



©milkyway (generiert mit KI) - stock.adobe.com

Nachhaltigkeit im Gesundheitswesen

Strategien, Steuerung und operative Umsetzung in Kliniken

Von Prof. Dr. Michael Greiling und Maren Maria Greiling

Nachhaltigkeit wird zum strategischen Leitprinzip moderner Gesundheitsversorgung. Sie ist Führungsaufgabe, Innovationsmotor und Qualitätsversprechen zugleich. Kliniken, die ökologische, soziale und ökonomische Ziele vereinen, gewinnen nicht nur an Effizienz, sondern auch an Resilienz und Attraktivität. Hierfür brauchen sie klare Strukturen, belastbare Daten und durchdachte Prozesse. Nachhaltigkeit in Kliniken kann systematisch gesteuert, operativ umgesetzt und mit Hilfe von Workflow-Management und der Sustainability Balanced Scorecard messbar gemacht werden.

Keywords: Nachhaltigkeit, Strategie, Prozessmanagement

Kliniken stehen doppelt in der Pflicht: Sie müssen exzellente medizinische Versorgung gewährleisten und zugleich ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und ihrer Umwelt gerecht werden. Das Gesundheitswesen verursacht weltweit schätzungsweise vier bis fünf Prozent der CO₂-Emissionen – mehr als der gesamte Luftverkehr – und hinterlässt einen erheblichen ökologischen Fußabdruck. Energiein-

tensive Prozesse, komplexe Lieferketten, Einwegmaterialien und der wachsende digitale Datenverkehr gehören zu den zentralen Treibern. Zugleich ist der Gesundheitssektor nicht nur Verursacher, sondern auch Betroffener der Klimakrise: Hitzewellen, veränderte Infektionsmuster und häufigere Extremwetterereignisse erhöhen die Belastung der Versorgungsstrukturen und erfordern resilientere, vorausschauend geplante Kliniken.

Vor diesem Hintergrund wird Nachhaltigkeit zu einer strategischen Kernaufgabe im Hinblick auf die Zukunftssicherung mit unmittelbaren Folgen für Versorgungsqualität, Mitarbeiterzufriedenheit und wirtschaftliche Stabilität. Patienten, Mitarbeitende, Kostenträger und Gesellschaft erwarten eine sichtbare Verantwortung – ökologisch, sozial und ökonomisch. Für Kliniken bedeutet dies, Nachhaltigkeitsmanagement systematisch in die Unternehmenssteuerung zu integrieren, um regulatorische Vorgaben zu erfüllen und zugleich Effizienz- sowie Innovationspotenziale zu nutzen.

Regulatorische Grundlagen: CSRD und ESRS

Der regulatorische Rahmen hat die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien deutlich beschleunigt. Während die Pflicht zur Berichterstattung über Nachhaltigkeitsleistungen ursprünglich durch die CSR-Richtlinie eingeführt wurde, markieren die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) einen Paradigmenwechsel. Die CSRD erweitert den Kreis der berichtspflichtigen Einrichtungen, fordert das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit und verknüpft die Reportingpflichten mit einer externen Prüfpflicht.

Kliniken müssen nicht nur offenlegen, wie Nachhaltigkeitsrisiken ihre wirtschaftliche Lage beeinflussen, sondern müssen auch die eigenen Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft systematisch bewerten. Dies erhöht die Verbindlichkeit der Berichterstattung und macht Nachhaltigkeit zu einem Governance-Thema, das auf Ebene der Geschäftsführung, des Aufsichtsrats oder Beirats verankert sein muss.

Herausforderungen bei der Umsetzung

Trotz klarer Vorgaben besteht in vielen Kliniken Unsicherheit, wie Nachhaltigkeit konsequent operationalisiert werden kann. Häufig fehlen Erfahrung, strategische Kompetenzen und eine konsistente Verankerung auf Führungsebene. Die Folgen zeigen sich in unklaren Zielvorgaben, diffusen Verantwortlichkeiten und inkonsistenten Prioritäten. Solche strukturellen Defizite wirken sich direkt auf die Mitarbeitenden aus. Eine fehlende Identifikation mit der Unternehmensstrategie, ein unklares Rollenverständnis und eine hohe Arbeitsbelastung führen zu Frust und können Fluktuation sowie Fachkräftemangel fördern.

