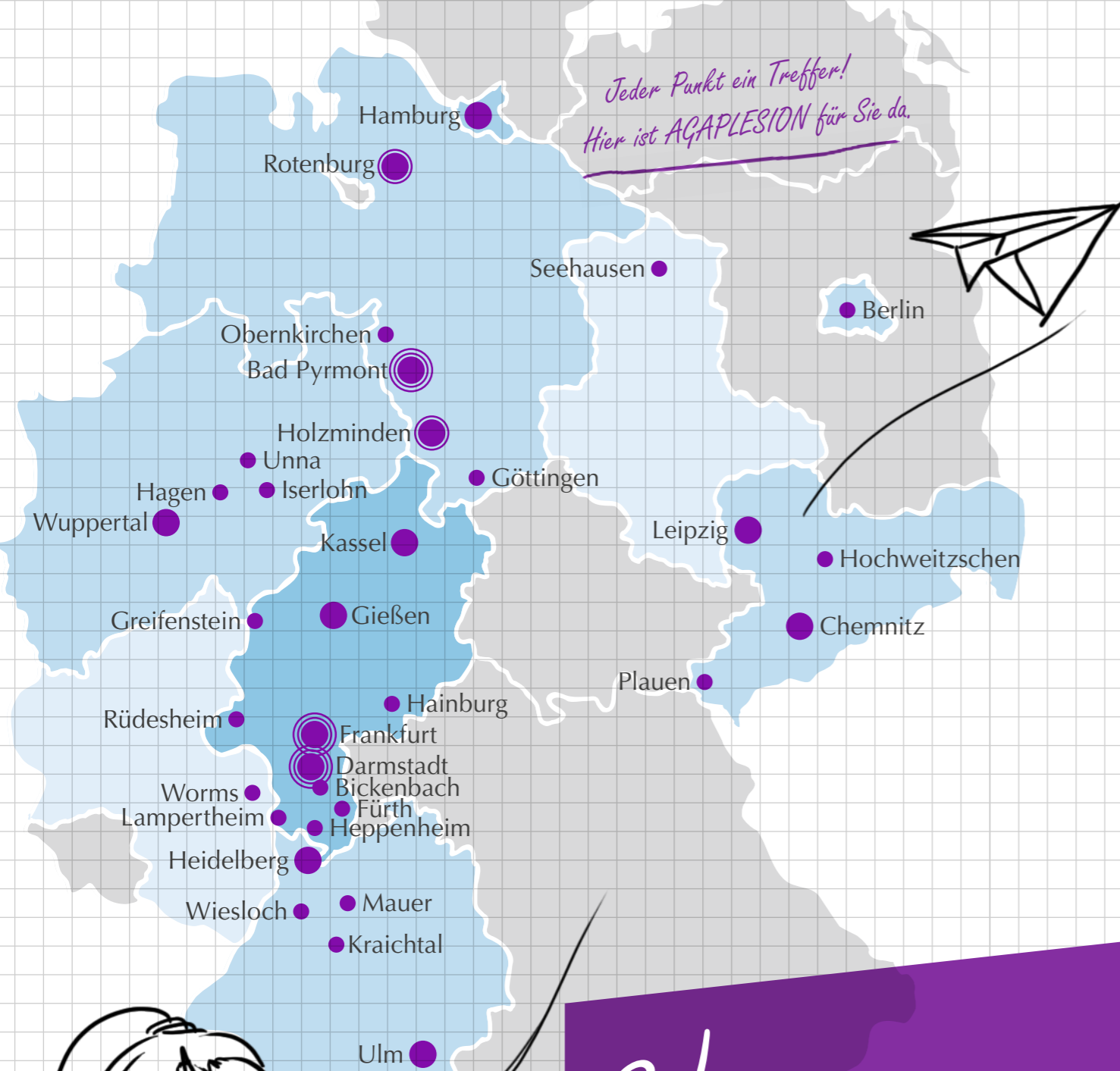
**Christine Tegtmeier,**

Leitung Unternehmensentwicklung und  
Vorstandsreferentin, AGAPLESION gAG



## Wir wollen kreativer werden

Mitarbeiter:innen haben viele gute Ideen. Im Berufsalltag gehen solche Aha-Momente leider oft unter. Weil: zu kompliziert, zu komplex, zu ... ach, keine Zeit. Vorrangig werden Aufgaben erfüllt, die die Teamleitung am liebsten schon gestern gelöst haben wollte. Auch hier kann man die eigene Kreativität einbringen, klar. Aber abwechslungsreicher ist es, wenn man auch mal „was Eigenes“ ausprobiert. Es ist wichtig, dass Mitarbeiter:innen mitdenken. Denn das ist die Basis für moderne und innovative Konzepte für unsere Patient:innen und Bewohner:innen. AGAPLESION Netzwerkteams sollen eine gute Idee mit überschaubarem Aufwand unbürokratisch, unkompliziert und schnell zur Umsetzung bringen. Wer möchte, kann ein Netzwerkteam gründen und sich Kolleg:innen ins Boot holen. Vor Ort, aus anderen Einrichtungen oder der Zentrale. Ganz egal. Wenn sich die Idee als „das ganz große Ding“ entpuppt – umso besser! Dann kann zusammen „größer“ gedacht werden.



## 2. Wir wollen agiler werden

Bei der Gründung der AGAPLESION gAG war es ziemlich leicht, die wenigen Standorte und deren Expert:innen miteinander zu vernetzen. Allein schon räumlich musste keine große Distanz überwunden werden. Es reichte aus, dass sich die Geschäftsführung und andere Leitungsebenen wenige Male im Jahr an festen Terminen austauschten. In der VUCA-Welt ist das zu wenig. Die alten Konferenz- und Austauschformate wurden agiler gestaltet. Ob, wann und welche Expert:innen sich treffen – analog oder digital –, hängt jetzt davon ab, ob es einen triftigen Grund gibt.

## 3. Wir wollen vernetzter werden

AGAPLESION hat deutschlandweit Standorte. Gerade die, die in einer Region angesiedelt sind, sind ein großes Plus für unsere Kund:innen, weil sie Angebote aus einer Hand erhalten. Die einzelnen Standorte oder Regionen halten möglichst konzern-eigene Krankenhäuser, Medizinische Versorgungszentren, Wohn- und Pflegeeinrichtungen, Pflegedienste, Hospize und Schulen vor. Zudem kooperieren viele AGAPLESION Standorte oder pflegen externe Partnerschaften. Denn unsere Patient:innen und Bewohner:innen sollen nicht von Pontius und Pilatus rennen auf der Suche nach der richtigen Leistung. Sondern bei AGAPLESION die Hilfe finden, die Sie benötigen. In allen Lebensphasen.

Regionalisierung ist ebenso ein großes Plus für unsere Mitarbeiter:innen. Das zeigt aktuell das Krankenhauszukunftsgesetz, das die Digitalisierung der Krankenhäuser mit über vier Milliarden Euro voranbringen soll. Das Antragsverfahren ist komplex und zusätzlich bestehen bundeslandspezifische Besonderheiten. Es ist eine enorme Entlastung und Hilfe, wenn sich AGAPLESION Standorte einer Region austauschen und die Antragsformalitäten gemeinsam bewältigen können. Die AGAPLESION Zentrale steuert und unterstützt den Prozess rund um die Förderanträge mit ihrer Fachexpertise ganz intensiv.



*Bei einem Schlaganfall zählt jede Sekunde.* Wie gut, wenn das Krankenhaus vor Ort die bestmögliche Behandlung gewährleistet – und Patient:innen nicht verlegt werden müssen. Sich immer wieder neu erklären – das ist äußerst anstrengend. All das verhindert das neue Neuro-Netzwerk Weserbergland, eine Kooperation zwischen dem AGAPLESION EV. BATHILDISKRANKENHAUS BAD PYRMONT und AGAPLESION EV. KLINIKUM SCHAUMBURG. Die Standorte liegen knapp 50 Kilometer voneinander entfernt. Jede Einrichtung verfügt über eine Neurologie und Gefäßchirurgie samt Intensivbereich, Bad Pyrmont zudem über eine Neurochirurgie und Neuroradiologie, Schaumburg über eine Geriatrie. Die Mitarbeiter:innen – allen voran die Neurolog:innen – beteiligen sich am Neuro-

Netzwerk. Da kommt viel Fachwissen zusammen, sowohl bei der Akutbehandlung als auch bei nachstationären Maßnahmen. Gerade bei komplexen neurologischen Krankheitsbildern ist das ein Vorteil. Ein Schlaganfall ist nur ein Beispiel. Die Patient:innen werden durchgängig im jeweiligen AGAPLESION Krankenhaus behandelt. Fachexpert:innen beider Standorte kommen zu ihnen und tauschen sich über die Behandlung aus. Sie beurteilen CT- und MRT-Bilder standortübergreifend, untersuchen via Videoübertragung, ziehen bei Bedarf Fachkolleg:innen hinzu, der Netzwerk-Direktor ist an beiden Standorten tätig. Konstante Ansprechpartner:innen, wohnortnahe und hoch qualifizierte Rund-um-die-Uhr-Versorgung – das ist immer gewährleistet. Auch im Notfall, wenn es auf jede Sekunde ankommt.

# Lasst uns über Kernwerte reden

Viele Unternehmen haben Kernwerte. Schöne, positive Worte, die den Beweis liefern sollen, dass das Unternehmen total duftig ist. Schwarz auf weiß. Aber das ist das Problem: Es sind Worte. Keine Taten. Wir machen das anders.

## Was bisher geschah

Gleichgesinnte Partner gründeten im Jahr 2002 die AGAPLESION gAG. Zunächst mussten sich die Einrichtungen – die soeben beschlossen hatten, künftig Seite an Seite zu gehen – kennenlernen und einander annähern. Eine Beziehung aufbauen. Sie mussten eine neue Organisation schaffen und Sorge dafür tragen, dass

die Arbeit „gut“ ist. Die damaligen Kernwerte, die gleich in den ersten Jahren entwickelt wurden, betonten beide Pole: die Beziehungen (Nächstenliebe, Respekt und Vertrauen) und die Organisation (Professionalität, Wirtschaftlichkeit und Transparenz). Heute, knapp 20 Jahre später, ist der Konzern als Organisation eta-

bliert. Aber derart gewachsen (und er wächst weiter!), dass die Beziehungsebene wieder stärker in den Vordergrund rücken muss. 22.000 Mitarbeiter:innen in mehr als 100 Einrichtungen, die deutschlandweit agil, kreativ und vernetzt miteinander arbeiten – das muss eine Organisation erst einmal schaffen.



## Die neuen Kernwerte

Für einen christlichen Gesundheitskonzern sind Beziehungen ganz entscheidend! Gegenüber unseren Patient:innen, Bewohner:innen, Angehörigen, Kolleg:innen – und Gott. Die bisherigen Kernwerte beschreiben dieses Miteinander nicht präzise genug. Darum möchten wir sie anpassen.

Wissen Sie: Wir denken nicht an schöne, positive Worte. Unsere Kernwerte erzählen von Taten. Von Menschen und ihren Geschichten, die sie in unseren Einrichtungen erleben. Wie wir miteinander umgehen. Davon, wie wir sind oder sein wollen.

Die neuen AGAPLESION Kernwerte sollen einen großen Interpretationsspielraum bieten. Sie sollen wie Überschriften sein, zu denen sich ganz leicht Unterpunkte finden lassen. Das ist deshalb so wichtig, weil Beziehungen subjektiv erlebt und

