



©wladimir1804 - stock.adobe.com

Nachhaltigkeit im Gesundheitswesen

Kliniken zwischen Pflicht und Chance

Von Prof. Dr. Michael Greiling

Bereits seit dem Geschäftsjahr 2017 ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung für bestimmte Unternehmen verpflichtend. Die rechtliche Grundlage dafür bildete bislang die europäische CSR-Richtlinie (2014/95/EU) und deren nationale Umsetzung über das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG). CSR steht für „Corporate Social Responsibility“, also die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Ab dem Jahr 2025 wird diese Berichtspflicht erheblich ausgeweitet und damit auch einen Großteil der Krankenhäuser und viele weitere Gesundheitsreinrichtungen betreffen. Neue Berichterstattungspflichten gelten ab diesem Zeitpunkt für Unternehmen, die mindestens zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen:

- Bilanzsumme von mindestens 20 Millionen Euro
- Nettoumsatzerlöse von mindestens 40 Millionen Euro
- mindestens 250 Beschäftigte

Kleine und mittlere Unternehmen ab zehn Mitarbeitenden werden ebenfalls zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet, wenn eine Kapitalmarkt-orientierung vorliegt. Die Anwendung

der neuen Vorschriften zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ist phasenweise vorgesehen und beginnt ab dem 1. Januar 2024 für Unternehmen, die bereits der CSR-Richtlinie unterliegen (Berichterstattung in 2025 über GJ 2024). Die Berichtsinhalte wurden zudem mittels verbindlicher EU-Nachhaltigkeitsberichtstandards standardisiert (European Sustainability Reporting Standards, ESRS). Die gesetzliche Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung erfordert von Kliniken eine transparente Darlegung ihrer Umwelt- und Sozialleistungen. Der Bericht sollte jedoch nicht nur zur Erfüllung rechtlicher Vorgaben dienen, sondern auch die interne Reflexion und Identifikation von Optimierungspotenzialen fördern.

Die Integration nachhaltiger Prinzipien im Krankenhauswesen erstreckt sich über umweltfreundliche Praktiken, soziale Verantwortung, gesellschaftliches Engagement, ökonomische Stabilität, Forschung und Innovation. Ein umfassendes Nachhaltigkeitsverständnis strebt eine ausgewogene Integration aller Dimensionen an, um eine ganzheitliche und verantwortungsbewusste Gesund-

Nachhaltigkeit ist nicht nur im gesellschaftlichen Diskurs, sondern auch im Gesundheitsbereich zu einem zentralen Thema avanciert. Gesundheitseinrichtungen sehen sich vermehrt der Verantwortung gegenüber, nicht nur optimale medizinische Versorgung zu gewährleisten, sondern auch ökologische und soziale Aspekte zu berücksichtigen. Die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden erfordert den verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen und die Minimierung der Umweltbelastung. Das Nachhaltigkeitsmanagement und die Berichterstattung in diesem Bereich sollten als Möglichkeit erkannt werden, nicht nur über Risiken und Probleme zu informieren, sondern auch Chancen und konkrete Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Keywords: Nachhaltigkeit, Strategie, Prozessmanagement

heitsversorgung zu gewährleisten und berücksichtigt auch bestehende Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekten.

