



Horneber/Möller/Tegtmeier

Nachhaltigkeits- management im Gesundheitswesen

Verantwortung für die Zukunft
übernehmen

Kohlhammer

Kohlhammer

Markus Horneber, Claudia Möller,
Christine Tegtmeier

Nachhaltigkeitsmanagement im Gesundheitswesen

**Verantwortung für die Zukunft
übernehmen**

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

Buchcover:

Bild von Clker-Free-Vector-Images auf Pixabay
iStock | Jasmina007

1. Auflage 2023

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-043045-7

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-043046-4

epub: ISBN 978-3-17-043047-1

Inhalt

Autor:innenverzeichnis	9
1 Ohne persönliche Leidenschaft wird nicht viel passieren	11
1.1 Wer wir sind und was uns antreibt, dieses Buch zu schreiben	12
1.2 Warum wir dieses Buch etwas anders schreiben	16
1.3 Was Sie erwartet	19
1.4 Prüfen Sie sich selbst	20
2 Nachhaltigkeit	23
2.1 Megatrend Nachhaltigkeit – der 7. Kondratieff	23
2.2 Babylonische Sprachverwirrung? Definition von Nachhaltigkeit & Co.	28
2.2.1 Ökologische Nachhaltigkeit – Deep Dive Begrifflichkeiten	30
2.2.2 Ökologische Nachhaltigkeit – Gesamtverständnis	36
2.2.3 Internationale und nationale Ziele im Bereich Klimaschutz	41
3 Nachhaltigkeitsmanagement Teil 1 – konzeptionell und theoretisch	47
3.1 Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur	48
3.2 Nachhaltigkeit als Bestandteil der strategischen Planung	50
3.3 Nachhaltigkeit in der Zukunft – die Zeitmaschine	53
3.4 Nachhaltigkeit systemisch denken	56
3.5 Nachhaltigkeits-Know-how aufbauen	62
3.6 Nachhaltigkeitsorganisation	63
3.7 Nachhaltigkeitsmanagement – ein Zwischenfazit	66
4 Nachhaltig in den Abgrund	68
4.1 Individuelle Glaubenssätze können lähmen wie Gift	68

4.2	Widerstände in Ihrer Organisation	70
4.3	Versuchen wir es mal mit Greenwashing	75
4.4	Der Druck wächst	79
5	Nachhaltigkeitsmanagement Teil 2 – praktisch, effektiv und effizient	82
5.1	Verbündete suchen – Sie sind nicht allein	82
5.2	Regulatorik bedeutet Startschwierigkeiten	86
5.2.1	Dschungel an Normen und Leitlinien	86
5.2.2	Pflicht und Kür	92
5.3	Bestimmung der relevanten Nachhaltigkeitsthemen	97
5.3.1	Gap-Analyse	98
5.3.2	Wesentlichkeits- und Stakeholderanalyse	100
5.3.3	Handlungsfelder	107
5.4	Ziele und Kennzahlensysteme	111
5.4.1	Ziele	112
5.4.2	Kennzahlensysteme	113
5.5	Nachhaltigkeitsbericht	117
5.6	Finanzierung der Investitionen und Refinanzierung	118
6	Maßnahmen	122
6.1	Ökologische Nachhaltigkeit	122
6.1.1	Vermeiden	123
6.1.2	Vermindern	125
6.1.3	Wiederverwenden	139
6.1.4	Wiederverwerten	142
6.1.5	Weiterverwerten	142
6.1.6	Neutralisieren	143
6.2	Soziale Nachhaltigkeit	144
6.2.1	Eigene Belegschaft (S1)	144
6.2.2	Arbeitnehmer in der Wertschöpfungskette (S2)	147
6.2.3	Betroffene Gemeinden (S3)	148
6.2.4	Konsumenten und Endnutzer (S4)	150