Eine konsequente Führung ist notwendig, um Rahmenbedingungen zu schaffen, die Gesundheit, Motivation und Innovationskraft der Mitarbeitenden fördern. Ergonomische Arbeitsplätze, flexible Arbeitszeitmodelle, echte Mitsprache und teamorientierte Zusammenarbeit sind entscheidend. Zugleich verlangt die strategische Verankerung von Nachhaltigkeit ein effizientes Ressourcenmanagement, welches Energie, Zeit, Material und Personal so einsetzt, dass Verschwendung vermieden und ökonomische wie ökologische Ziele in Einklang ge-

MKH Musterkrankenhaus		Zielvereinbarungsbericht		IWIG Institut für Wissensmanagement im Gesundheitswesen	
BSC Nachhaltigkeits- und Klimamanagement				Verantwortlich	Projektleiter
Ziel: Anzahl nachhaltiger Innovationen erhöhen				Verantwortlich	Projektleiter
Prozesskette: 10 Innovations- und Produktmanagement					
Kennzahl	Anteil Ideen nachhaltiger Innovationen an Anzahl Ideen	Berechnung	%	Zielbeschreibung Das Unternehmen legt offen, wie es durch geeignete Prozesse dazu beiträgt, dass Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen die Nachhaltigkeit bei der eigenen Ressourcennutzung und bei Nutzern (Patienten) verbessern.	
Werteneinheit	Prozent (Anteil %)	Messung			
Erste Rückmeldung		Erster Zielwert			
31. Januar 2023		95			
Letzte Rückmeldung		Letzter Zielwert			
29. Dezember 2023		95			
Datum, Unterschrift Vorgesetzter				Kennzahlbeschreibung Anzahl Ideen zu nachhaltigen Innovationen im Verhältnis zur Anzahl aller generierter Ideen bzw. Innovationen	
Datum, Unterschrift Verantwortlicher					

© IWIG 2024

Musterkrankenhaus

1

Abb. 1: Zielvereinbarung

etablieren. Anders als klassische Kennzahlensysteme übersetzt die SBSC die übergeordnete Nachhaltigkeitsstrategie in SMART formulierte Ziele, messbare Kennzahlen und operationalisierbare Maßnahmen. Die SBSC vernetzt alle Ebenen der Klinik. Strategische Prioritäten werden vertikal auf Abteilungen und Teams übertragen und horizontal auf gleichrangige Einheiten ausgeweitet. Durch die Abbildung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen lassen sich Zielkonflikte – beispielsweise zwischen Hygienestan-

Governance, Kultur und operative Umsetzung

Nachhaltigkeit endet nicht bei der Definition von Zielen oder der Einführung einzelner Maßnahmen, sie muss in die täglichen Prozesse integriert werden. Klinische und administrative Prozesse sind oft komplex und stark vernetzt; ineffiziente Schnittstellen, redundante Arbeitsschritte oder Medienbrüche verursachen neben Kosten auch ökologische und soziale Belastungen. Systematische Prozessanalysen und kontinuierliche Optimierungen machen solche Potenziale sichtbar und sorgen dafür, dass Nachhaltigkeit operational in den Klinikalltag integriert wird.

Nachhaltigkeit erfordert auch einen strategischen Blick, über die internen Prozesse hinaus, auf Lieferketten und Beschaffung. Kliniken können ihren ökologischen Fußabdruck erheblich reduzieren, indem sie Lieferanten nach ökologischen, sozialen und ethischen Kriterien auswählen, regionale Partner bevorzugen und den gesamten Lebenszyklus von Medizinprodukten in Entscheidungen einbeziehen. Dies eröffnet zugleich Potenziale für Ressourceneffizienz und Kostenreduktion.

Mit digitalen Lösungen, Automatisierungen und datengestützten Prozessanalysen lässt sich Nachhaltigkeit mess- und steuerbar machen. Softwaregestützte Plattformen ermöglichen die konsistente Erfassung valider Daten für die Steuerung von Nachhaltigkeitskennzahlen und die operative Umsetzung der SBSC, die Vernetzung von Abteilungen und die transparente Dokumentation von Maßnahmen. Durch die Integration digitaler Werkzeuge werden Ursache-Wirkungs-Beziehungen sichtbar, Fortschritte kontinuierlich über-

„Nachhaltigkeit erfordert auch einen strategischen Blick, über die internen Prozesse hinaus, auf Lieferketten und Beschaffung. Kliniken können ihren ökologischen Fußabdruck erheblich reduzieren, indem sie Lieferanten nach ökologischen, sozialen und ethischen Kriterien auswählen, regionale Partner bevorzugen und den gesamten Lebenszyklus von Medizinprodukten in Entscheidungen einbeziehen.“

bracht werden. Nur durch eine klare strategische Ausrichtung, konsequente Kommunikation und die Einbindung aller Hierarchieebenen lassen sich Nachhaltigkeitsziele erfolgreich umsetzen.