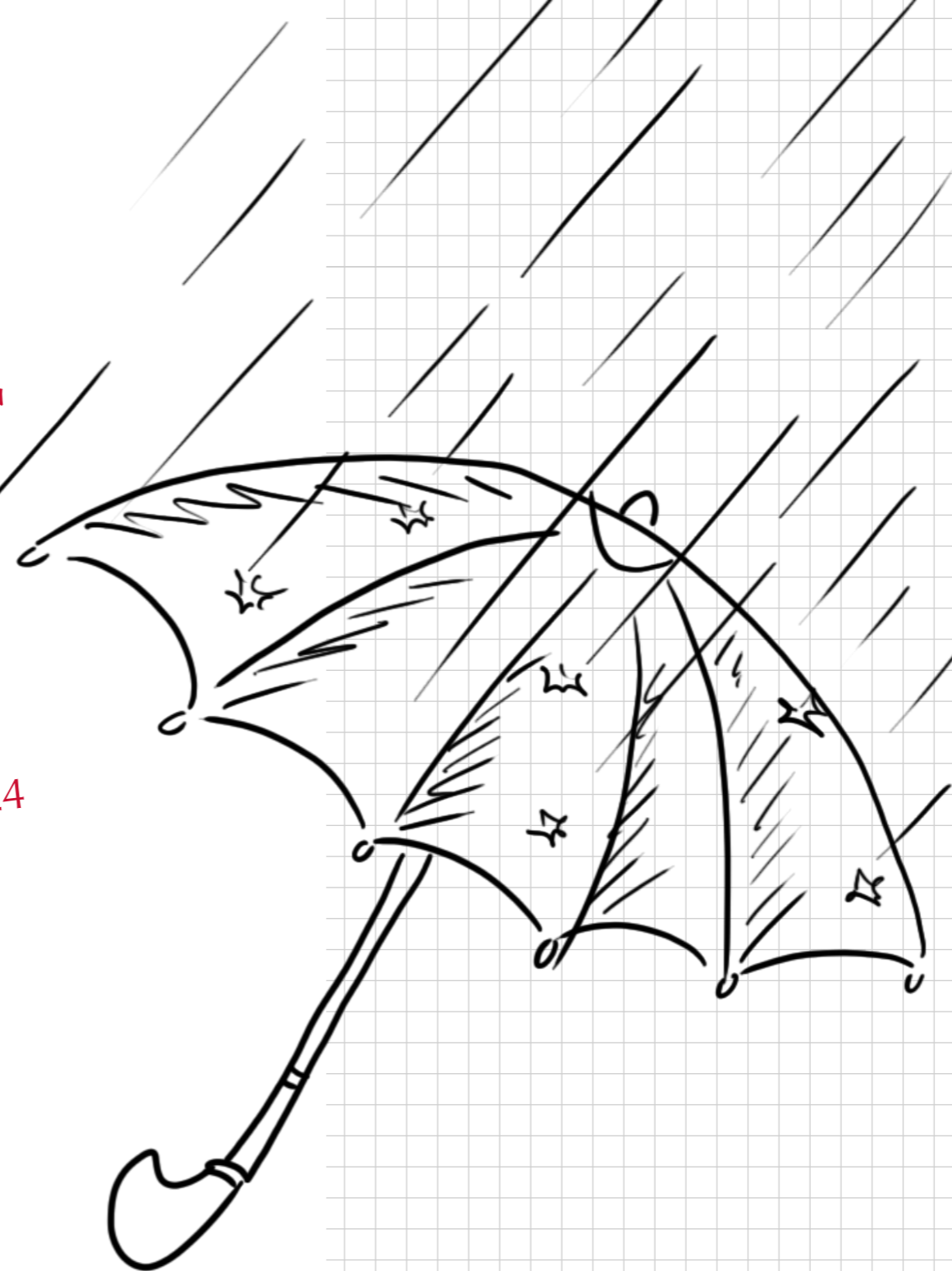
beschrieben werden. Es geht darum, das Miteinander, das Verhalten, die Handlungsprinzipien zu beschreiben. Was genau man unter den Überschriften versteht, wo man den Schwerpunkt setzt – das variiert von Mensch zu Mensch.

AGAPLESION möchte die neuen Kernwerte bis Ende dieses Jahres entwickeln und festlegen. Sie werden unser Miteinander und unsere Kultur verändern. Gemeinsam mit unseren 22.000 Mitarbeiter:innen übersetzen wir sie in konkrete Verhaltensweisen und füllen sie mit Leben. Wir werden tief in unsere Einrichtungen einsteigen, analysieren, was Patient:innen und Bewohner:innen erleben, und dort, wo es nötig ist, nachhaltig, mit Leidenschaft und Begeisterung, gemeinsam Dinge verändern. Mit diesem Prozess werden wir uns in den nächsten Wochen, Monaten und Jahren beschäftigen.



# Lasst uns aufeinander achthaben.

Hebräer 10:24



## Corona

|  |    |
|--|----|
| <i>Schweigeminute</i><br>Lasst uns innehalten                          | 46 |
| <i>Ein Virus verändert alles</i><br>Unsere Mitarbeiter:innen berichten | 48 |
| <i>Bleibt alles anders</i><br>Interview mit Dr. Bettina Beinhauer      | 56 |
| <i>Krisenstäbe in Hotspots</i><br>Unsere Leitungen berichten           | 59 |

## Gemeinschaft macht stark

Corona hat ganz deutlich gezeigt, was Füreinander-Einstehen und Zusammenhalt bedeuten. Gerade dann, wenn Unvorhersehbares passiert und das, was gestern galt, heute keinen Bestand mehr hat. Eine starke und widerstandsfähige Gemeinschaft kann in schweren Zeiten ein großes Glück und ein echter Segen sein. Den anderen im Blick zu haben, offen zu sein für seine Nöte, Ängste, Bedürfnisse, Wünsche und Interessen. Nicht „dichtmachen“. Das macht echte Gemeinschaft aus.



In der Welt habt ihr  
Angst, aber seid getrost,  
ich habe die Welt  
überwunden.

Jesus Christus in Johannes 16

## Lasst uns innehalten.

In tiefer Trauer gedenken wir der verstorbenen Patient:innen, Bewohner:innen und Kolleg:innen in unseren Einrichtungen, die den Kampf gegen das Coronavirus verloren haben. Was bleibt, sind Erinnerungen an Menschen, deren Lebenserfah-

rung und Persönlichkeit unvergessen in unseren Herzen weiterleben. Und die Mahnung, wie zerbrechlich das Leben ist. Unser Mitgefühl gilt den Angehörigen und Hinterbliebenen, die um geliebte Menschen trauern.

*Die Mitarbeiter:innen und der Vorstand der AGAPLESION gAG*



# Ein Virus verändert alles

**Protokoll**  
Stand: 05/2021

**Hamburg.** Oberarzt Marc Bota, ärztlicher Leiter der Intensivmedizin, Hendrik Pagel, Abteilung für Intensivmedizin, Pflegerische Stationsleitung, AGAPLESION BETHESDA KRANKENHAUS BERGEDORF

Unsere Mitarbeiter:innen auf den Intensivstationen haben einen hohen Anspruch an ihre Profession.

Die Frau oder der Mann, die im Bett vor ihnen liegt, soll bald wieder gesund entlassen oder auf eine andere Station verlegt werden können. Wenn die Behandlung nicht richtig anschlägt oder es häufiger zu schweren Komplikationen und frustrierten Verläufen kommt, stellt man das eigene Wirken infrage. Das Coronavirus ist ein sehr tückischer Gegner – das macht die Situation so schwer erträglich.

Ein Höchstmaß an Konzentration und Organisation sind gefragt. Visiten und Untersuchungen werden möglichst zusammengelegt. Allein schon

deshalb, weil das An- und Ausziehen der persönlichen Schutzausrüstung viel Zeit beansprucht. Man kann nicht „eben mal was holen“ –



*Hendrik Pagel:*  
„Das Coronavirus ist ein sehr tückischer Gegner.“



*Marc Bota:*  
„Es ist ein erfüllendes Gefühl, wenn der Kampf gegen das Virus gelingt!“

wer das Zimmer verlässt, muss in neuer Montur zurückkommen.

Die Patient:innen müssen nicht selten in die Bauchlage umgelagert werden. Manchmal ändert sich die Lungenfunktion derart schnell, dass die Umlagerung sofort erfolgen muss. Das ist potenziell lebensgefährlich! Bis zu vier Fachkräfte und eine Ärztin oder ein Arzt sind für das Umlagern vonnöten, wenn Patient:innen sich nicht selbst umdrehen können. Sie achten darauf, dass Infusionen, Katheter oder Tubus nicht beeinträchtigt werden, dass die Vitalparameter stabil bleiben, sie beachten Vorerkrankungen, körperliche Beeinträchtigungen und die Dekubitusprophylaxe. Innerhalb einer Schicht können mehrere Umlagerungen notwendig werden – das ist eine logistische Herausforderung.

Der von Corona geschwächte Körper verarbeitet Medikamente anders als wir das sonst kennen. Einerseits werden mehr Medikamente für den künstlichen Schlaf benötigt, andererseits müssen ein schnelles Aufwachen und eine Kommunikation mit Ärzt:innen und Pflege möglich sein. Die medikamentöse Einstellung ist ein heikler Spagat und erfordert hoch qualifiziertes Personal. Was wir tun, erklären wir laut am Patientenbett, ganz gleich, wie tief der

Schlafzustand ist. Wir gehen immer davon aus, dass die Menschen mitbekommen, was um sie herum geschieht.

Wir Leitungskräfte versuchen, noch genauer auf jede:n Einzelne:n zu achten. Wann ist die Erschöpfung zu groß? Hat sich die Kollegin, der Kollege verändert? Könnte das neu gegründete Kriseninterventionsteam helfen? Unsere Schreibtisch Tätigkeit als Leitungskräfte haben wir nahezu komplett gegen die Mitarbeit auf der Station eingetauscht. Wir unterstützen vor Ort, nehmen Druck ab. Die Betreuung von COVID-19-Patient:innen bindet viel Personal, es kommt auf jede Unterstützung an. Das Virus ist unberechenbar, Gesundheitszustände können sich schnell ändern und Sofortmaßnahmen erforderlich machen.

Wie schaffen wir es trotzdem? Nur gemeinsam. Der Austausch zwischen Pflege- und Ärzteteam hat sich nochmal intensiviert. Je größer der Stress ist, desto näher rücken alle zusammen und übernehmen auch nach Möglichkeit Aufgaben aus dem jeweils anderen Bereich. Es herrscht viel Vertrauen, Vernetzung und Teamgeist – und zwar im ganzen Haus. Bei Personalnot springen selbst andere Stationen der Intensivstation zur Seite. Zwar können sie keine Intensivpflegefachkraft ersetzen, aber sie unterstützen, wo sie nur können und vermitteln so zusätzliche Sicherheit.

Es ist ein befriedigendes und erfüllendes Gefühl, wenn der Kampf gegen das Virus gelingt! Neulich hat sich ein Patient im Sekretariat gemeldet. Er schilderte uns, dass er nach dem stationären Aufenthalt noch einige äußerst harte Monate vor sich hatte und lange gebraucht hat, um ins Leben zurückzufinden.

Aber er hat es geschafft! Ein anderer Patient, dessen Gesundheitszustand lange Zeit sehr kritisch war, ist sogar zu Fuß nach Hause gegangen. Das sind Momente, die einem guttun, und die wir mit dem Team teilen.

**Darmstadt.** Birgit Stein-decker, Pflegedirektorin, AGAPLESION ELISABETHENSTIFT

Für uns alle war das Coronavirus anfangs unbekanntes Terrain. Unsere Mitarbeiter:innen sagten sich: „Wir halten zusammen! Zusammen schaffen wir das!“ Und das haben sie auch. Dennoch gleicht die Pandemie einer Achterbahnfahrt. Die Belastungen sind aus unterschiedlichen Gründen auf einem konstant hohen Level geblieben.



*Birgit Stein-decker:*  
„Die Pandemie gleicht einer Achterbahnfahrt.“

In der ersten Welle wurde der Betrieb heruntergefahren, Stationen wurden geschlossen, Personal neu zugeordnet, Operationen möglichst verschoben. Die Logistik dahinter war enorm. Bauliche Veränderungen standen an, die Hygienekonzepte und Arbeitsprozesse mussten angepasst werden. Da die Situation so neu war, gab es keinen Plan, den man 1:1 hätte befolgen können. Viele Versuche waren nötig, um ans Ziel zu kommen.



Die Knappheit beim Schutzmaterial war anfangs ein großes Thema. Damals rissen Unbekannte sogar Desinfektionsspender aus den Wänden – solche Vorkommnisse haben die allgemeine Unsicherheit, Anspannung und Sorge der Mitarbeiter:innen – auch um die eigene Gesundheit – verstärkt.

In der zweiten Welle erkrankten viele Mitarbeiter:innen an COVID-19, zum Glück nur sehr wenige mit schweren Krankheitsverläufen. Zu diesem Zeitpunkt waren an SARS-CoV-2 erkrankte Patient:innen eher ältere Menschen, die oftmals auf den COVID-19-Bereichen der Normalstationen verstarben. Doch aufgrund der Krankheitsfälle in den eigenen Reihen war das Personal so dezimiert, dass die Herausforderungen trotzdem nicht weniger wurden. Auch die Organisation der Impf- und Teststrategien war eine große Herausforderung.

Jetzt befinden wir uns in der dritten Welle. Das ist fast wie ein Ultra-

marathon! Im Gegensatz zu den vorherigen Wellen sind die Intensivstationen durchgängig belegt. Die Mutationsformen des Virus und der Erfolg der Impfkampagne in den Altenheimen haben dazu geführt, dass die Patient:innen deutlich jünger sind. Ihre Körper haben mehr Abwehrkräfte. Trotzdem sterben leider sehr viele beatmete COVID-19-Erkrankte. Wochenlang kämpft das Personal um diese Menschen, bangt um sie, das ist ein großes emotionales Auf und Ab. Und am Ende zu verlieren – das ist hart. Natürlich sind Todesfälle auf Intensivstationen nicht selten. Aber in dieser Häufung und Regelmäßigkeit ist das selbst für die Teams auf den Intensivstationen völlig neu.

Auch andere Abteilungen spüren die Auswirkungen. Menschen in schweren, psychiatrischen Krisen leiden enorm darunter, wenn ambulante Angebote von heute auf morgen wegbrechen, oder wenn die persönlichen Freiheiten im stationären Bereich plötzlich stark reglementiert sind. Das erzeugt Stress,

Verzweiflung und das Gefühl von Heimatlosigkeit. Womöglich löst diese Situation psychische Krisen bis hin zur Suizidalität aus, und die Betroffenen müssen stationär aufgenommen werden. Wie begegnet man massiver Ablehnung, massivem Widerstand? Wenn dann noch eine Corona-Erkrankung dazukommt, sind manche Patient:innen kaum verlegungsfähig und benötigen eine ganz intensive Betreuung. Der Schutz der Mitarbeiter:innen vor einer Ansteckung ist eine weitere ganz besondere Herausforderung.