7	Nachhaltige Nachhaltigkeit	151
7.1	Ehrliche Kommunikation über die Kehrtwende	151
7.2	Ein Nachhaltigkeitsmanifest	153
7.3	Nachhaltigkeit in 3–5 Jahren	154
8	The End	156
9	Exkurs	157
10	Danksagung	163
	Verzeichnisse	164
	Abkürzungsverzeichnis	164
	Abbildungsverzeichnis	166
	Tabellenverzeichnis	168
	Literaturverzeichnis	169
	Stichwortverzeichnis	173

Autor:innenverzeichnis

Dr. Markus Horneber



Dr. Markus Horneber ist ein erfahrener Gestalter im Gesundheitswesen. Seit dem 1. April 2012 ist er Vorstandsvorsitzender der AGAPLESION gAG und zudem seit 2018 Vorstand der AGAPLESION Stiftung. Davor war er Kaufmännischer Geschäftsführer der Klinikum Chemnitz gGmbH und Aufsichtsratsvorsitzender von zehn Tochtergesellschaften des Unternehmens. 14 Jahre lang war er zudem Leitender Verwaltungsdirektor des Evangelisch-Lutherischen Diakoniewerks Neuendettelsau. Erste Managementenerfahrungen sammelte er bei Siemens als Kaufmännischer Leiter des Geschäftszweigs Standard

Derivate des Geschäftsbereichs Halbleiter. Dr. Horneber promovierte 1994 im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Erlangen-Nürnberg im Anschluss an sein Studium der Betriebswirtschaftslehre.

Claudia Möller



Claudia Möller, Dipl.-Pflegerin (FH), begann ihre Tätigkeit bei AGAPLESION im Juni 2012 als Trainee zur Nachwuchsführungskraft. Zuvor arbeitete sie als Beraterin im ambulanten Sektor mit den Schwerpunkten Qualitätsmanagement und Praxisorganisation. Im Juni 2013 wechselte Frau Möller in den neu gegründeten Zentralen Dienst FuE & Innovationsmanagement, im September 2015 übernahm sie dessen Leitung. Sie ist zudem Innovationsmoderatorin, Praxismanagerin (IHK) und DGQ-Qualitätsbeauftragte sowie interne Auditorin.

Christine Tegtmeier



Christine Tegtmeier, M.Sc. Gesundheitsökonomie, begann ihre Tätigkeit bei AGAPLESION im Januar 2020. Zunächst arbeitete sie als Mitarbeiterin des Zentralen Dienstes Interne Revision, bevor sie in die Position als Vorstandsreferentin von Dr. Horneber wechselte. Im Juli 2021 übernahm sie die Leitung des Zentralen Dienstes Unternehmensentwicklung. Nach ihrem Studium an der Universität Bayreuth arbeitete Frau Tegtmeier zunächst als Referentin der Geschäftsführung in einem Krankenhaus der Schwerpunktversorgung.

1

Ohne persönliche Leidenschaft wird nicht viel passieren

Hier schreiben wir Ihnen, warum wir schreiben, was wir schreiben und wie wir schreiben. Und was Sie erwartet. Wenn Sie alles lesen.

Es ist ein Kennzeichen unserer Zeit, dass sich viele Menschen in Deutschland, Europa, aber auch in der Welt angesichts der Häufung von Krisen die Frage stellen, wie wir in Zukunft leben wollen. Vielleicht muss die Frage besser lauten: Wie wir in Zukunft leben können!?

Bislang mussten die meisten von uns selten auf etwas verzichten. Im Gegenteil, alles wurde immer mehr: mehr Autos, mehr Urlaub, mehr Kleidung und Schuhe für alle. Die Wirtschaft wuchs und mit ihr der Wohlstand. Die große Masse der Menschen hat profitiert.