Integrierte Nachhaltigkeitsprinzipien im Krankenhauswesen

Die Umsetzung eines effektiven Nachhaltigkeitsmanagements erforder- ▶

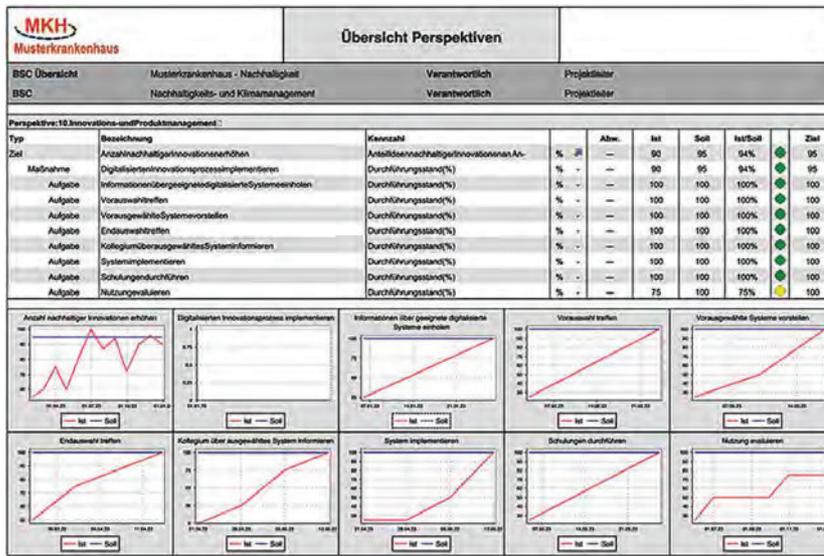


Abb. 1: Berichterstattung von Zielen, Maßnahmen und Aufgaben im Überblick

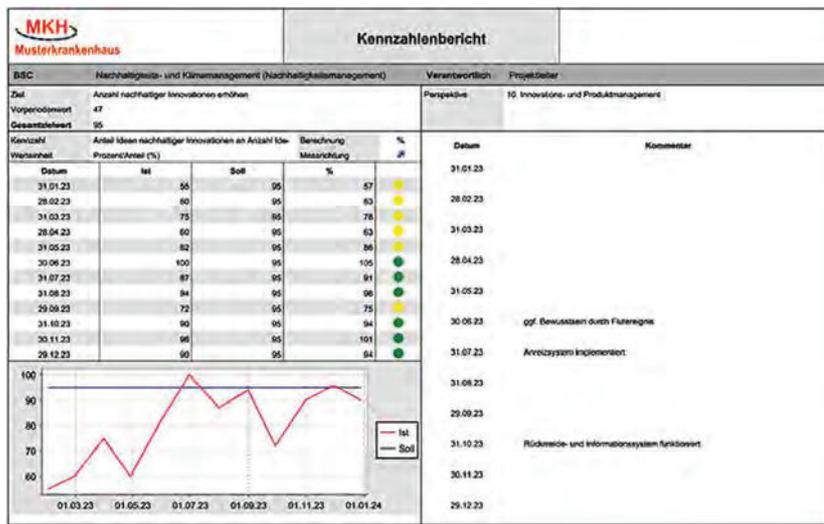


Abb. 2: Bericht eines Ziels im Rahmen der Nachhaltigkeit

Der Bericht mehr als die bloße Dokumentation von Werten in einem Report. Die tradierten Managementprinzipien im Gesundheitssystem müssen revidiert und neu bewertet werden. Der deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) beschreibt Kriterien für das effiziente und systematische Management von Nachhaltigkeit in Unternehmen. Es ist unabdingbar, dass die Führungsebene ein starkes Bekenntnis zur Nachhaltigkeit zeigt. Daher sollte ein Mitglied der Geschäftsführung die Verantwortung für dieses Anliegen übernehmen und sicherstellen, dass Nachhaltigkeitsaspekte bei sämtlichen strategischen Unternehmensentscheidungen gebührend berücksichtigt werden.

Die Nachhaltigkeitsstrategie in Kliniken wird durch spezifische Vorgaben in Form von Regeln und Prozessen implementiert. Die kontinuierliche Dokumentation der Fortschritte ist ent-

scheidend. Diese erfordern klare Ziele und die Messung anhand geeigneter Leistungsindikatoren, um notwendige Anpassungen vornehmen zu können. Die Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in Anreizsysteme kann die Motivation von Führungskräften und Mitarbeitenden fördern und dazu beitragen, dass Nachhaltigkeitsziele konsequent verfolgt werden. Auch der Dialog und die Zusammenarbeit mit relevanten Anspruchsgruppen sollten in den Nachhaltigkeitsprozess integriert werden, um Sichtweisen und konstruktive Kritik in die Unternehmensprozesse einfließen zu lassen. Nachhaltigkeit setzt im Gesundheitsbereich wichtige Impulse. Insbesondere vor dem Hintergrund eines stärkeren Wettbewerbs, knapper werdenden Ressourcen und demografischem Wandel werden neue ökologische und soziale Lösungen sowie langfristig tragfähige wirtschaftliche Konzepte gefordert.

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) bietet eine etablierte Toolbox zur Umsetzung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements, die ökonomische, ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt. Sie basiert auf den herkömmlichen ökonomischen Aspekten einer Balanced Scorecard (Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung), berücksichtigt jedoch auch die ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsaspekte. Mit ihr kann die Unternehmensleistung auch in diesen beiden Nachhaltigkeitsdimensionen kontinuierlich gemessen und gesteuert werden. Ziel der SBSC ist die Integration der drei Säulen des Nachhaltigkeitskonzepts – Ökonomie, Ökologie und Soziales – in die Unternehmensstrategie. Dadurch soll die Unternehmensleistung in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen optimiert und ein unternehmerisches Bewusstsein in diesen Themenbereichen gefördert werden.

Die SBSC ermöglicht die Darstellung und Überprüfung kausaler Zusammenhänge (Ursache-Wirkungs-Vermutungen) um sicherzustellen, dass die implementierten Maßnahmen den gewünschten Effekt erzielen. Ihr ganzheitlicher Ansatz führt von der Vision und Strategie der Einrichtung über messbare Ziele innerhalb grundlegender Perspektiven zu konkreten Maßnahmen und Aufgaben, die im Sinne eines Management-Kreislaufes kontinuierlich gesteuert und angepasst werden (►Abb. 1).