---

### Darmstadt. Pfarrerin Dr. Constanze Thierfelder, Seelsorgerin, AGAPLESION ELISABETHENSTIFT

Wie in allen Krankenhäusern ist die Situation im Elisabethenstift nicht nur von den COVID-19-Patient:innen selbst bestimmt, sondern auch von

den „Nebenwirkungen“ der Corona-Pandemie, z. B. dass Besuche im Krankenhaus nur in bestimmten Ausnahmefällen möglich sind und dass noch mehr Zeit und Energie auf Hygienemaßnahmen verwendet werden müssten. Diese Zeit fehlt in der Pflege für Gespräche mit Patient:innen, besonders auf der COVID-19-Station.

Im Seelsorgeteam haben wir deswegen beschlossen, mehrmals wöchentlich im Stationszimmer der COVID-19-Station zu fragen, wer sich über ein Gespräch freuen würde oder besonderen Gesprächsbedarf hat, zumal auch wir als Seelsorgende nicht – wie sonst üblich – durch die Zimmer gehen und uns vorstellen können. Gerade Patient:innen mit dementiellen Einschränkungen leiden unter der Isolation und können zum Teil nicht verstehen, warum sie keinen Besuch bekommen. In diesem Fällen versuchen wir, digital den Kontakt zu den Angehörigen herzustellen, obwohl das natürlich keinen realen Besuch ersetzt.



*Dr. Constanze Thierfelder:  
„Die Patientin wollte mit jemandem reden, lachen, erzählen und zuhören – in echt!“*

Eine Patientin auf der COVID-19-Station beschrieb die Lage sehr treffend: das Fernsehen sei ja eine gute Ablenkung, das Telefonieren auch. Aber was sie zum Gesundwerden bräuchte, wäre der Kontakt zu echten Menschen. Sie müsste mit jemandem reden, lachen, erzählen und zuhören können – in echt! Als ich der Patientin ein kleines bemaltes Holzkreuz gab, behielt sie es in der Hand, als ob sie sich daran festhalten könnte – und zeigte es mir in weiteren Gesprächen immer wieder.

Manchmal wenden sich auch Angehörige direkt an unser Seelsorgeteam, um einen Kontakt zu ihren erkrankten Angehörigen im Krankenhaus herzustellen. Vor Weihnachten bat mich eine Familie, ihre 85-jährige an COVID-19 erkrankte Mutter auf der Intensivstation zu besuchen. Die Familie sei noch mit dem Tod des Vaters befasst, der wenige Tage zuvor an COVID-19 verstorben war. Sie würden sich einen Besuch nicht zutrauen, obwohl die Mutter im Sterben läge. Ich fasste mir ein Herz, denn auf der Intensivstation können die Patient:innen keine Masken tragen, und durch die Beatmung ist auch die Aerosolbelastung stärker. Doch die Pflegekräfte waren der Gefahr ja viel länger ausgeliefert als ich – und damals war niemand von uns geimpft. Ich sprach zu der Frau, die nicht bei Bewusstsein war, richtete Grüße von den Kindern aus, sang ihr Strophen aus „Stille Nacht“ und „Süßer die Glocken nie klingen“ vor und betete mit ihr und für sie. In dieser sonst von Funktionalität



und medizinischen Abläufen geprägten Intensivstation war das etwas Besonderes. Danach berichtete ich der Familie, dass die Mutter in guten Händen und ohne Schmerzen sei, dass ich ihr Grüße von der Familie ausgerichtet und für sie gesungen und gebetet hatte. Das ermutigte die eine, nicht an COVID-19 erkrankte Tochter doch noch ihre Mutter zu besuchen, kurz bevor diese verstarb.

Zu normalen Zeiten bieten das Seelsorgeteam Gedenkfeiern für Angehörige an, um ihnen die Möglichkeit zu geben, Abschied zu nehmen, und auch Mitarbeiter:innen können innehalten und den Namen der Verstorbenen ein Gesicht geben. Dies ist gerade für die Palliativ-Teams wichtig, weil dort die Kontakte oft über längere Zeit gewachsen sind.

Dies alles ist zurzeit nicht möglich, genauso wenig wie die Willkommensstage, bei denen das Seelsorgeteam eine wichtige Rolle spielt, wenn es um die Vermittlung des

evangelischen Ethos des Hauses geht. Da nicht absehbar ist, wann sich wieder größere Gruppen in der Kirche versammeln können, bereiten wir im Seelsorgeteam einen Gedenkgottesdienst im Juli vor, an dem Angehörige in digitaler Form teilnehmen können.

---

**Frankfurt. Szerénke Darabpour, Hausleitung, Patrick de Paoli, Pflegedienstleiter, Silke Peters, Seelsorgerin, AGAPLESION HAUS SAALBURG**

Eine Bewohnerin erkrankte schwer an Corona und musste ins Krankenhaus eingeliefert werden. Sowohl die Mitarbeiter:innen als auch ihre Mitbewohner:innen haben um sie gebangt. Die Angehörigen informierten uns regelmäßig über ihren Gesundheitszustand und erlaubten

uns, die Berichte an ihren Wohnbereich weiterzugeben. Wir kennen einander schon so lange, haben viele schöne gemeinsame Momente erlebt. Und nun das. Doch die Bewohnerin hatte Glück! Als der Rettungstransport sie zurückbrachte, weinte sie, und sagte so unendlich froh, so dankbar: „Ich bin wieder zu Hause.“ Ihre Worte haben alle, die dabei waren, mitten ins Herz getroffen.

Unser Motto lautet: So viel Normalität wie möglich, so viel Schutz wie nötig. Ein Großteil der Bewohner:innen und Mitarbeiter:innen sind mittlerweile geimpft, auch ehrenamtlich Engagierte und Servicekräfte. Da sind wir schon viel weiter als die Gesellschaft. Corona-Tests gehören zum Standard. Aktivitäten bieten wir wieder in Kleingruppen an, Abstand und Masken gehören noch immer dazu. Externe Besuche haben wir nur sehr langsam wieder zugelassen, zu groß war die Sorge, dass das Virus wiederkommt. Besucher:innen müssen sich anmelden, bekommen

einen festen Termin genannt und werden getestet. Damit haben wir früh angefangen. Das Angebot wird sehr gut angenommen.

Zudem haben wir die Angehörigen immer sehr umfassend und transparent informiert – über die Corona-Situation im Haus, über den Gesundheitszustand des Familienmitglieds. Man kann durchaus sagen, dass wir einen ganz neuen Zusammenhalt mit den Angehörigen bekommen und eine Basis des Mehr-Vertrauens geschaffen haben.



*Patrick de Paoli:*  
„So viel Normalität wie möglich, so viel Schutz wie nötig.“

Von Anfang an haben wir eng mit AGAPLESION HYGIENE – Institut für Hygiene und Umweltmedizin und dem Gesundheitsamt zusammengearbeitet, damit wir den bestmöglichen Schutz gewährleisten konnten. Die Rückmeldungen waren allesamt positiv, uns wurde mehrfach bestätigt – auch auf intensive Nachfragen unsererseits –, dass wir alles richtig machen, dass wir nicht mehr hätten machen können.

Trotzdem hat das Virus seinen Weg auch zu uns gefunden. Bewohner:innen sind gestorben, Mitarbeiter:innen erkrankt. Das ist eine ganz, ganz bittere Erfahrung, die man so schnell nicht vergessen kann.

Als Pflegefachkraft macht man sich Vorwürfe, zweifelt an sich. Gerade deshalb war es so wichtig, dass die Führungskräfte immer wieder betont haben, wie gut und professionell die Arbeit in unserem Haus ist.

Wir haben uns täglich mit den Mitarbeiter:innen ausgetauscht. Ängste

und Bedenken konnten sie offen äußern, wir haben sie bewusst darauf angesprochen, wie es ihnen wirklich geht. Die Führungskräfte haben die Herausforderungen realistisch benannt, gleichzeitig Optimismus verbreitet – „Wir werden diese Krise überwinden!“ Das gab den Mitarbeiter:innen ein Gefühl von Sicherheit und Stärke, hat sie widerstandsfähiger gemacht. Vielleicht hat das ein bisschen dazu beigetragen, dass sie auch den Bewohner:innen Mut zusprechen und Trost spenden konnten.

Die Beziehungen zwischen unseren Bewohner:innen und Mitarbeiter:innen sind sehr eng. Anders als im Krankenhaus leben wir oftmals viele Jahre Seite an Seite, kennen einander, die Familien, den Lebensweg. Die meisten Senior:innen wollten im Falle einer Ansteckung nicht ins Krankenhaus eingeliefert werden, sondern bei uns bleiben. Im vertrauten Umfeld sterben, ihre Angehörigen an ihrer Seite wissen. Diesen Wunsch konnten wir ihnen ermög-

lichen. Die Symptome, die sie aufwiesen, waren Müdigkeit, Abgeschlagenheit und Fieber, nicht Luftnot.

In enger Absprache mit den Ämtern und unter hohen Schutzauflagen durften wir sogar eine COVID-19-positive Tochter und ihren ebenfalls erkrankten Vater zusammenbringen. Und dank des Zusammenhalts im Team konnte eine Mitarbeiterin nach Serbien fahren, um von einem sterbenden Familienmitglied Abschied zu nehmen. Unsere Mitarbeiter:innen haben in der Pandemie viel Gutes ermöglicht! Trotz Trauer, Verlust und persönlicher Belastung sind das Geschichten, denen eine zutiefst menschliche Qualität und Kraft innewohnt.



*Szerénke Darabpouri:*  
„Eine Oase der Sicherheit geschaffen.“

Die Kolleg:innen wissen genau, wie sich die Arbeit unter Corona-Bedingungen verändert hat, wie sich das anfühlt. Für Außenstehende ist das schwer zu begreifen. Auch das schweißt zusammen. Eine Mitarbeiterin sagte neulich: „Aus dieser Krise gehen wir gestärkt hervor.“ Wenn wir das alles hier gemeinsam gemeistert haben – was soll jetzt noch kommen?

Wir haben eine Oase der Sicherheit geschaffen. Dank Impfungen, Testungen, Schutzkonzepten. Gleichwohl sind wir noch alle blockiert. Ganz frei und unbeschwert ist das Miteinander noch nicht. Es wird dauern, bis wir Nähe wieder als

Bereicherung und nicht als Gefahr betrachten können. Es wird dauern, bis die Blockade bröckelt.



*Silke Peters:*  
„Wir Seelsorger:innen können eine große Stütze für Mitarbeiter:innen sein.“

Das Seelsorgeteam der Ev. Kirche in Frankfurt und Offenbach hat das große Bedürfnis, vor Ort zu sein und die Möglichkeiten, die ihm erlaubt sind, zu nutzen. Der Kirche wurde ja oft vorgeworfen, sie würde sich in der Pandemie zurückziehen. Bei uns ist das Gegenteil der Fall! Aber natürlich prägt die Pandemie unsere Arbeit.

Früher haben wir hier im Haus Gottesdienste mit allen Wohnbereichen in unserer Hauskapelle gefeiert. Nun mussten wir neue Wege finden. Anfangs feierten wir Gottesdienste im Lichthof, die Bewohner:innen konnten ihre Fenster öffnen und teilhaben. Mittlerweile sind die gesetzlichen Vorgaben gelockert worden. Wir sind weiterhin vorsichtig. Gottesdienste und Bibelkreise finden nun auf den Wohnbereichen statt. Wir singen nicht, arbeiten in Kleingruppen, achten auf den Mindestabstand und tragen Masken. Trotzdem ist es schön, dass diese Nähe wieder möglich ist. Das tut allen gut.

Gemeinsam konnten wir mittlerweile auch schöne und würdevolle Abschiedsgottesdienste für Verstorbene organisieren und durchfüh-

ren. Eine Veranstaltung war für die Bewohner:innen, eine für die Mitarbeiter:innen. Zwei Pflegekräfte hatten die Idee und brachten sich sehr in die Organisation ein. Vor Corona haben wir regelmäßig zu solchen Gedenkfeiern eingeladen, mussten sie aus Sicherheitsgründen einstellen. Aber das Bedürfnis ist da – umso schöner ist es, dass wir jetzt wieder zusammenkommen dürfen, wenn auch unter Schutzauflagen.

Ich glaube, dass wir Seelsorger:innen eine große Stütze für Mitarbeiter:innen sein können. Ihnen wurden externe Gesprächspartner angeboten, um über ihre Sorgen und Ängste zu sprechen. Aber das wollten sie nicht, Seelsorger:innen sind manchen lieber.

Noch finden nicht viele Gespräche statt. Man darf nicht vergessen: In der aktiven Pandemie funktioniert man. Die Mitarbeiter:innen haben schlicht keine Zeit, um ihre Situation eingehend zu reflektieren, den Verlust zu verarbeiten. Das kommt erst dann, wenn die Anspannung nach und nach nachlässt. Dann sind wir für sie da.