Und jetzt stehen wir am Scheideweg. Wir werden zu Entscheidungen gezwungen, die lange verdrängt wurden oder lange gar nicht so drängend schienen. Jetzt haben wir die Flüchtlingskrise von 2015 deutlich vor Augen, vor allem den Satz unserer damaligen Bundeskanzlerin: »Wir schaffen das«. Und unsere Gesellschaft hat die Herausforderung vergleichsweise gut bewältigt. Auch wir im Gesundheitswesen. Kaum war diese Herausforderung einigermaßen vorbei, kam 2020 die Corona-Pandemie über uns, die die Welt aus den Fugen gehoben hat. Nichts ist mehr wie zuvor. Und als wäre das alles noch nicht genug, hat Putin Anfang 2022 den Angriffskrieg gegen die Ukraine gestartet. Jetzt sind Themen wie Energieknappheit, Rohstoffmangel, Fragen der internationalen Arbeitsteilung und galoppierende Inflation solche, die ganz oben auf der Agenda stehen. Die Klimakrise, die schon in den 1960er-Jahren ihren Ausgangspunkt nahm und jetzt zu eskalieren droht, ist ein weiteres unbewältigtes, großes Thema. Gleichzeitig stellen sich viele Fragen, wie weit wir künftig mit den Abhängigkeiten der internationalen Arbeitsteilung leben wollen. Hat die Globalisierung ihren Zenit überschritten? Das Vertrauen schwindet, dass unser Wohlstand Bestand hat und damit auch die Möglichkeit, den enorm ausdifferenzierten Wohlfahrtsstaat mit seinen umfangreichen Sozialleistungen weiter zu finanzieren. Viele weitere Punkte, die mit dem Zuschnitt des Sozialstaats in einer rasch alternden Bevölkerung verbunden sind, fordern uns im Gesundheitsbereich in ganz besonderer Weise heraus.

Als Bürgerinnen und Bürger, vor allem aber als diejenigen, die Verantwortung tragen, stehen wir manchmal ohnmächtig vor der gerade nur holzschnittartig beschriebenen Dystopie. Wir sind ratlos, fühlen uns machtlos. Manchmal entstehen hieraus Verdrossenheit oder sogar Wut. Wir lesen viele wohlge-meinte Ratschläge und versuchen, uns mit den Gegebenheiten zu arrangieren – aber können wir wirklich ganz praktisch etwas tun?

Ja – wir stehen vor einer enormen gesellschaftlichen Herausforderung. Nun sind wir keine Politiker:innen, sondern verantwortungsvolle Bürger:innen, Arbeitnehmer:innen oder Arbeitgeber:innen. Wir haben viele Gestaltungsmöglichkeiten, wir sind klug und in der Lage, Innovationen hervorzubringen. Wir leben in einer freien Gesellschaft, in der ein breiter Konsens existiert, dass wir in einer Demokratie eher in der Lage sind, die großen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen, als in einem autoritären System (Köcher 2022, S. 10).

Unser Ziel mit diesem Buch ist es, aufzuzeigen, wie wir Verantwortung übernehmen können, wie wir etwas verändern können. Wir zeigen, mit welchen Methoden, mit welchen Konzepten und mit welchen Handlungsweisen wir das Thema Nachhaltigkeit de facto voranbringen können. Denn wir drei Autor:innen sind der Meinung, dass wir als Verantwortliche in Deutschlands größtem christlichen Gesundheitsunternehmen eine ganze Menge an Möglichkeiten haben, um unsere Verantwortung für die Erde und auch für zukünftige Generationen wahrzunehmen. Das ist ein starkes gemeinsames Motiv, das uns angetrieben hat, dieses Buch zu schreiben. Darüber hinaus hat jeder von uns seine eigene Perspektive, die wir Ihnen im Folgenden gerne kurz vorstellen möchten.

Es würde uns sehr freuen, wenn es uns gelingen würde, Sie mit unserer Thematik anzustecken und auch Sie die Spielräume, die Sie persönlich und in Ihrem Unternehmen haben, erkennen und nutzen würden, um die Nachhaltigkeit zu befördern.

1.1 Wer wir sind und was uns antreibt, dieses Buch zu schreiben

Dr. Markus Horneber

Meine Freude ist groß, dass sich die Nachhaltigkeit so in den Vordergrund unseres Handelns schiebt. Der Grund hierfür liegt darin, dass ich mich schon

in meiner Dissertation von 1997 sehr intensiv damit beschäftigt habe. Damals unter dem Titel »Innovatives Entsorgungsmanagement«. 25 Jahre sind lange her, aber manche Gesetze, die Grundlage meiner Arbeit sind, werden auch in 100 Jahren nichts von ihrer Brisanz verloren haben – zum Beispiel der zweite Hauptsatz der Thermodynamik, das Entropiegesetz.