Steuerung durch die Sustainability Balanced Scorecard

Die praktische Umsetzung von Nachhaltigkeit in Kliniken kann durch integrierte Steuerungsinstrumente erheblich erleichtert werden. Die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) hat das Potenzial, sich in Kliniken als besonders wirkungsvolles Werkzeug zu

dards und Ressourceneffizienz oder zwischen Kostendruck und Personalschonung – frühzeitig erkennen und steuern. Kennzahlen können ökologische Faktoren wie Energieverbrauch, CO₂-Emissionen oder Anteil erneuerbarer Energien abbilden, ebenso soziale Aspekte wie Mitarbeiterzufriedenheit, Weiterbildung oder Beteiligung an Nachhaltigkeitsinitiativen. Die SBSC fungiert dabei nicht als reines Kontrollinstrument, sondern als Kommunikations- und Lernsystem. Sie schafft Transparenz, bindet Mitarbeitende ein, klärt Verantwortlichkeiten und ermöglicht ein kontinuierliches strategisches Feedback (► Abb. 1).

Perspektive	10. Innovations- und Produktmanagement
Ziel	Anzahl nachhaltiger Innovationen erhöhen
Maßnahme	Digitalisierten Innovationsprozess implementieren
Aufgabe	Informationen über geeignete digitalisierte Systeme einholen
Aufgabe	Vorauswahl treffen
Aufgabe	Vorausgewählte Systeme vorstellen
Aufgabe	Endauswahl treffen
Aufgabe	Kollegium über ausgewähltes System informieren
Aufgabe	System implementieren
Aufgabe	Schulungen durchführen
Aufgabe	Nutzung evaluieren

Abb. 2: Hierarchie_Ursache-Wirkungsbeziehung

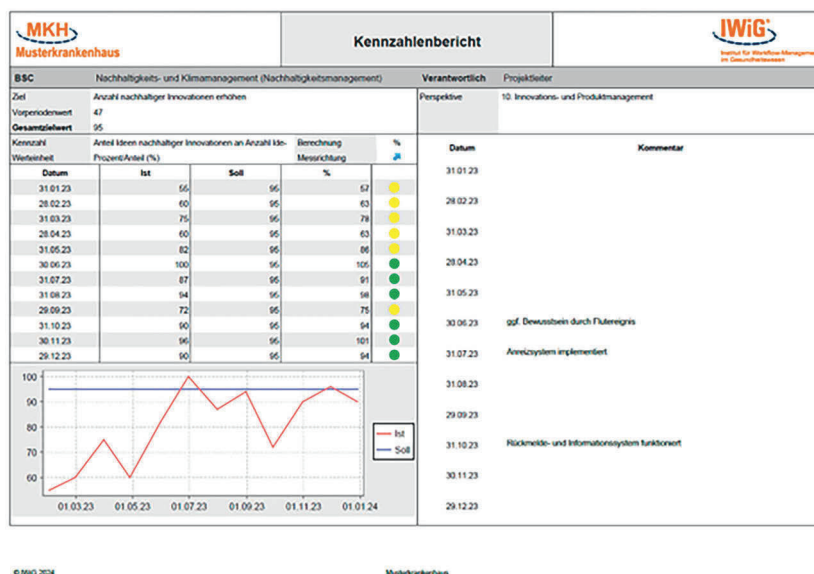


Abb. 3: Kennzahlenbericht

prüft und Anpassungen datenbasiert vorgenommen. Auf diese Weise wird die Verbindung zwischen strategischer Planung, operativer Umsetzung und organisationalem Lernen gestärkt. Solche Systeme erleichtern das Monitoring, fördern bereichsübergreifende Zusammenarbeit und tragen dazu bei, dass Nachhaltigkeit im Klinikalltag verankert wird (►Abb. 2).