---

**Wuppertal.** Nico Klöpfer, Physiotherapeut, AGAPLESION BETHESDA KRANKENHAUS WUPPERTAL

Bei der Behandlung von COVID-19-Patient:innen denkt man zunächst an Pflegekräfte und Ärzt:innen. Doch das interdisziplinäre Team ist noch viel größer. Auch Physiotherapeut:innen gehören dazu. Wir mobilisieren die Patient:innen früh-

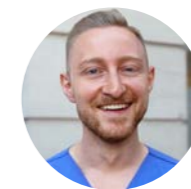


zeitig. Bei Bedarf auch schon dann, wenn sie sich noch im Koma befinden und an die Beatmungsgeräte angeschlossen sind. SARS-CoV-2 führt häufig zu langen Liegezeiten, die Patient:innen bewegen sich kaum oder gar nicht. Dann baut der Körper seine Funktionen schnell ab. Das wollen wir unbedingt vermeiden und dem früh entgegenwirken.

Im Liegen können die Muskeln verkümmern, versteifen oder sich verkürzen. Das Gehen wird zum Kraftakt oder muss mühsam erst wieder gelernt werden. Eine geschwächte Rumpfmuskulatur wirkt sich ebenfalls negativ auf die Lungenfunktion aus. Das Atmen und Abhusten von Sekret fällt schwer. Die Lunge ist ja ohnehin eines der Organe, dem das Virus arg zusetzen kann.

Bei uns in Wuppertal arbeiten wir eng mit den Ärzt:innen und Pfleger:innen zusammen. Sie sind es, die eine physiotherapeutische Begleitung anfordern. Eine wichtige Schnittstelle ist der Atmungstherapeut. Zusammen besprechen wir,

was wir beachten müssen, welche Maßnahmen gewünscht und überhaupt möglich sind. Was konnten die Patient:innen früher, welches Ziel haben wir? Wir möchten ihnen nach Möglichkeit die alte Lebensqualität zurückschenken.



*Nico Klöpfer:*  
„Wir möchten Patient:innen die Lebensqualität zurückschenken.“

Grundsätzlich haben wir eine große Bandbreite an Therapiemöglichkeiten. Wir bewegen die Muskulatur und helfen bei den ersten Gehversuchen, wir unterstützen die natürliche Atembewegung und können Sekretablagerungen lösen. Es ist natürlich

schön, wenn die Patient:innen aktiv mitarbeiten können. Denn das trägt ganz erheblich zum Behandlungserfolg bei. Wir zeigen einfache Übungen, die auch ohne uns weitergeführt werden können.

COVID-19-Patient:innen sind häufig an viele Geräte angeschlossen. Bei der physiotherapeutischen Behandlung müssen wir darauf achten, dass wir weder den Tubus noch irgendeinen Zugang oder Schlauch beeinträchtigen. Oft sind auch Pflegekräfte oder unser Atmungstherapeut dabei; gerade dann, wenn wir die ersten Gehversuche starten.

Der Gesundheitszustand bei Corona kann sich schnell ändern. Das Hoffen und Bangen um Patient:innen ist allgegenwärtig. Ein Mann ist mir besonders im Gedächtnis geblieben. Es ging ihm zusehends schlechter, musste ins Koma gelegt werden, doch dann wurde er endlich in die Reha entlassen. Er war Physiotherapeut. Wie ich.

# Bleibt alles anders.

Der AGAPLESION Krisenstab steht im engen Austausch mit den Einrichtungen. Zuletzt hat er die Impf- und Teststrategien koordiniert. Ein Gespräch mit Dr. Bettina Beinhauer über neue Perspektiven und neue Trends.

Corona ist kein neues Phänomen mehr. Wie wirkt sich das auf die Arbeit des Krisenstabs aus?

**Dr. Bettina Beinhauer:** Wir tagen nur noch ausnahmsweise, der Fachbeirat wird bei Bedarf einberufen. Allerdings ist die wöchentliche Abstimmung mit unserem Auftraggeber – dem Vorstand –, geblieben, um für Transparenz und einen regelmäßigen Austausch zu sorgen. Dennoch müssen wir uns ständig auf neue Dinge einstellen und reagieren, etwa auf neue Verordnungen, Gesetze oder die Impfstoffe betreffende StiKo-Empfehlungen.

Ist der Krisenstab beim Thema Testen involviert?

**Dr. Beinhauer:** Ja, bei der Umsetzung von Teststrategien in unseren Einrichtungen. Der Gesetzgeber hat inzwischen die vierte Auflage der Testverordnung auf den Weg gebracht. Alle Einrichtungen haben den örtlichen Behörden gegenüber ein Testkonzept einreichen müssen, das das Durchführen von Antigen-schnell-Tests und PCR-Tests bei Patient:innen, Bewohner:innen, Besucher:innen und Mitarbeiter:innen in verschiedenen Situationen berücksichtigt. Die neue Arbeitsschutzverordnung sieht sogar zwei Tests pro Mitarbeiter:in und pro Woche vor.

Wer führt die Testungen durch?

**Dr. Beinhauer:** Zumeist die Mitarbeiter:innen der betreffenden Einrichtung selbst. In vielen Bereichen außerhalb des direkten Patienten- oder Bewohnerkontakts arbeiten Mitarbeiter:innen, die eine medizinische Ausbildung haben. Darauf konnten wir nun zurückgreifen. Zu nennen wäre hier z. B. die Leitung des AGAPLESION ELISABETHENSTIFT ELISABETHENHOSPITZ in Darmstadt oder ein Mitarbeiter mit medizinischem Background im AGAPLESION LOGISTIKZENTRUM in Obertshausen, die bei umfangreichen Testmaßnahmen involviert sind. Einige geriatrische Tageskliniken wurden im Konzern zu internen Testzentren umfunktio-

niert und sind wichtige Anlaufstellen für die Mitarbeiter:innen.

Haben Sie das Impfen beworben?

**Dr. Beinhauer:** AGAPLESION hat sehr schnell reagiert und eine Impfkampagne gestartet. Videoclips wurden auf YouTube gestellt, Mitarbeiter:innen zu einer digitalen Informationsveranstaltung eingeladen, Plakate entworfen. Dies hat dazu geführt, dass sich unserer Schätzung nach inzwischen über 80% des ärztlichen Dienstes hat impfen lassen, über 60% des Pflegepersonals im Krankenhaus und in den Wohn- und Pflegeeinrichtungen und immerhin knapp 50% der Mitarbeiter:innen der Servicegesellschaften. Allen wurde ein Impfangebot entweder in der Einrichtungen selbst oder über das zuständige Impfzentrum unterbreitet.

Wie wirkte sich die Impfbereitschaft aus?

**Dr. Beinhauer:** Der Effekt stellte sich recht schnell ein: Mussten wir von Oktober bis Dezember 2020 noch dramatische Ausbrüche im Bereich Wohnen & Pflegen verzeichnen, entspannte sich die Lage im Februar 2021. Es war so schön, auf unserer täglichen Corona-Fallzahlmeldung von den Kolleg:innen der Wohn- und Pflegeeinrichtungen nur „Nuller“ zu sehen.

Hat der Krisenstab die Zeit nach Corona im Blick?

**Dr. Beinhauer:** Sagen wir so: Der Krisenstab reagiert auf das aktuelle Corona-Geschehen. Endet die Pandemie, endet auch die Arbeit des Krisenstabs. Allerdings sitzen in dem Gremium viele Fachexpert:innen, denen klar ist: Die Corona-Pande-

mie hat uns die Auswirkung der VUCA-Welt ganz drastisch spüren lassen. Ein Virus hat die Welt – die Gesellschaft, das Gesundheitswesen, die Wirtschaft – komplett aus der Bahn geworfen. Schon vorher waren Schlagworte wie Agilität en vogue. Aber erst jetzt haben wir quasi am eigenen Leib erfahren, was Agilität bedeutet, und wie weit der Weg bis dahin ist.

Hatte der Krisenstab die Idee zur Organisationsentwicklung?

**Dr. Beinhauer:** Nein. Corona ist nicht der Anlass, dass wir die Organisationsentwicklung gestartet haben. Das hätte AGAPLESION ohnehin. Aber Corona hat gezeigt, dass so manche Entscheidung, die in der Vergangenheit angestoßen worden ist, genau richtig war. Und dass wir unbedingt dranbleiben müssen. Das beste Beispiel ist die AGAPLESION Digitalstrategie.

Inwiefern?

**Dr. Beinhauer:** Die Einführung der Mobil Digitalen Patientenakte und die Neuorganisation der IT waren seinerzeit ein echter Kraftakt. Doch dank dieser digitalen Reife konnten wir in der Pandemie sehr schnell auf digitale Formate umstellen. Gerade für den konzernweiten Krisenstab und für die Krisenstäbe vor Ort war das natürlich ein großer Vorteil.

Wie verändert sich der Markt?

**Dr. Beinhauer:** Der allgemeine Trend der Digitalisierung hat einen enormen Schub bekommen, Arbeitsplatzmodelle werden durch mobiles Arbeiten neu überdacht, schnelles Internet wird in Deutschland (endlich) ausgebaut. Dank des finanziellen Rettungsschirms,

den das Bundesministerium für Gesundheit (BMG) aufgespannt hat, konnten die Krankenhäuser die Pandemiewellen bislang kompensieren. Doch bereits jetzt zeichnet sich ab, dass es nach der Pandemie nicht mehr so viele stationäre Patient:innen geben wird.

Warum?

**Dr. Beinhauer:** Das Anspruchsverhalten hat sich verändert, man geht nicht wegen jeder Kleinigkeit in eine Zentrale Notaufnahme. Der ohnehin bestehende politische Druck, zunehmend ambulant zu operieren und zu behandeln, trägt dazu bei, dass die Betten im Krankenhaus leer stehen. Führende Versorgungsforscher:innen leiten aus den bisher vorliegenden Daten ab, dass kleine Krankenhäuser

„überflüssig“ sind. Eine Behauptung, die nicht einfach zu widerlegen ist.

Bieten Verbünde Chancen?

**Dr. Beinhauer:** Der Krisenstab ist das Paradebeispiel, Synergien zu heben und vernetzt zu arbeiten. Kolleg:innen verschiedener Professionen haben sich hier schnell, fachübergreifend und sehr effektiv ausgetauscht. In einem Tempo, das ich in diesem Ausmaß noch nicht erlebt habe. Dasselbe gilt auch für die vielen Ärzt:innen, Pflegekräfte und Therapeut:innen – auch sie haben sich vernetzt, haben sich menschlich und fachlich gegenseitig unterstützt. Corona zehrt ungemein an den Kräften. Trotzdem: Gemeinschaft macht stark, macht widerstandsfähig, ist ein Schutzschild.

**Dr. Bettina Beinhauer**  
Stv. Leitung Krisenstab,  
Fachärztin für Chirurgie,  
Leiterin Medizinmanagement,  
AGAPLESION gAG



*Eine Mitarbeiterin vom Lotsen- und Begleitservice nimmt das Mitbringsel eines Besuchers für einen Patienten entgegen. Diesen Service haben die Zeisigwaldkliniken Bethanien Chemnitz während der Corona-Pandemie geschaffen.*

# Krisenstäbe in Hotspots

Wuppertal und Chemnitz gehörten zu den Corona-Hotspots. Die lokalen Krisenstäbe der Einrichtungen arbeiten eng mit dem Zentralen Krisenstab zusammen.

Wie hilft der Zentrale Krisenstab?

**Cornelia Schricker:** Am Anfang wusste noch niemand, was auf uns zukommt. Es ist eine echte Unterstützung, wenn man sich offen mit Kolleg:innen austauschen kann. Der Zentrale Krisenstab hat uns im Bereich Hygiene und Schutzmaßnahmen sehr gut begleitet. Unser Bedarf an Schutzkleidung war immer sichergestellt. Kontinuierlich wurden wir über gesetzliche Regularien oder konzernweite Vorgaben informiert.

**Prof. Bernd Sanner:** Dieses Miteinander ist die große Stärke eines Konzerns. Zusammen mit zwei Kollegen habe ich für den Zentralen Krisenstab eine cloudbasierte Datenbank erstellt, auf die alle Einrichtungen zugreifen können. Wir sichten, ordnen und werten die enorm große Bandbreite an Corona-Fachliteratur aus, geben Lese- und Handlungsempfehlungen. Es macht keinen Sinn, dass jeder Standort die Arbeit für sich allein macht.

Warum gibt es lokale Krisenstäbe?

**Prof. Bernd Sanner:** Vor Ort kennen wir uns einfach besser aus. Die Voraussetzungen sind zu unterschiedlich, als dass eine Zentrale alles im Detail lösen kann. Zudem entwickelt sich eine Pandemie sehr unterschiedlich und kann schnell zu neuen und nicht vorhersehbaren Herausforderungen führen. Für all diese Unwägbarkeiten kann eine Zentrale keine konzernweiten Lösungen finden.

**Cornelia Schricker:** Zwei Stationen haben wir für die COVID-19-Versorgung umgerüstet und die Notfall- und onkologische Versorgung aufrechterhalten. Mitarbeiter:innen aus unseren Medizinischen Versorgungszentren (edia.med) und dem Service- und Managementbereich (MSG) haben das Pflegepersonal entlastet. Da die Cafeteria geschlossen werden musste, haben z. B. Kolleg:innen der MSG die Steuerung und Erfassung der Patient:innen und Besucher:innen am Haupteingang übernommen.