Nachhaltigkeitsziele werden durch spezifische Kennzahlen operationalisiert (►Abb. 2). Idealerweise integriert sich die SBSC nahtlos in die bestehenden Systeme der Klinik und ermöglicht die kontinuierliche Überwachung dieser Kennzahlen und eine ganzheitliche Bewertung und Steuerung der Nachhaltigkeitsbemühungen. Als Mess- und Führungsinstrument zur Steuerung und Evaluation von Unternehmenszielen kann sie helfen, Daten zu evaluieren, Trends zu identifizieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Sie schafft die Voraussetzung, ein komplett fertiges Set aus Zielen und Indikatoren zu generieren, dieses individuell zu verändern und mit eigenen Maßnahmen und Aufgaben zu erweitern. Zielwerte werden dokumentiert und in übersichtlichen Reports mit Kommentaren und Gründen für Nicht-Erreichen angezeigt (►Abb. 3). Der ganzheitliche Ansatz erfasst alle Wirkungen über einen längeren Zeit-

MKH Musterkrankenhaus		Kennzahlenbericht				
BSC Nachhaltigkeits- und Klimamanagement				Verantwortlich Projektleiter		
Aufgabe		Informationen über geeignete digitalisierte Systeme einholen			Perspektive	
Gesamtzielwert		100			Ziel	
					Maßnahme	
					10. Innovations- und Produktmanagement	
					Anzahl nachhaltiger Innovationen erhöhen	
					Digitalisierten Innovationsprozess implementieren	
Kennzahl Werteinheit	Durchführungsstand				Datum	Kommentar
	Datum	Rückgemeldet Prozent(%)	Rückmeldedatum	Durchführungsstand		
	06.01.23	x	27.10.22	25%	06.01.23	Mögliches digitales System, das den Innovationsprozess unterstützt: CispMed IM [Der Innovationsmanager]
	13.01.23	x	27.10.22	50%	13.01.23	
	20.01.23	x	08.01.24	75%	20.01.23	
	27.01.23	x	08.01.24	100%	27.01.23	

Abb. 3: Berichterstattung von Rückmeldungen zu vereinbarten Aufgaben

raum mithilfe geeigneter Messgrößen und Techniken und liefert Vergleichswerte, die Erkenntnisse über Fortschritte und Optimierungspotenziale erlauben.

Die SBSC dient weiterhin als Kommunikationsinstrument, welches das Klinikteam auf allen Ebenen in die Maßnahmen einbezieht. Durch eine klare Kommunikation der Nachhaltigkeitsziele und ihrer Bedeutung wird das Bewusstsein für Nachhaltigkeit gestärkt. Der regelmäßige Austausch stärkt das Vertrauen von Stakeholdern, Patienten und Mitarbeitenden. Kliniken, die ihre Veränderungsstrategien in einem Kennzahlen- und Indikatoren-system formulieren, können ihre Zielsetzungen und Vorgaben allen Beteiligten vermitteln. Dies ist besonders im Sinne eines aktiven Change-Managements von Vorteil, um Hemmnissen und Widerständen im Verlauf einer Veränderung vorzubeugen.

Ausblick

Klima- und Umweltfaktoren müssen fester Bestandteil des Wirtschafts- und Strategieplans von Krankenhäusern werden. Der Gesundheitssektor unterliegt im Gegensatz zur Industrie in ökologischen Angelegenheiten zurzeit noch deutlich geringeren Kontrollen. Durch die Vorgabe der Klimaneutralität bis 2030 wird sich der Druck erhöhen. Die SBSC bietet eine strukturierte Herangehensweise an die Integration von Nachhaltigkeit in Kliniken. Indem sie verschiedene Perspektiven berücksichtigt und klare Ziele sowie Kennzahlen festlegt, ermöglicht sie eine effektive Umsetzung nachhaltiger Praktiken. Kliniken, die auf diese Weise handeln, tragen nicht nur zur Verbesserung der Nachhaltig-

keit bei, sondern schaffen auch langfristig eine stabile Grundlage für ihre eigenen operativen und wirtschaftlichen Erfolge. ■

**Prof. Dr. rer. oec. Dipl. Soz.-Päd.
Michael Greiling**

Institut für Workflow-Management
im Gesundheitswesen (IWIG)
Professur für Workflow-Management
Europäische Fachhochschule
michael.greiling@iwig-institut.de

FACHKOMPETENT LEISTUNGSSTARK

IHRE WERBUNG DARF HIER
NICHT FEHLEN!



KU Gesundheitsmanagement Ausgabe April 2024

- DIGITALISIERUNG
- PSYCHIATRIE UND PSYCHOSOMATIK

Erscheinungstermin: 2. April 2024
Anzeigenschluss: 7. März 2024
Druckunterlage: 13. März 2024

**Nutzen Sie auch unsere Online-Angebote,
um Ihre Zielgruppe digital zu erreichen!**



Gerne informiere ich Sie über die
Werbemöglichkeiten auf unserer KU Website
und im wöchentlichen KU Newsletter.

**Nehmen Sie Kontakt auf,
ich berate Sie gerne.**

Renate Partenfelder
Mediaberatung –
KU Gesundheitsmanagement
Tel. 09221 949-395
r.partenfelder@mgo-fachverlage.de