Für die erfolgreiche Implementierung von Nachhaltigkeit sind Governance und Kultur gleichermaßen entscheidend. Nachhaltigkeit muss formal in die Entscheidungsstrukturen der Klinik integriert werden: Geschäftsführung, Controlling, Qualitätsmanagement, Einkauf und Technik benötigen abgestimmte Aufgabenfelder und Eskalationsmechanismen, damit strategische Ziele nicht als isolierte Projekte verbleiben, sondern auf allen Ebenen verstanden und gelebt werden.

Eine Kultur der Transparenz, Partizipation und des strategischen Lernens ist entscheidend. Mitarbeitende müssen erkennen, wie ihr Beitrag die Gesamtstrategie unterstützt, um sich zu identi-

fizieren und eigenverantwortlich zu handeln. Operativ erfordert dies die Festlegung verlässlicher Datenquellen, aussagekräftiger Indikatoren, pragmatischer Zielplanung inklusive Zwischenzielen und die Einführung eines kontinuierlichen Review- und Feedbackzyklus.

„Ein Blick in die Praxis zeigt: Große Häuser haben bereits Nachhaltigkeitsabteilungen aufgebaut und eigene Strategien formuliert – von nachhaltiger Beschaffung und CO₂-Bilanzierung bis hin zu Schulungsprogrammen für Green Teams in Pflege und Verwaltung. Anders als Risikomanager, Qualitäts- oder Datenschutzbeauftragte ist jedoch der Einsatz eines Nachhaltigkeitsbeauftragten derzeit nicht gesetzlich vorgeschrieben.“

Kurzfristige wirksame Maßnahmen wie Prozessoptimierungen oder Ressourceneinsparungen werden mit langfristigen Investitionen in Gebäude, Energieversorgung und Logistik kombiniert wo sie ihre Wirkung entfalten, ohne den Klinikbetrieb zu belasten. Interne Inno-

vationsprozesse, digitale Ideenmanagement-Systeme und interdisziplinäre Nachhaltigkeits-Labs fördern Experimentierfreude, skalierbare Lösungen und kontinuierliche Verbesserung (►Abb. 3).

Die Rolle des Nachhaltigkeitsexperten

Ein Blick in die Praxis zeigt: Große Häuser haben bereits Nachhaltigkeitsabteilungen aufgebaut und eigene Strategien formuliert – von nachhaltiger Beschaffung und CO₂-Bilanzierung bis hin zu Schulungsprogrammen für Green Teams in Pflege und Verwaltung. Anders als Risikomanager, Qualitäts- oder Datenschutzbeauftragte ist jedoch der Einsatz eines Nachhaltigkeitsbeauftragten derzeit nicht gesetzlich vorgeschrieben. Die rechtlich geforderte Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD/ESRS) verpflichtet Kliniken lediglich zur systematischen Erfassung, Steuerung und Berichterstattung von Nachhaltigkeitskennzahlen.

Dennoch zeigt sich in der Praxis zunehmend, dass Nachhaltigkeit ohne eine koordinierende Funktion kaum effizient umsetzbar ist. Die Position eines Nachhaltigkeitsexperten schafft eine verbindliche Schnittstelle zwischen strategischer Leitung, operativen Bereichen und externen Anspruchsgruppen. Sie stellt sicher, dass Nachhaltigkeitsziele nicht isoliert in Einzelprojekten verbleiben, sondern als Querschnittsaufgabe verstanden und aktiv gesteuert werden. Durch die kontinuierliche Datenerhebung sowie Bewertung und Priorisierung von Maßnahmen wird Transparenz geschaffen – eine

dem Prozess- und Workflow-Management. Er versteht es, Nachhaltigkeitsziele in operative Abläufe zu übersetzen, Verantwortlichkeiten zu definieren und Fortschritte messbar zu machen. Dies schließt die Analyse von Prozessketten ebenso ein wie die Identifikation ineffizienter Strukturen, die ökologische und ökonomische Ressourcen gleichermaßen beanspruchen. Durch den Einsatz von Kennzahlensystemen wie der Sustainability Balanced Scorecard wird Nachhaltigkeit auf allen Ebenen steuerbar und überprüfbar.

Darüber hinaus fungiert der Nachhaltigkeitsbeauftragte als Impulsgeber für kulturellen Wandel. Er fördert die Beteiligung der Mitarbeitenden, initiiert Lernprozesse und schafft Räume für Innovation – etwa durch interdisziplinäre Nachhaltigkeits-Teams oder thematische „Green Labs“, in denen praktische Lösungen für klinische Herausforderungen entwickelt und erprobt werden. Diese partizipative Herangehensweise stärkt die Identifikation mit der Klinikstrategie und verankert Nachhaltigkeit als gelebten Bestandteil der Organisationskultur.