**Cornelia Schricker**  
Kaufmännische Geschäftsführerin, Zeisigwaldkliniken Bethanien Chemnitz (im Verbund von AGAPLESION)



**Prof. Dr. med. Bernd Sanner**  
Ärztlicher Direktor, Chefarzt Medizinische Klinik, AGAPLESION BETHESDA KRANKENHAUS WUPPERTAL

# Wo dein Schatz ist, da ist auch dein Herz.

Matthäus 6:21

## Zahlen und Fakten

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| <i>Eine gute Alternative</i>         |    |
| Was uns so besonders macht           | 62 |
| Unsere Zahlen und Standorte          | 64 |
| Investitionen und deren Finanzierung | 65 |
| Finanzieller Überblick               | 66 |
| Gewinn- und Verlustrechnung          | 67 |
| Strukturdaten                        | 69 |
| Konsolidierungskreis                 | 71 |
| Organe                               | 72 |



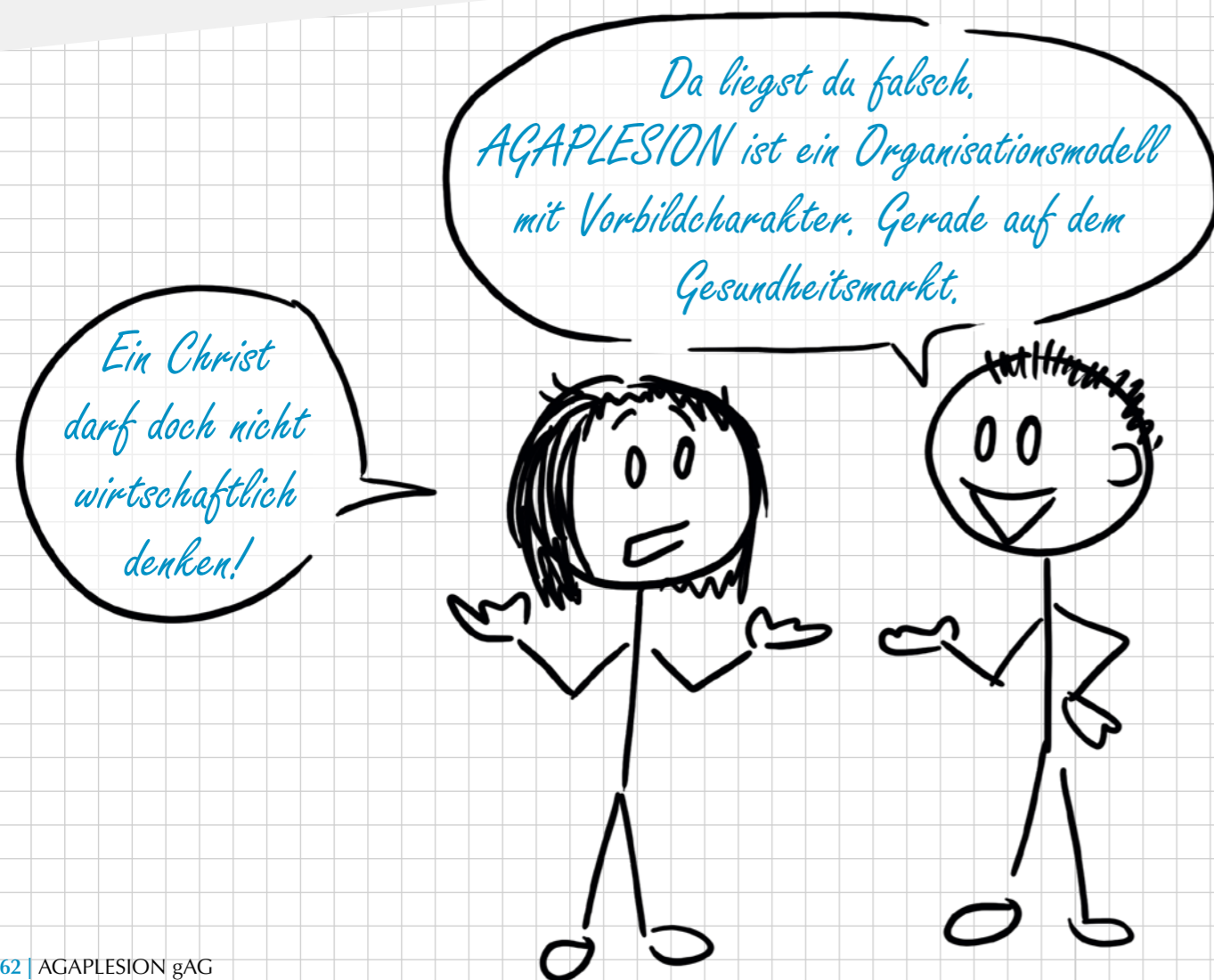
## Luft und Liebe

Sind Sie ein kritischer Geist? Und sagen sich: „Ach komm, bei der Organisationsentwicklung geht es ja eh nur ums Geld!“ Gut, dass Sie kritisch sind. Denn das sind wir auch. Und können leider nicht von Luft und Liebe allein existieren. Sie? Vermutlich nicht. Für uns sind Organisationsentwicklung, Wirtschaftlichkeit, Christlichkeit und Gemeinnützigkeit keine Gegensätze. Sie gehören untrennbar zusammen.



# Eine gute Alternative

Dass auch Gesundheitseinrichtungen wirtschaftlich arbeiten müssen, wird gern argwöhnisch beäugt. Dahinter steht die Sorge, dass nicht der Mensch im Mittelpunkt steht, sondern finanzielle Interessen. AGAPLESION ist sogar eine christliche und gemeinnützige Aktiengesellschaft – da steigt die Skepsis.



## Wirtschaftlich

Alle Gewinne verbleiben in den Einrichtungen bzw. im Konzern und können für Innovationen, Substanzerhalt sowie exzellente Medizin & Pflege eingesetzt werden.



## Nachhaltig

AGAPLESION zahlt i. d. R. keine Kaufpreise für neue Einrichtungen. Stattdessen werden Aktienanteile ausgetauscht. Normalerweise hält AGAPLESION 60 und der Gesellschafter 40 Prozent. Der Erwerber von Aktien wird AGAPLESION Miteigentümer und erhält besondere Mitspracherechte.



## Christlich

Wir gehen sorgsam mit den begrenzten Ressourcen von Gottes Schöpfung um. Verschwendung und Verantwortungslosigkeit sind unethisch – darunter leiden sowohl die Versorgungsqualität unserer Kund:innen als auch die Rahmenbedingungen für unsere Mitarbeiter:innen.



## Gemeinnützig

Das „g“ in AGAPLESION gAG steht für „gemeinnützig“ und macht einen gewaltigen Unterschied: Unsere Aktiengesellschaft ist weder börsennotiert noch erhalten unsere Aktionäre Ausschüttungen (Dividenden). Das unterscheidet uns maßgeblich von privatwirtschaftlich organisierten Aktiengesellschaften.



## Solidarisch

Bei Liquiditätsbedarf können die Einrichtungen kurzfristig auf den AGAPLESION Cash-Pool zurückgreifen.

## Unsere Zahlen und Standorte

Zu AGAPLESION gehören bundesweit mehr als 100 Einrichtungen. 22.000 Mitarbeiter:innen sorgen für eine patientenorientierte Medizin und Pflege nach anerkannten Qualitätsstandards. Pro Jahr werden rund 1 Million Patient:innen versorgt. Die Umsatzerlöse aller Einrichtungen 2020 betragen über 1,6 Milliarden Euro.

|                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| <b>Plankrankenhäuser</b>              | <b>20 (23 Standorte)</b> |
| Betten stationär                      | 6.344                    |
| Behandelte Patient:innen              | rund 1.000.000           |
| davon stationär und teilstationär     | 243.422                  |
| Medizinische Versorgungszentren (MVZ) | 37                       |
| <b>Wohn- und Pflegeeinrichtungen</b>  | <b>41</b>                |
| Plätze                                | 3.553                    |
| Hospize                               | 3                        |
| Ambulante Pflegedienste               | 9                        |
| Ausbildungsstätten                    | 15                       |
| Fortbildungsakademie                  | 1                        |

Stand: 31. Dezember 2020

## Investitionen und deren Finanzierung

Die Einrichtungen der AGAPLESION gAG haben im Geschäftsjahr Investitionen für immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen in Höhe von € 98,6 Mio (Vorjahr € 82,5 Mio) getätigt.

|                                    | gesamt<br>in T€ | davon<br>gefördert<br>in T€ | davon<br>Eigenmittel<br>in T€ | Eigenmittel-<br>finanzierungs-<br>quote in % |
|------------------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------|--|
| Immaterielle Vermögenswerte        | 5.005           | 764                         | 4.241                         | 85   |
| Grundstücke und Gebäude            | 10.785          | 3.066                       | 7.719                         | 72   |
| Technische Anlagen                 | 2.105           | 265                         | 1.840                         | 87   |
| Betriebs- und Geschäftsausstattung | 33.131          | 16.973                      | 16.158                        | 49   |
| Anlagen im Bau                     | 47.582          | 7.222                       | 40.360                        | 85   |
| <b>Summe</b>                       | <b>98.608</b>   | <b>28.290</b>               | <b>70.318</b>                 | <b>71</b>                                    |

Die Investitionen (immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen) betreffen im Wesentlichen die nachfolgenden Gesellschaften:

| Gesellschaft   | beinhaltet im Wesentlichen  | Investition in T€ |
|--|---|-------------------|
| AGAPLESION EVANGELISCHES KRANKENHAUS MITTELHESSEN gemeinnützige GmbH, Gießen   | Gebäudeaufstockung sowie OP-Neubau                                  | 18.571            |
| AGAPLESION EVANGELISCHES KRANKENHAUS HOLZMINDEN gemeinnützige GmbH, Holzminden | Zweiter Bauabschnitt Krankenhaus-erweiterung                        | 8.945             |
| AGAPLESION FRANKFURTER DIAKONIE KLINIKEN gemeinnützige GmbH, Frankfurt am Main | Modernisierung Stationen/Abteilungen, Bodenarbeiten, Medizintechnik | 8.850             |
| AGAPLESION DIAKONIEKLINIKUM ROTENBURG gemeinnützige GmbH, Rotenburg (Wümme)    | Stationsumbau und Wahlleistungsstationen                            | 8.421             |
| HDV gemeinnützige GmbH   | Neubau Wohnen und Pflegen Heimathaus Darmstadt                      | 6.668             |
| AGAPLESION ELISABETHENSTIFT gemeinnützige GmbH, Darmstadt                      | Wahlleistungsstationen  | 5.002             |
| AGAPLESION BETHESDA KRANKENHAUS WUPPERTAL gemeinnützige GmbH, Wuppertal        | Neubau Ärztehaus, Strahlenschutzraum                                | 4.520             |
| AGAPLESION CATERING GmbH, Frankfurt am Main                                    | Zentralküche  | 4.058             |

## Finanzieller Überblick

### Vermögenslage

Das im Konzern gebundene Vermögen beträgt € 1.532,6 Mio und liegt damit um € 287,9 Mio über dem Betrag des Vorjahres. Davon entfallen auf das Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögensgegenstände 68,8% (Vorjahr 73,6%). Die Anlagenintensität beträgt 69,4% (Vorjahr 75,7%). Die Vorräte machen wie auch im Vorjahr 1,8% der Gesamtaktiva aus, die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände 16,9% (Vorjahr 18,0%) und die liquiden Mittel 11,6% (Vorjahr 4,2%).

Das Eigenkapital inklusive der Anteile von Fremdgemeinschaftern macht 26,0% der Bilanzsumme (Vorjahr 26,7%) aus. Die Sonderposten belaufen sich auf 32,9% der Passiva (Vorjahr 34,8%).

### Finanzlage – Liquidität

Die Liquidität des Konzerns war jederzeit gesichert. Das Eigenkapital und die Sonderposten aus Zuwendungen zur Finanzierung des Anlagevermögens decken das langfristig gebundene Anlagevermögen zu 84,8% (Vorjahr 81,3%).

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten betragen € 191,9 Mio (Vorjahr € 177,2 Mio). Die Bestände an liquiden Mitteln decken die kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung sowie gegenüber Kreditinstituten zu 74,1% (Vorjahr 25,0%). Der Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit beträgt € 133.381 Mio (Vorjahr € 20,0 Mio). Der Finanzmittelfonds bestehend aus den Kassenbeständen und Guthaben bei Kreditinstituten in Höhe von € 177,5 Mio (Vorjahr € 52,6 Mio) abzüglich jederzeit fälliger Bankverbindlichkeiten zum Bilanzstichtag in Höhe von € 0,8 Mio (Vorjahr € 1,8 Mio) beträgt € 176,7 Mio (Vorjahr € 50,8 Mio). Die gemeinnützigen Gesellschaften des Konzerns sind teilweise in das Cashpool-Verfahren eingebunden. Die Nettoverschuldung beträgt € 14,3 Mio. Die Nettoverschuldung im Verhältnis zum EBITDA beträgt das 0,2-Fache.

