



© Nirumee - stock.adobe.com

Nachhaltigkeitsziele

Daten systematisch, korrekt und nachvollziehbar erheben

Von Prof. Dr. Michael Greiling und Maren Maria Greiling

Die Anforderungen an Kliniken steigen: Neben der Sicherstellung hochwertiger medizinischer Versorgung werden zunehmend auch umfassende Nachhaltigkeitsberichte erwartet. Doch während gesetzliche Vorgaben wie die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) präzise Auskunft über ökologische, soziale und wirtschaftliche Kennzahlen verlangen, fehlt es in vielen Kliniken an einem systematischen und einfachen Prozess zur Datenerhebung. Diese Lücke birgt nicht nur Risiken für die Erfüllung rechtlicher Pflichten in Form von rechtlichen Konsequenzen wie finanzielle Strafen, sondern beeinträchtigt auch die strategische Steuerung.

Keywords: Nachhaltigkeit, Prozessmanagement, Strategie

Die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgt nach der CSRD und den European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Dabei bewerten Wirtschaftsprüfer nicht nur die Inhalte, sondern auch den Prozess der Datenerhebung, da er die Grundlage für die Verlässlichkeit und Transparenz der berichteten Informationen bildet. Gemäß Artikel 26 der CSRD und internationalen Standards wie ISAE 3000 überprüfen sie, ob Daten systematisch, korrekt und nachvollziehbar erhoben wurden. Dies gewährleistet die Integrität des Berichts, deckt Risiken auf und sichert die Ein-

haltung regulatorischer Vorgaben – eine unverzichtbare Basis für die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung. Doch wie kann ein solcher Prozess erfolgreich aufgebaut und etabliert werden?

Die Notwendigkeit eines strukturierten Prozesses

Kliniken stehen vor der Herausforderung, eine Vielzahl an Daten aus unterschiedlichen Bereichen wie Energieverbrauch, Abfallmanagement, Personalmanagement und Patientensicherheit zu erfassen. Ohne einen klar definierten Prozess entstehen Silostrukturen, die zu Inkonsistenzen, redundanter Arbeit und mangelhafter Transparenz führen. In einer Zeit, in der eine nachhaltige Entwicklung und effizientes Ressourcenmanagement an Bedeutung gewinnen, ist dies keine tragbare Option mehr. Ein gut organisierter Prozess der Datenerhebung ist notwendig, um fundierte Entscheidungen zu treffen, die Wirksamkeit von Maßnahmen zu bewerten und gesetzliche Anforderungen zu erfüllen.

Die Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung basiert auf dem Konzept der doppelten Wesentlichkeit, das die relevanten Themen für Kliniken festlegt. Kliniken müssen sowohl die Auswirkungen von Umweltveränderungen auf ihre Prozesse als auch ihre

eigenen Einflüsse auf Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensführung analysieren und offenlegen. Themen sind berichtspflichtig, wenn sie finanzielle Konsequenzen oder soziale und ökologische Auswirkungen haben.

Die Auswahl der wesentlichen Themen erfolgt durch eine Wesentlichkeitsanalyse, bei der zunächst relevante Nachhaltigkeitsthemen identifiziert werden. Es wird geprüft, wie die Klinik Umwelt und Gesellschaft beeinflusst, sowohl in positiver als auch negativer Weise, sowie welche Auswirkungen diese Themen auf die finanzielle Lage haben könnten. Die Ergebnisse dieser Analyse werden zusammengeführt, um eine ganzheitliche Bewertung vorzunehmen, die gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt (► Abb. 1).

Diese Analyse stellt sicher, dass die Klinik der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) entspricht und unterstützt die strategische Planung. Sie ermöglicht eine gezielte Ressourcennutzung und schafft eine solide Grundlage für verantwortungsvolles Handeln und langfristige Weiterentwicklung. Auf Basis der Wesentlichkeitsanalyse werden Ziele, Kennzahlen und Indikatoren erarbeitet, die dann in ein Zielsystem und den Prozess der Datenerhebung überführt werden. Da-

durch wird die Klinik nicht nur gesetzeskonform, sondern auch nachhaltig und strategisch ausgerichtet.