Angesichts der zunehmenden Standardisierung von Reporting und der zu erwartenden Verschärfung regulatorischer Anforderungen kann die Einführung einer solchen Rolle als vorausschauende Investition in Compliance, Reputation und Zukunftsfähigkeit gesehen werden. Kliniken, die Nachhaltigkeit nicht nur dokumentieren, sondern strukturell steuern, gewinnen nicht nur Glaubwürdigkeit gegenüber Aufsichtsbehörden und Kostenträgern – sie sichern auch langfristig ihre Effizienz, Innovationskraft und Attraktivität als Arbeitgeber.

Nachhaltigkeit als Zukunftsstrategie

Nachhaltigkeit im Gesundheitswesen bedeutet, Mission und Verantwortung miteinander zu verbinden: die Verpflichtung, Gesundheit heute zu schützen, ohne die ökologischen und sozialen Lebensgrundlagen künftiger Generationen zu gefährden. Kliniken, die Nachhaltigkeit strategisch verankern, investieren in ihre Resilienz, eine exzellente Versorgung und Wettbewerbsfähigkeit.

Heute ist Nachhaltigkeit ein strategischer Kernauftrag, Governance-Aufgabe und Innovationsmotor zugleich. Die Kombination aus SBSC, klar defi-

nierten Rollen, kulturfördernden Maßnahmen und operativen Investitionen sichert Compliance und stärkt die Klinik als attraktiven Arbeitgeber und Innovationsplattform. Mit einem integrierten Managementansatz, einer funktionalen SBSC und, wo sinnvoll, einer dedizierten Nachhaltigkeitsfunktion werden ökologisches, soziales und ökonomisches Handeln konsequent miteinander verzahnt. Kliniken können so nicht nur gesetzliche Anforderungen erfüllen, sondern auch operative Vorteile realisieren: effizientere Abläufe, motivierte Mitarbeitende und eine langfristig stabile Patientenversorgung. Nachhaltigkeit ist damit kein Zusatzthema, sondern ein definierender Baustein zukunftsfähiger Gesundheitsversorgung. ■

Prof. Dr. Michael Greiling

Geschäftsführer
Institut für Workflow-Management
im Gesundheitswesen (IWiG)
michael.greiling@iwig-institut.de

Maren Maria Greiling, B. Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Institut für Workflow-Management
im Gesundheitswesen (IWiG)
marenmaria.greiling@iwig-institut.de

Freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Ressourcenschonende Berichterstattung

Viele Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sehen sich mit ESG-Anfragen aus Finanzierung, Versicherung, Förderung und Vergabe konfrontiert. Diese betreffen unterschiedliche Bereiche wie Bau, Technik, IT, Catering, Entsorgung oder Personaldienstleistungen. Entscheidend ist daher nicht, regelmäßig neue Berichte zu erstellen, sondern relevante Informationen schnell und strukturiert verfügbar zu halten. Der Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs (VSME) bietet hierfür einen schlanken und wiederholbaren Kern aus zentralen Kennzahlen, Maßnahmen, Zuständigkeiten und Governance-Strukturen. Diese Informationen können strukturiert gepflegt und bei Bedarf gezielt ergänzt werden. Dadurch entsteht ein belastbares Informationsfundament, das externe Anfragen bündelt, interne Abläufe entlastet und die Kommunikation mit Geschäftspartnern ressourcenschonend vereinfacht.

Praxiserfahrung

Die freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung nach VSME wurde von uns in einer Pilotgruppe der Sozialwirtschaft praktisch begleitet. Im Mittelpunkt standen ein belastbarer ESG-Kern, klare Zuständigkeiten und wiederverwendbare Informationen zur Vermeidung von Doppelarbeiten. Ergänzend halten wir jahrelange praktische Erfahrungen mit der Anwendung von Berichterstattungsstandards in Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft vor.

Solidaris Unternehmensgruppe

Solidaris Unternehmensgruppe – KompetenzTeam

Nachhaltigkeit Nachhaltigkeitsberatung für Gesundheits- und Sozialorganisationen. Einordnung, Strukturierung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen – von der Strategie über Informationserhebung bis zur Berichterstattung nach VSME.