### Verkürzte Bilanz

|  | 31.12.2020       |              | 31.12.2019       |              |
|--|------------------|--------------|------------------|--------------|
|  | T€               | %            | T€               | %            |
| Anlagevermögen                                       | 1.063.556        | 69,4         | 942.379          | 75,7         |
| <i>davon Geschäfts- oder Firmenwert</i>              | 6.362            |              | 6.176            |              |
| Umlaufvermögen                                       | 465.488          | 30,4         | 299.674          | 24,1         |
| <i>davon liquide Mittel</i>                          | 177.525          |              | 52.596           |              |
| Rechnungsabgrenzungsposten                           | 3.568            | 0,2          | 2.632            | 0,2          |
| <b>Summe AKTIVA</b>                                  | <b>1.532.612</b> | <b>100,0</b> | <b>1.244.685</b> | <b>100,0</b> |
| Eigenkapital   | 398.789          | 26,0         | 332.345          | 26,7         |
| Unterschiedsbetrag Kapitalkonsolidierung             | 12.116           | 0,8          | 90               | 0,0          |
| Sonderposten zur Finanzierung des AV                 | 503.848          | 32,9         | 433.312          | 34,8         |
| Rückstellungen                                       | 196.899          | 12,8         | 129.232          | 10,4         |
| Verbindlichkeiten                                    | 394.254          | 25,7         | 322.958          | 25,9         |
| <i>davon Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten</i> | <i>191.861</i>   |              | <i>177.231</i>   |              |
| Rechnungsabgrenzungsposten                           | 26.706           | 1,7          | 26.747           | 2,1          |
| <b>Summe PASSIVA</b>                                 | <b>1.532.612</b> | <b>100,0</b> | <b>1.244.685</b> | <b>100,0</b> |

## Gewinn- und Verlustrechnung

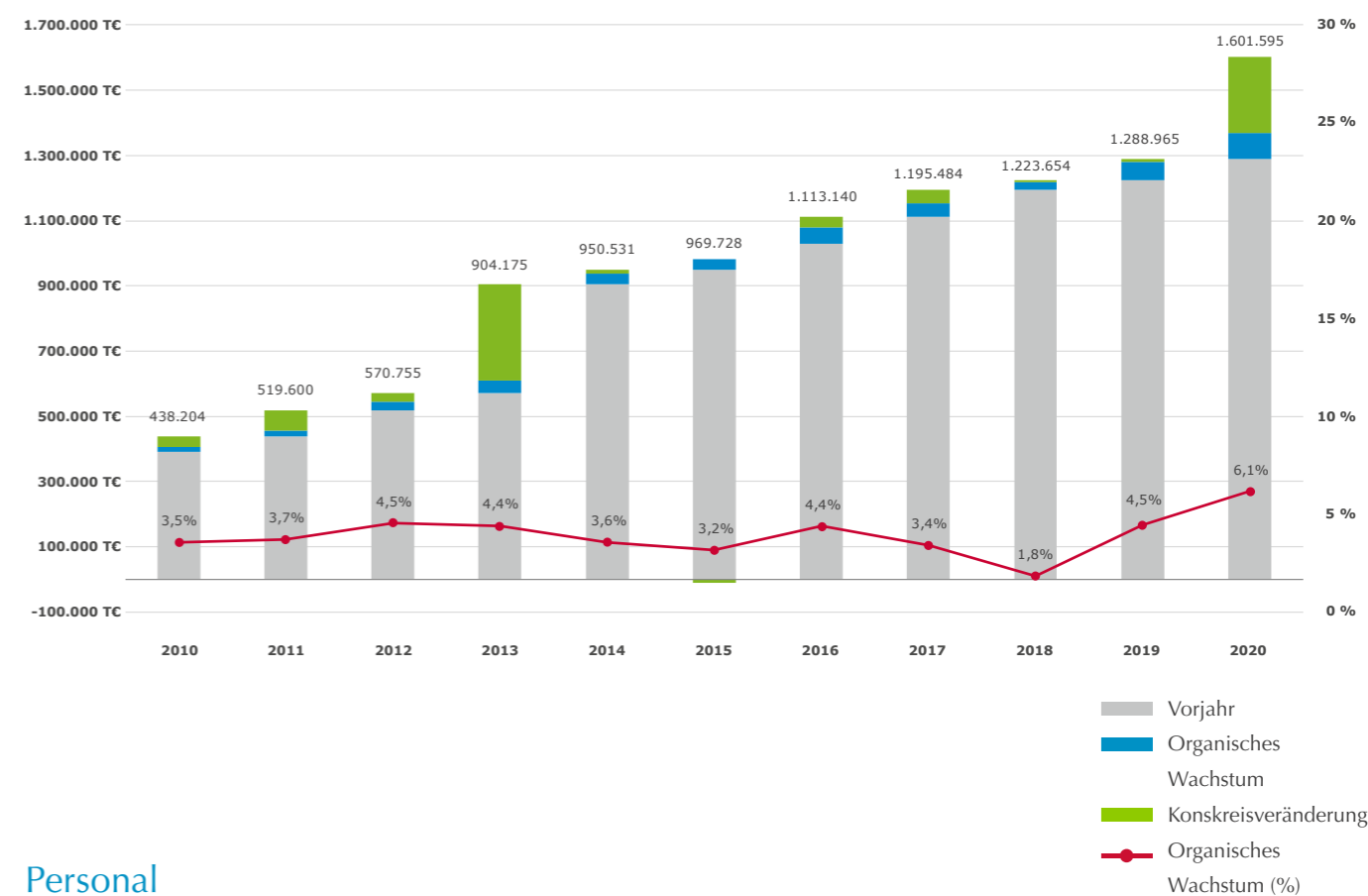
### Geschäftsverlauf und Ertragslage

Im Jahr 2020 wurden im Vergleich zum Vorjahr 32.270 Fälle weniger im stationären und teilstationären Bereich behandelt. Im Bereich der ambulanten Behandlung sind die Fälle um 72.844 auf 359.735 Fälle im Vergleich zum Vorjahr gesunken.

Die Ertragslage ist nur bedingt mit dem Vorjahr vergleichbar, dies resultiert zum einen aus der im Vergleich zu 2019 geänderten Zusammensetzung des Konsolidierungskreises und zum anderen aus den Folgen der Corona-Pandemie und den daraus resultierenden Stützungsmaßnahmen für den Gesundheitssektor. Die Umsatzerlöse des Jahres 2020 sind mit insgesamt € 1.601,6 Mio

um € 312,6 Mio gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Dies entspricht einer Steigerung um 24,3% und liegt damit über der im Vorjahr getroffenen Annahme. Die Erlössteigerung ist im Wesentlichen auf das anorganische Wachstum in Höhe von 18,1 % durch den Zukauf der AGAPLESION MITTELDEUTSCHLAND gGmbH zurückzuführen. Das organische Wachstum betrug 6,2% (Vorjahr 4,5%). Aufgrund der Corona-Pandemie wurden die gesetzlichen Ausgleichsregelungen zugunsten eines Ganzjahresausgleichs sowie der Fixkostendegressionsabschlag ausgesetzt. Das Jahresergebnis erhöhte sich von € 0,4 Mio (davon € 1,8 Mio aus at-equity-konsolidierten Unternehmen) in 2019 auf € 26,2 Mio in 2020.

### Umsatzerlöse



### Personal

Die Zahl der durchschnittlich beschäftigten Mitarbeiter:innen im Berichtsjahr 2020 belief sich auf 21.743 (Vorjahr: 20.411).

## Umsatzerlöse des Konzerns nach Bereichen

Insgesamt belaufen sich die Konzernerträge inklusive sonstiger betrieblicher Erträge, anderer aktivierter Eigenleistungen und Bestandsveränderungen auf € 1.732,3 Mio (Vorjahr € 1.398,5 Mio). Darin enthalten sind Fördermittel nach dem KHG von insgesamt € 34,8 Mio (Vorjahr € 26,4 Mio).

Die Personalaufwandsquote beträgt 64,8% (Vorjahr 65,8%). Dabei sind die Bruttolöhne/-gehälter gegenüber dem Vorjahr um 2,2% pro Vollkraft gestiegen. Insgesamt stieg der Personalaufwand um € 189,7 Mio, davon anorganisch € 122,3 Mio. Die Quote für den Materialaufwand liegt bei 23,6% (Vorjahr 24,9%) und hat sich damit gegenüber dem Vorjahr verbessert.

|   | 2020             |              | 2019             |              |
|---|------------------|--------------|------------------|--------------|
|   | T€               | %            | T€               | %            |
| <b>Umsatzerlöse</b>   |                  |              |                  |              |
| Krankenhäuser   | 1.276.329        | 79,7         | 1.018.202        | 79,0         |
| Geriatrische Rehabilitation, Kurzzeitpflege und Altenpflege | 169.020          | 10,6         | 149.112          | 11,6         |
| Medizinische Versorgungszentren                             | 26.985           | 1,6          | 28.129           | 2,1          |
| Sonstige Umsatzerlöse                                       | 129.261          | 8,1          | 93.522           | 7,3          |
| <b>Gesamt</b>   | <b>1.601.595</b> | <b>100,0</b> | <b>1.288.965</b> | <b>100,0</b> |

## Ertragslage

|  | 2020             |              | 2019             |              |
|--|------------------|--------------|------------------|--------------|
|  | T€               | %            | T€               | %            |
| Umsatzerlöse inkl. Bestandsveränderungen und andere aktivierte Eigenleistungen | 1.601.198        | 100,0        | 1.288.029        | 100,0        |
| Sonstige betriebliche Erträge  | 133.605          | 8,3          | 110.428          | 8,6          |
| <i>davon Fördermittel</i>  | <i>95.198</i>    | <i>5,9</i>   | <i>67.034</i>    | <i>5,2</i>   |
| <b>Summe</b>   | <b>1.734.803</b> | <b>108,3</b> | <b>1.398.457</b> | <b>108,6</b> |
| Personalaufwand  | 1.037.259        | 64,8         | 847.601          | 65,8         |
| Materialaufwand  | 377.613          | 23,6         | 320.776          | 24,9         |
| Sonstiger betrieblicher Aufwand  | 241.330          | 15,1         | 191.826          | 14,9         |
| <i>davon AfA-Fördermittel</i>  | <i>44.059</i>    | <i>2,8</i>   | <i>36.518</i>    | <i>2,8</i>   |
| <i>davon Fördermittel</i>  | <i>49.495</i>    | <i>3,1</i>   | <i>30.609</i>    | <i>2,4</i>   |
| <b>EBITDA</b>  | <b>78.601</b>    | <b>4,9</b>   | <b>38.254</b>    | <b>3,0</b>   |
| AfA-Eigenmittel  | 40.302           | 2,5          | 34.308           | 2,7          |
| <b>EBIT</b>  | <b>31.246</b>    | <b>2,0</b>   | <b>4.110</b>     | <b>0,3</b>   |
| Finanzergebnis   | -2.901           | -0,2         | -2.297           | -0,2         |
| Steuerergebnis   | -2.097           | -0,1         | -1.372           | -0,1         |
| <b>Jahresüberschuss</b>  | <b>26.248</b>    | <b>1,6</b>   | <b>441</b>       | <b>0,0</b>   |

## Strukturdaten

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Name</b>                          | AGAPLESION gemeinnützige AG  |
| <b>Sitz</b>                          | Frankfurt am Main  |
| <b>Gründungs-jahr</b>                | 2002   |
| <b>Handelsregister</b>               | Amtsgericht Frankfurt am Main  |
| <b>Handelsregisternummer</b>         | HRB 55321  |
| <b>Finanzamt</b>                     | Frankfurt am Main III  |
| <b>Steuer-nummer</b>                 | 45/250/6878/8  |
| <b>Letzter Feststellungsbescheid</b> | 24. April 2020   |
| <b>Satzung</b>                       | Aktuelle Fassung vom 4. Dezember 2020, Eintrag im Handelsregister 11. Januar 2021  |
| <b>Gegenstand der Gesellschaft</b>   | Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens und der öffentlichen Gesundheitspflege, die Förderung der Altenhilfe, die Förderung mildtätiger Zwecke durch die Pflege und Betreuung von Kranken und alten Menschen nach christlichen Grundsätzen und in Verbindung damit die christliche Seelsorge und die Förderung der Berufsbildung, einschließlich der Studentenhilfe sowie von Wissenschaft und Forschung. |

Zweck der Gesellschaft ist es auch, anderen steuerbegünstigten Körperschaften insbesondere zur Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens sowie zur Förderung der Altenhilfe Mittel nach Maßgabe des § 58 Nr. 1 Abgabenordnung zu beschaffen und weiterzuleiten. Der mittelbare Zweck wird durch die Sammlung von Spenden verwirklicht. Die Zweckverwirklichung kann auch durch die Vergabe von zinsgünstigen und zinslosen Darlehen erfolgen.

Gegenstand der Gesellschaft ist die Förderung der von ihren gemeinnützigen Tochterunternehmen betriebenen diakonischen Einrichtungen, wie Krankenhäusern, Heimen und Einrichtungen der Rehabilitation, Alten- und Krankenpflege, stationäre und ambulante Behandlung und Pflege von Kranken nach den Grundsätzen der christlichen Krankenpflege. Zur Verwirklichung ihrer Zwecke übernimmt die Gesellschaft für die vorgenannten Einrichtungen u. a. Konzernleitungsaufgaben und erbringt zentrale Dienstleistungen. Die Gesellschaft wird auch in der konzernweiten Beschaffung für ihre Tochterunternehmen tätig; zu dieser Aufgabe gehört auch die Belieferung mit Energie. Ferner fördert die Gesellschaft die Aus-, Fort- und Weiterbildung in medizinischen und pflegerischen Berufen, sowie die medizinische und pflegerische Grundlagenforschung und klinisch angewandte Forschung, die der Allgemeinheit zugutekommt, insbesondere auf dem Gebiet der Geriatrie. Die Gesellschaft betreibt hierzu insbesondere die überregionale Einrichtung für Fort- und Weiterbildung AGAPLESION AKADEMIE HEIDELBERG, Heidelberg.