Ein strukturierter Ansatz

1. Strategische Ziele definieren

Der erste Schritt besteht darin, klare Ziele zu formulieren. Beispiele könnten die Reduzierung von CO₂-Emissionen, die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit oder die Optimierung von Betriebskosten sein. Diese Ziele dienen als Orientierung für den Umgang mit den zu erhebenden Daten.

2. Relevante Datenquellen identifizieren

Ein systematischer Prozess erfordert, dass Kliniken genau wissen, welche Datenquellen relevant sind. Dazu gehören unter anderem:

- Technische Systeme: Messdaten zu Energieverbrauch, Wasserverbrauch und Abfallaufkommen.
- Personalmanagement: Daten zu Mitarbeiterzufriedenheit, Schulungsmaßnahmen und Fluktuation.
- Patientenmanagement: Kennzahlen zur Behandlungsqualität, Patientenzufriedenheit und sicherheitsrelevanten Ereignissen.

3. Einheitliche Standards etablieren

Um konsistente und vergleichbare Daten zu erhalten, müssen Standards für die Erfassung und Dokumentation definiert werden. Dies umfasst die Festlegung von Messmethoden und Zeitintervallen für die Datenerhebung.

4. Digitale Systeme nutzen

Die Integration digitaler Technologien ist wesentlich, um Daten effizient zu sammeln und zu analysieren. Eine zentrale Plattform für Datenmanagement ermöglicht es, Informationen aus verschiedenen Abteilungen zu bündeln und für alle relevanten Stakeholder zugänglich zu machen.

5. Verantwortlichkeiten klar definieren

Effektive Prozesse erfordern klare Verantwortlichkeiten. Jede Abteilung sollte wissen, welche Daten sie erheben und bereitstellen muss. Gleichzeitig muss es eine zentrale Instanz geben, die die Daten konsolidiert und analysiert.

6. Datenanalyse und Feedback-Mechanismen einrichten

Die gesammelten Daten sollten regelmäßig analysiert und mit den strategischen Zielen abgeglichen werden. Abweichungen oder Fortschritte müssen dokumentiert und an das Management zurückgespielt werden, um rechtzeitig Anpassungen vornehmen zu können.



Abb. 1: Kennzahlenbericht von Kliniken zur Nachhaltigkeit

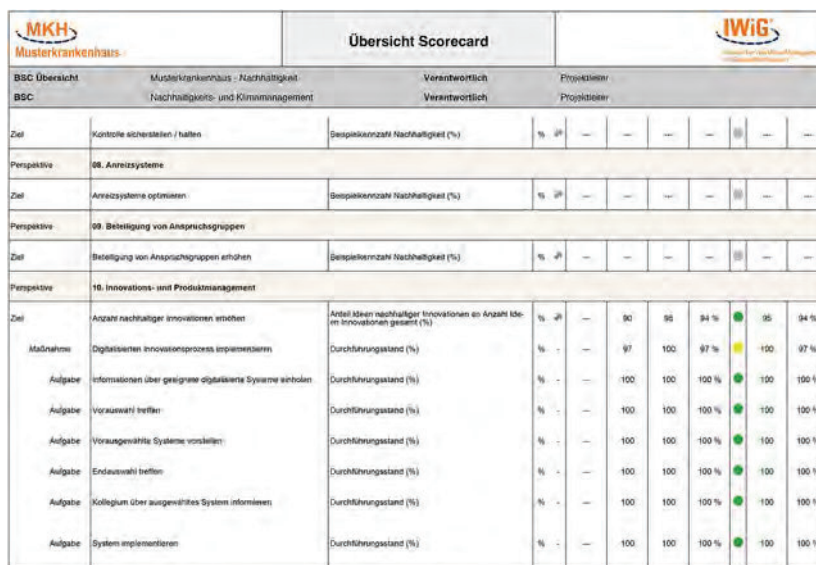


Abb. 2: Übersicht der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

An welchen Stellen greift der Prozess?