Des Weiteren errichtet und unterhält die Gesellschaft die gemeinnützige, nichtrechtsfähige AGAPLESION Förderstiftung des bürgerlichen Rechts, Frankfurt am Main, mit dem Schwerpunkt der Förderung von Aus-, Fort- und Weiterbildung in medizinischen und pflegerischen Berufen.

Im Rahmen ihrer Aufgaben beschafft die Gesellschaft Mittel zu deren Verwendung.

Die Gesellschaft ist berechtigt, alle Nebengeschäfte zu betreiben, die dem gemeinnützigen Hauptzweck der Gesellschaft dienen. Darüber hinaus darf sie sich unmittelbar oder mittelbar an anderen gemeinnützigen Unternehmen mit gleichen oder ähnlichen Zwecken beteiligen. Die Gesellschaft kann Zweigniederlassungen errichten. Sie darf sich Hilfspersonen im Sinne von § 57 Abs. 1 Satz 2 Abgabenordnung bedienen.

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Geschäftsjahr</b>    | Kalenderjahr   |
| <b>Grundkapital</b>     | Das Grundkapital belief sich zum 31. Dezember 2020 auf € 18.454.000 und war eingeteilt in 369.080 auf den Namen lautende Nennbetragsaktien im Nennbetrag von je € 50,00.<br>Am 31. August 2016 hat die Hauptversammlung zuletzt beschlossen, dass das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 12. Oktober 2021 um bis zu € 8 Mio. durch Ausgabe neuer Aktien erhöht werden kann.   |
| <b>Organe</b>           | Hauptversammlung<br>Aufsichtsrat<br>Vorstand   |
| <b>Hauptversammlung</b> | Zur Teilnahme an der Hauptversammlung, zur Ausübung des Stimmrechts und zur Stellung von Anträgen sind nur diejenigen Aktionäre berechtigt, die im Aktienregister der Gesellschaft eingetragen sind. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme. Den Vorsitz in der Hauptversammlung führt die:der Vorsitzende:r des Aufsichtsrats.<br>Beschlüsse der Hauptversammlung werden mit einer Mehrheit von mindestens 80% der abgegebenen Stimmen und, soweit eine Kapitalmehrheit erforderlich ist, mit einer Mehrheit von mindestens 80% des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals gefasst, soweit nicht nach Gesetz zwingend eine andere Mehrheit vorgeschrieben ist.  |
| <b>Aufsichtsrat</b>     | Der Aufsichtsrat besteht seit dem Ende der Hauptversammlung vom 18. Juli 2018 gem. § 13 Absatz 1 der Satzung aus zwölf sachkundigen Mitgliedern.<br>Der Aufsichtsrat fungiert im Rahmen der aktienrechtlichen Vorschriften als oberstes Überwachungsorgan. Zu seinen Hauptaufgaben gehören u. a. die Prüfung des Jahresabschlusses der Gesellschaft sowie des Konzernabschlusses.<br>Der Aufsichtsrat tagt i. d. R. viermal im Jahr. Der Vorstand berichtet ihm kontinuierlich über die laufende Geschäftstätigkeit sowie über die herausragenden Geschäfte und Investitionen des Konzerns und seiner Tochtergesellschaften.   |
| <b>Vorstand</b>         | Die AGAPLESION gemeinnützige AG wird durch den Vorstand geführt, dem bis zum 31. Juli 2020 drei und bis zum 31. Dezember 2020 zwei Vorstände angehörten. Zum 1. Januar 2021 und zum 1. Juli 2021 wurde der Vorstand durch Neuberufungen zweier weiterer Vorstandsmitglieder komplettiert. Der Aufsichtsrat bestellt gemäß § 11 Abs. 2 der Satzung die Mitglieder des Vorstands und bestimmt ihre Zahl und deren Amtszeit im Rahmen des § 84 Abs. 1 Satz 1 AktG.<br>Die Mitglieder des Vorstands haben die Geschäfte der Gesellschaft nach Maßgabe der Gesetze, der Satzung, der Geschäftsordnung für den Vorstand, des Geschäftsverteilungsplans, des jeweiligen Dienstvertrages sowie unter Berücksichtigung der den Vorstand betreffenden Regelungen der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats zu führen. |
| <b>Prokura</b>          | Prokuristen der AGAPLESION gAG sind:<br>Michael Keller, Dipl.-Kaufmann, Langen<br>Jörn Wessel, Assessor jur., Hamburg<br>Alexander Dettmann, Dipl.-Ing., Dallgow-Döberitz<br>Die Gesellschaft wird durch zwei Vorstandsmitglieder gemeinschaftlich oder durch ein Vorstandsmitglied in Gemeinschaft mit einem Prokuristen vertreten.   |
| <b>Mitgliedschaften</b> | Die AGAPLESION gAG ist Mitglied im Diakonie Hessen – Diakonisches Werk in Hessen und Nassau und Kurhessen-Waldeck e. V., dem VdDD e.V. sowie dem DEKV e.V. Die Gesellschaften und örtlichen Gesellschafter sind Mitglied in den jeweiligen regionalen Diakonischen Werken sowie den regionalen Krankenhausgesellschaften.  |

## Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2020 sind die AGAPLESION gAG als Muttergesellschaft sowie all ihre Tochter- und Enkelunternehmen einbezogen, bei welchen der AGAPLESION gAG unmittelbar und mittelbar die Mehrheit der Stimmrechte zustehen und die einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Konzernabschluss haben. Im Folgenden sind alle direkten Tochtergesellschaften aufgelistet.

- AGAPLESION Management- und Beratungsgesellschaft mbH, Frankfurt am Main (100 %)
- AGAPLESION WOHNEN & PFLEGEN SÜD gemeinnützige GmbH, Darmstadt (100 %)
- Ökumenisches Verbundkrankenhaus Trier gemeinnützige GmbH, Trier (75,1 %)
- AGAPLESION ALLGEMEINES KRANKENHAUS HAGEN gemeinnützige GmbH, Hagen (60 %)
- AGAPLESION EV. BATHILDISKRANKENHAUS BAD PYRMONT gemeinnützige GmbH, Bad Pyrmont (60 %)
- AGAPLESION BETHANIEN DIAKONIE gemeinnützige GmbH, Frankfurt am Main/Berlin (60 %)
- AGAPLESION BETHANIEN KRANKENHAUS HEIDELBERG gemeinnützige GmbH, Heidelberg (60 %)
- AGAPLESION BETHESDA KLINIK ULM gemeinnützige GmbH, Frankfurt am Main/Ulm (60 %)
- AGAPLESION BETHESDA KRANKENHAUS BERGEDORF gemeinnützige GmbH (vormals Bethesda Krankenhaus Bergedorf gemeinnützige GmbH), Hamburg (60%)
- AGAPLESION BETHESDA KRANKENHAUS WUPPERTAL gemeinnützige GmbH, Wuppertal (60 %)
- AGAPLESION DIAKONIE KLINIKEN KASSEL gemeinnützige GmbH, Kassel (60 %)
- AGAPLESION DIAKONIEKLINIKUM HAMBURG gemeinnützige GmbH, Hamburg (60 %)
- AGAPLESION DIAKONIEKLINIKUM ROTENBURG gemeinnützige GmbH, Rotenburg (Wümme) (60 %)
- AGAPLESION DIAKONIEKRANKENHAUS SEEHAUSEN gemeinnützige GmbH, Seehausen (Altmark) (60 %)
- AGAPLESION ELISABETHENSTIFT gemeinnützige GmbH, Darmstadt (60 %)
- AGAPLESION EVANGELISCHES KRANKENHAUS HOLZMINDEN gemeinnützige GmbH, Holzminden (60 %)
- AGAPLESION EVANGELISCHES KRANKENHAUS MITTELHESSEN gemeinnützige GmbH, Gießen (90 %)
- AGAPLESION EVANGELISCHER PFLEGEDIENST gGmbH, München (60 %); bis 30. September 2020
- AGAPLESION EV. KLINIKUM SCHAUMBURG gemeinnützige GmbH, Bückeberg (60 %)
- AGAPLESION FRANKFURTER DIAKONIE KLINIKEN gemeinnützige GmbH, Frankfurt am Main (60 %)
- AGAPLESION KRANKENHAUS NEU BETHLEHEM gemeinnützige GmbH, Göttingen (60 %)
- AGAPLESION MITTELDEUTSCHLAND gemeinnützige GmbH, Leipzig (60 %)
- AGAPLESION WOHNEN & PFLEGEN NIEDERSACHSEN gemeinnützige GmbH, Bad Pyrmont (100 %)
- HDV gemeinnützige GmbH, Darmstadt (60 %)

## Organe

### Hauptversammlung

Zum 31. Dezember 2020 setzten sich die Aktionäre wie folgt zusammen:

- Bethanien Diakonissen-Stiftung, Frankfurt am Main 157.413 Aktien bzw. 42,65 %
- Evangelisch-luth. Diakonissen-Mutterhaus Rotenburg (Wümme) e. V., Rotenburg (Wümme) 34.710 Aktien bzw. 9,4 %
- Frankfurter Diakonissenhaus, Verein alten Rechts, Frankfurt am Main 27.640 Aktien bzw. 7,49 %
- Ev. Stift Alt- und Neu-Bethlehem, Kirchl. Stiftung des bürgerlichen Rechts, Göttingen 19.632 Aktien bzw. 5,32 %
- Stiftung Allgemeines Krankenhaus Hagen, Stiftung des bürgerlichen Rechts, Hagen 15.637 Aktien bzw. 4,24 %
- Evangelische Kirche in Hessen und Nassau, Körperschaft des Öffentlichen Rechts, Darmstadt 14.578 Aktien bzw. 3,95 %
- Förderstiftung Hessischer Diakonieverein, Kirchliche Stiftung des bürgerlichen Rechts, Darmstadt 13.298 Aktien bzw. 3,60 %
- Evangelischer Regionalverband Frankfurt und Offenbach, Körperschaft des Öffentlichen Rechts, Frankfurt am Main 13.093 Aktien bzw. 3,55 %
- Stiftung Kurhessisches Diakonissenhaus Kassel, Kirchliche Stiftung des bürgerlichen Rechts, Kassel 10.698 Aktien bzw. 2,90 %
- Elisabethenstift, Kirchliche Stiftung des öffentlichen Rechts, Darmstadt 9.927 Aktien bzw. 2,69 %
- Evangelisches Dekanat Darmstadt-Stadt, Körperschaft des Öffentlichen Rechts, Darmstadt 9.927 bzw. 2,69 %
- Stiftung Bethesda Bad Pyrmont, Kirchliche Stiftung des bürgerlichen Rechts, Bad Pyrmont 9.464 Aktien bzw. 2,56 %
- Evangelisch-methodistische Kirche in Deutschland, Körperschaft des öffentlichen Rechts, Frankfurt am Main 8.311 Aktien bzw. 2,25 %
- Stiftung Krankenhaus Bethel Bückeburg, Stiftung des kirchlichen Rechts, Bückeburg 7.109 Aktien bzw. 1,93 %
- Markus-Stiftung, Kirchliche Stiftung bürgerlichen Rechts, Frankfurt am Main 6.911 Aktien bzw. 1,87 %
- Stiftung Evangelisches Krankenhaus Holzminden, Kirchliche Stiftung bürgerlichen Rechts, Holzminden 4.722 Aktien bzw. 1,28 %
- Ev.-Luth. Diakonissenhaus Leipzig e.V., Leipzig 3.291 Aktien bzw. 0,89 %
- Ev.-Lutherische Diakonissenanstalt Alten Eichen, Kirchliche Stiftung des bürgerlichen Rechts, Hamburg 2.000 Aktien bzw. 0,54 %
- Diakonisches Werk evangelischer Kirchen in Niedersachsen e. V., Hannover 690 Aktien bzw. 0,19 %
- Anhaltische Diakonissenanstalt Dessau, Dessau-Roßlau 29 Aktien bzw. 0,01 %

### Aufsichtsrat

Zum 31. Dezember 2020 bestand der Aufsichtsrat aus zwölf Mitgliedern:

- Hans-Jürgen Steuber, Privatbankier (ret.), Bielefeld (Vorsitzender des Aufsichtsrats)
- Dr. jur. Jörg Antoine, Konsistorialpräsident Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz, Berlin (Erster stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats)
- Dipl.-Oec. Uwe M. Junga, Kfm. Vorstand Bethanien Diakonissen-Stiftung, Rödermark (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats)
- Prof. Dr. jur. Dr. phil. Reinhard J. Wabnitz, Ministerialdirektor a. D., Professor Hochschule Rhein-Main, Oberursel (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats)
- Univ.-Prof. Dr. med. Elke Ruth Gizewski, MHBA, Chefärztin, Professorin Medizinische Universität Innsbruck, Innsbruck (A)
- Dr. theol. Christoph Künkel, Oberlandeskirchenrat i. R., Lüneburg
- Dipl.-Kfm. Harald Peuser, Mitglied des Verwaltungsrates Evangelischer Verein für Innere Mission Frankfurt am Main, Kronberg
- Ruthardt Prager, Pastor, Leiter Kirchenkanzlei Evangelisch-methodistische Kirche in Deutschland, Frankfurt am Main
- Stephan Ringeis, Pastor, Senderbeauftragter der Evangelischen Freikirchen beim MDR, Chemnitz
- Friedrich Selter, Pfarrer und Regionalbischof im Sprengel Osnabrück der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Hannover, Osnabrück
- Prof. Dr. med. Christiane Woopen, Professorin Universität zu Köln, Köln
- Ulrike Scherf, Pfarrerin und Stellvertretende Kirchenpräsidentin der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN), Darmstadt (ab 16. Juli 2020)

### Vorstand

Dem Vorstand gehörten im Jahr 2020 an:

- Dr. rer. pol. Markus Horneber, Dipl.-Kfm., Vorsitzender, Frankfurt am Main
- Jörg Marx, Dipl.-Ökonom, Vorstand, Lich
- Roland Kottke, Jurist, Vorstand, Starnberg (bis 31. Juli 2020)

## Hinweise und Impressum

### Qualität

Das Qualitätsmanagement-System (QM-System) der AGAPLESION gAG basiert auf den Anforderungen der DIN EN ISO 9001 und berücksichtigt das spezifische Wertesystem eines konfessionellen Unternehmens. Jede:r Mitarbeiter:in arbeitet mit an der Erreichung der Qualitätsziele und fühlt sich für die Ergebnisqualität verantwortlich. Jährlich veröffentlichen die Einrichtungen Qualitätsberichte. Begehungen durch interne und externe Expert:innen sowie Zertifizierungen nutzen wir dazu, die Wirksamkeit unseres QM-Systems zu überprüfen und uns weitere Verbesserungspotenziale aufzeigen zu lassen. Eine Übersicht zu unseren zertifizierten Zentren finden Sie auf unserer Webseite.