Ein optimierter Prozess der Datenerhebung betrifft alle Bereiche einer Klinik:

- In der Verwaltung: Transparente Dokumentation und Berichterstattung, die den gesetzlichen Vorgaben entsprechen.
- Im technischen Betrieb: Überwachung und Steuerung von Energieverbrauch und Ressourceneinsatz.
- Im Personalmanagement: Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Mitarbeitermotivation.
- In der Patientenversorgung: Sicherstellung und Verbesserung von Qualitätsstandards.

Ein systematischer Prozess der Datenerhebung ist für Kliniken heute nicht nur eine strategische Notwendigkeit, sondern auch ein zentraler Erfolgsfaktor. Er ermöglicht es, Transparenz zu schaffen, fundierte Entscheidungen zu treffen und die Klinik nachhaltig

und effizient zu gestalten. Mit klar definierten Zielen, standardisierten Verfahren und der Integration moderner Technologien können Kliniken den Grundstein für eine zukunftsfähige und verantwortungsvolle Entwicklung legen.

Die SBSC als Lösung

Die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) stellt sich als unverzichtbares Werkzeug für Kliniken dar, um den Prozess der Datenerhebung zu implementieren und das Management zu optimieren (► Abb. 2).

Eine der zentralen Stärken der SBSC liegt in ihrer Fähigkeit, eine systematische und kohärente Datenstruktur zu schaffen. Dieser strukturierte Ansatz geht über die bloße Erhebung von Daten hinaus und schafft eine transparente Grundlage für deren Nutzung, Analyse und Kommunikation. ►

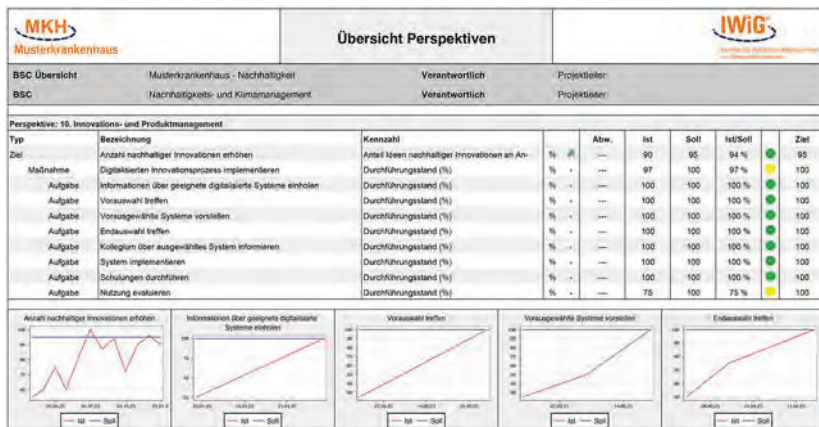


Abb. 3: Perspektiven der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Kliniken, die bislang Schwierigkeiten hatten, relevante Informationen aus unterschiedlichen Abteilungen zusammenzuführen und konsistente Datensätze zu erstellen, profitieren von der systematischen Herangehensweise der SBSC. Indem sie strategische Nachhaltigkeitsziele mit messbaren Indikatoren und operativen Kennzahlen verknüpft, wird eine klare Linie gezogen, die sich von der obersten Managementebene bis in die operativen Abläufe hinein erstreckt.

In vielen Kliniken gibt es verschiedene Datensilos, in denen Informationen dezentral erfasst werden, was oft zu Inkonsistenzen und redundanter Arbeit führt. Durch die Einführung einer einheitlichen Methodik zur Datenerfassung und -bewertung adressiert die SBSC diese Probleme. So können sowohl ökologische Ziele, wie die Reduzierung des Energieverbrauchs oder der CO₂-Emissionen, als auch soziale Aspekte wie die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Qualität der Patientenversorgung nachvollziehbar gemessen, erfasst und in Beziehung zueinander gesetzt werden. Diese ganzheitliche Betrachtung unterstützt die nachhaltige Entwicklung der Klinik in allen Bereichen und sorgt dafür, dass neben den wirtschaftlichen Zielen auch soziale und ökologische Kriterien berücksichtigt werden (▶ Abb. 3).