Grundsätzlich sorgen u. a. folgende Maßnahmen für die Qualität und Sicherheit in den Einrichtungen:

- Qualifizierte und sachkundige Mitarbeiter:innen
- Hohe Sicherheitsstandards in allen Bereichen
- Einsatz neuer und innovativer Technik
- Umfassendes Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001
- Hohe Servicequalität
- Umfassende Maßnahmen zur Patienten- und Bewohnersicherheit
- Kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Dienstleistungen und kundenorientierten Angebote
- Analyse von Prozessen auf Optimierungspotentiale
- Dauernde Verbesserung und Professionalisierung unseres Handelns
- Konzernweites Frühwarnsystem zur systematischen Risikoprävention und -bewältigung (Critical Incident Reporting System (CIRS))
- Stetige Prüfung unserer Behandlungs- und Betreuungsergebnisse
- Regelmäßige externe und interne Audits (Prüfungen)
- Management- und Risikobewertung durch die Geschäftsleitungen

### Bestätigungsvermerk Wirtschaftsprüfer

Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat dem nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellten Konzernabschluss und Konzernlagebericht der AGAPLESION gAG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2020 geprüft und mit dem 3. Mai 2021 mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen.

### Entsprechenserklärung Transparenzstandard

Aufsichtsrat und Vorstand erklären: Die AGAPLESION gAG handelt im Sinne einer verantwortungsvollen Diakonischen Corporate Governance und hält die in der Konferenz Diakonie und Entwicklung am 18. Oktober 2018 verabschiedeten Standards zur guten Unternehmensführung ein. Der vorliegende Bericht orientiert sich an den Transparenzstandards für Caritas und Diakonie vom 10. Januar 2019.

### Bild- und Textnachweise

- Coverbild und alle weiteren Strichzeichnungen: Ina J. Palacios Escobar
- S. 7, 9, 30–33: Alexander Sell, [www.alexandersell.de](http://www.alexandersell.de)
- S. 10: C. Schüßler, Adobe Stock
- S. 12 (Definition Organisationsentwicklung): <https://www.duden.de/rechtschreibung/Organisationsentwicklung>, 8. Juni 2021
- S. 13, 15, 17: Carina Dahlem, Claudia Möller und Ina J. Palacios Escobar (AGAPLESION Fototeam)
- S. 16 (Definition Agilität): <https://www.duden.de/rechtschreibung/agil>, 8. Juni 2021
- S. 20 (Jesus) + S. 24–25 (Kulizeichnungen): Carina Dahlem
- S. 22 (Zitat Johann Wichern): <https://pr-museum.de/personen/pr-praktiker-forscher/johann-hinrich-wichern/die-innere-mission/>, 8. Juni 2021
- S. 23 (Foto Elise Averdieck): Evangelische Stiftung Bethesda
- S. 23 (Zitat Elise Averdieck): Moderne Medizin in lebendiger Tradition, Evangelische Stiftung Bethesda, 2019; Seite 6
- S. 23 (Zeichnung Johann Wichern): Das Rauhe Haus
- S. 23 (Zitat Johann Wichern): [https://www.rauheshaus.de/fileadmin/Das\\_Rauhe\\_Haus/Downloads/Geschichte\\_des\\_RH.pdf](https://www.rauheshaus.de/fileadmin/Das_Rauhe_Haus/Downloads/Geschichte_des_RH.pdf), 8. Juni 2021
- S. 26–27: Re-Inventing Organizations, Frederic Laloux; Resilienz, Paul Ch. Donders; CEO 4.0 The Journal, Paul Ch. Donders; What You Do Is Who You Are, Ben Horowitz; Menschen führen – Leben wecken, Anselm Grün
- S. 46: gudrun, Adobe Stock
- S. 48, 52, 53, 55, 56 (Szenen aus dem AGAPLESION SIMEONSTIFT): Marcel Bürner, Unternehmenskommunikation, HDV gemeinnützige GmbH
- S. 50: Konzert im AGAPLESION HAUS SAALBURG
- S. 58 (Foto unten): Manuela Häußler

### Lesbarkeit

Aus rechentechnischen Gründen können in den Tabellen Rundungsdifferenzen in Höhe von ± einer Einheit (€, % usw.) auftreten.

### Redaktion und Layout

Carina Dahlem, Ina J. Palacios Escobar und Sebastian Wenz, Unternehmenskommunikation, AGAPLESION gAG

### Redaktionsschluss

15. Juni 2021

### Herausgeber

AGAPLESION gemeinnützige Aktiengesellschaft  
Ginnheimer Landstraße 94, 60487 Frankfurt am Main  
[www.agaplesion.de](http://www.agaplesion.de)  
[#agaplesion](https://www.instagram.com/agaplesion)

# Urkunde Partner im Klimaschutz



**AGAPLESION gAG**

**Geschäftsbericht 2020/2021**

Diese Urkunde bestätigt die Kompensation von Treibhausgasemissionen durch zusätzliche Klimaschutzprojekte.

CO<sub>2</sub>-Äquivalente  
**2.463 kg**

Unterstütztes Klimaschutzprojekt  
**Regionale Projekte  
Oberallgäu  
Deutschland**

ClimatePartner-ID  
**11429-2106-1001**

Ausgestellt am  
**15.06.2021**

Über folgende URL erhalten Sie weitere Informationen über die Kompensation und das unterstützte Klimaschutzprojekt:

[climatepartner.com/11429-2106-1001](https://climatepartner.com/11429-2106-1001)



## Klimaneutral gedruckt

Durch den Druck dieses Geschäftsberichts (Auflage: 2.500 Stück) entstehen Treibhausgasemissionen in Höhe von 2.463 kg. AGAPLESION unterstützt deren Kompensation durch den Kauf von CO<sub>2</sub>-Äquivalenten zur Förderung von Klimaschutzprojekten über den Anbieter ClimatePartner. Mit folgender URL erhalten Sie weitere Informationen über die Kompensation und das unterstützte Klimaschutzprojekt im Oberallgäu:  
[climatepartner.com/11429-2106-1001](https://climatepartner.com/11429-2106-1001)



# Danksagung

*Wir danken ganz herzlich für die tolle Unterstützung*

**... für Informationen und/oder Fotovorlagen auf den Seiten 24 und 25:**

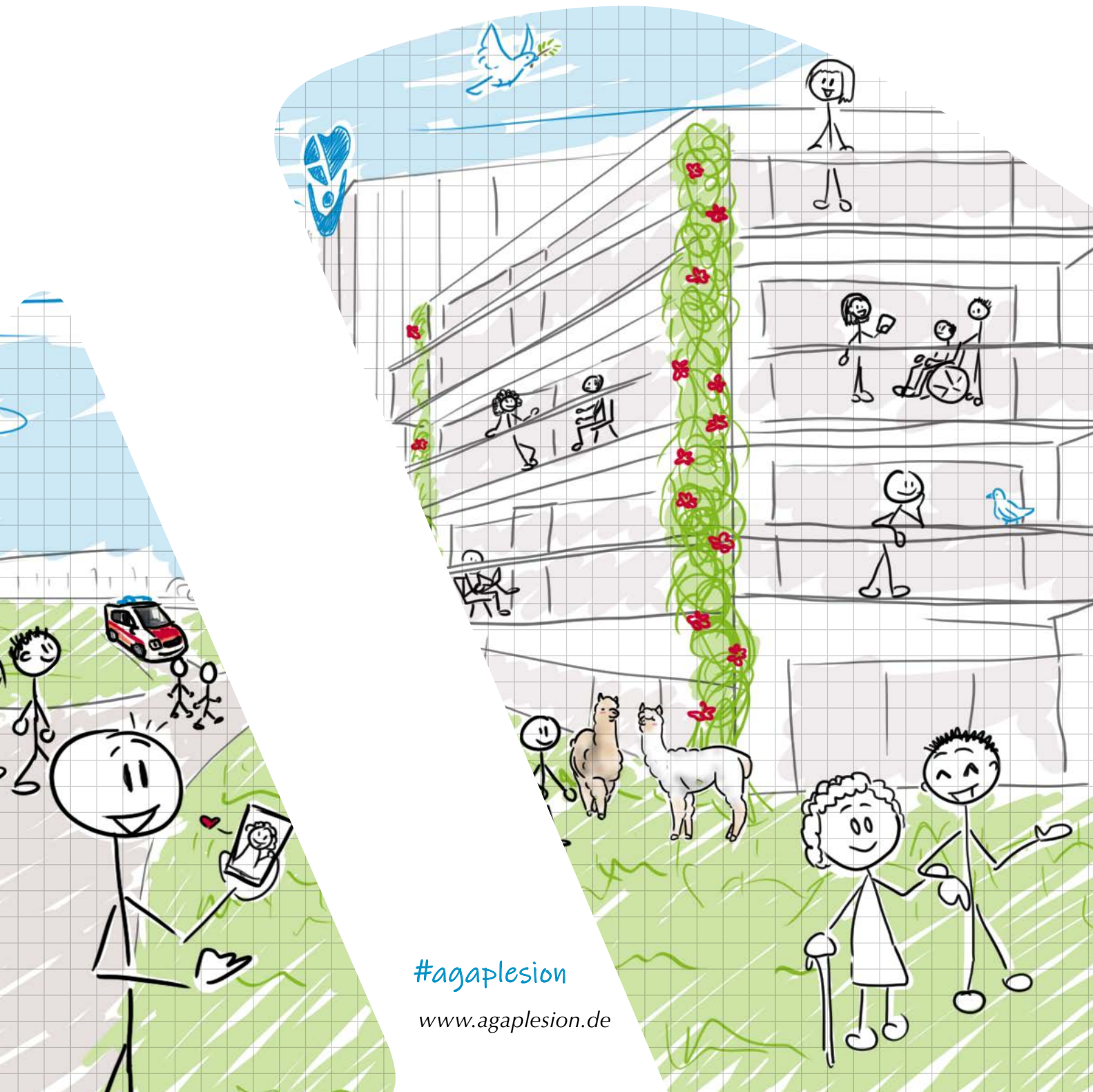
- Bethanien Diakonissen-Stiftung (Carl Weiß, Heinrich Mann, Jürgen Wischhusen, Friedrich Eilers)
- Das Rauhe Haus (Johann Wichern)
- Evangelische Stiftung Bethesda, Ev.-luth. Diakonissen-Mutterhaus Rotenburg (Wümme) e.V. (Elise Averdieck)
- Fliedner Kulturstiftung Kaiserswerth (Eheleute Fliedner)
- Frankfurter Bürgerstiftung (Jakob Strobel)
- HDV (Johannes Guyot)
- Stadtarchiv Gießen (Paul Zipp)
- Stadtarchiv Göttingen (Dr. Julius Hildebrand)
- Stadtarchiv Hagen (Robert von Briesen)
- Stadtarchiv Iserlohn (Friedrich von Bodelschwingh)
- Städtisches Museum, Ev.-luth. Kirchenbuchamt, Ev.-luth. Kirchenkreisarchiv – Göttingen (Henriette Leist)
- Stiftung Elisabethenstift (Elisabeth von Preußen)
- Stiftung Krankenhaus Bethel (Louise Freiin von Vincke)
- Stiftung Kurhessisches Diakonissenhaus Kassel (Oberin Marie Behre, Franz von Sardemann)

**... an unsere Kolleg:innen:**

- Daphne Makris (Seite 13)
- Daniel Engel und Ursula Ziegler (Seite 15)
- Claudia Möller (Seite 17)







#agaplesion

[www.agaplesion.de](http://www.agaplesion.de)