Automatisierung und Integration von digitalen Systemen

Die SBSC ermöglicht es Kliniken, den Prozess der Datenerhebung mithilfe digitaler Systeme zu automatisieren. Durch den Einsatz spezieller Softwarelösungen, die auf die Erhebung, Verarbeitung und Analyse von Daten ausgerichtet sind, können Informationen erfasst und verarbeitet werden. Dies reduziert nicht nur den Aufwand, sondern minimiert auch das Risiko von Fehlern bei der Dateneingabe und

erhöht die Qualität der erfassten Daten. In einer Welt, in der ein Zugriff auf aktuelle und verlässliche Informationen immer wichtiger wird, trägt die SBSC zur kontinuierlichen Überwachung der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen bei, sodass das Management schnell auf Abweichungen reagieren und gegebenenfalls korrigierende Maßnahmen ergreifen kann.

Zielgerichtete Nutzung von Daten für nachhaltige Entscheidungen

Ein häufiges Problem in Kliniken ist die mangelnde Verbindung zwischen strategischen Entscheidungen und operativen Maßnahmen. Die SBSC schafft hier eine Brücke, die es ermöglicht, nicht nur Daten zu erheben, sondern sie auch zielgerichtet zu nutzen. Indem strategische Entscheidungen auf einer fundierten und umfassenden Datengrundlage getroffen werden, lässt sich die Qualität der Maßnahmen zur Zielerreichung deutlich steigern. Dies führt zu einer zielgerichteten Weiterentwicklung der Klinik, in der Nachhaltigkeitsziele nicht nur Schlagwörter sind, sondern als messbare, realisierbare Ziele auf allen Ebenen der Organisation verankert werden.

Verantwortlichkeiten und Flexibilität für nachhaltige Integration

Die SBSC sorgt auch für das Management der erhobenen Daten, indem sie klare Verantwortlichkeiten festlegt. Jede Klinikabteilung wird in den Gesamtprozess eingebunden, wodurch die Rolle der einzelnen Abteilungen und ihre Verantwortung für die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele deutlich wird. Dies fördert nicht nur ein besseres Verständnis für die Bedeutung der Datenerhebung, sondern stärkt auch die Motivation der Mitarbeitenden, sich aktiv an der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen

zu beteiligen. Die Vernetzung von Daten ermöglicht zudem, dass Zielkonflikte frühzeitig erkannt und adressiert werden können, was langfristig zu einer kohärenten und effektiven Nachhaltigkeitsstrategie führt. Ein weiterer Vorteil der SBSC ist ihre hohe Flexibilität: Jede Klinik kann die Scorecard an ihre spezifischen Bedürfnisse und Prioritäten anpassen. Ob es darum geht, den ökologischen Fußabdruck zu verringern, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern oder die Versorgungsqualität zu verbessern – die SBSC bietet eine klare Struktur, um die relevanten Daten zu priorisieren und effektiv in die strategische Planung zu integrieren.

Fazit

Die gesetzlich vorgeschriebene Nachhaltigkeitsberichterstattung verlangt die Offenlegung und kontinuierliche Verbesserung ökologischer und sozialer Leistungen. Um Nachhaltigkeitsstrategien in den Klinikalltag zu integrieren, ist ein wirksames Führungskonzept unerlässlich. Eine erfolgreiche Implementierung erfordert eine klare Zielsetzung, effektives Projektmanagement, umfassende Schulung und kontinuierliche Kommunikation. Die volle Einbindung des Klinikteams, Kreativität und Fokus auf das Wesentliche sind ebenfalls entscheidend, um soziale und ökologische Verantwortung wahrzunehmen, wirtschaftliche Stabilität zu erreichen und die Qualität der Patientenversorgung zu verbessern. Die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) bietet einen geeigneten Rahmen, um die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien zu fördern. Sie stellt ein unverzichtbares Instrument für Kliniken dar, um den Prozess der Datenerhebung und das Management von Nachhaltigkeitsdaten entscheidend zu verbessern, indem sie eine einheitliche Struktur schafft, die Vernetzung sowie die Analyse von Daten unterstützt und sicherstellt, dass strategische Ziele mit operativen Maßnahmen in Einklang gebracht werden. ■

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

Maren Maria Greiling
 Bachelor of Science (B.Sc.)
 Institut für Workflow-Management
 im Gesundheitswesen (IWIG)
 marenmaria.greiling@iwig-institut.de