Wer sich einmal damit beschäftigt hat, versteht, dass es keinen »Umweltschutz« gibt. Allein durch unsere Existenz verbrauchen wir Ressourcen und beeinträchtigen die ökologische Umwelt. Die Frage ist allerdings, in welchem Ausmaß und mit welchem Bewusstsein wir das tun.

Ich fahre normalerweise längere Strecken mit dem Zug. Jedes Mal, wenn ich in den ICE steige, muss ich lesen, dass ich gleich mit »Deutschlands schnellstem Klimaschützer unterwegs« bin. Als ob das Klima geschützt werden würde, wenn an die 800 Tonnen Gewicht mit 250 km/h durch die Gegend rasen. Aber dazu später mehr!

Zugegebenermaßen wird die Umwelt weniger beeinträchtigt, wenn ich den Zug nehme anstelle meines über 30 Jahre alten Autos, das nicht gerade wenig Sprit verbraucht. Allerdings ist es schon in der Welt und muss im Gegensatz zu einem modernen E-Auto nicht erst mit viel Energieaufwand produziert werden. Wer glaubt, Tesla sei ein umweltfreundliches Auto, muss unbedingt unser Buch zu Ende lesen. Auf Scope-3-Basis ist meine Welt also ok. Sie sehen schon, je tiefer wir einsteigen, desto komplizierter wird die Materie. Und am Ende der Lektüre werden Sie für sich die Frage beantworten, ob Sie es noch verantworten können mit dem schicken SUV durch die Gegend zu kurven, zum Beispiel um auf dem Bauernhof Bio-Lebensmittel einzukaufen.

Aber wir werden natürlich nicht über die Automobilbranche reden bzw. schreiben, sondern über die Branche, die uns jeden Tag bewegt und in Atem hält: das Gesundheitswesen. Den besonderen Fokus werden wir auf die Krankenhäuser legen. Allerdings werden Sie feststellen, dass vieles von dem, was wir schreiben, ganz grundsätzliche Prinzipien und Handlungsweisen sind – sie sind ganz problemlos auf das gesamte Gesundheitswesen sowie auch auf andere Branchen übertragbar. Ein klein wenig funktional-abstraktes Denken vorausgesetzt – aber das wird Ihnen leichtfallen.

Claudia Möller

Ich beschäftige mich mit dem Thema Nachhaltigkeit persönlich erst seit Kurzem. Und um ehrlich zu sein, mein ökologischer Fußabdruck ist derzeit nicht besonders gut: Er liegt bei ca. 12 Tonnen CO₂-Äquivalente pro Jahr. Würden alle Menschen wie ich leben, bräuchten wir ca. 2,8 Planeten Erde.

Ich bin in meinem bisherigen Leben schon einige Mal zum Spaß mit dem Flieger irgendwohin geflogen oder habe Strecken, die ich mit dem Rad fahren könnte, mit dem Auto zurückgelegt. Zudem bin ich auch noch Motorradfahrerin. Ich esse aktuell noch zu viel Fleisch, meine Wohnung ist für mich allein zu groß und ich muss an meinem Konsumverhalten arbeiten.

Einen richtigen Anlass zum Umdenken gab es bei mir eigentlich nicht und sicher mache ich auch noch vieles »falsch«. Aber seit einiger Zeit versuche ich, im Kleinen etwas zu bewirken – für mich und für die kommenden Generationen. Gerade wir in Deutschland haben doch so viele Möglichkeiten, etwas zu tun. Wir kämpfen nicht ums nackte Überleben oder darum, irgendetwas zu trinken oder zu essen zu bekommen.

Ich habe mich also gefragt, was ich tun kann. Daher bin ich zum Beispiel eine Kinderpatenschaft mit einem Kind aus Ghana eingegangen. Ich versuche viel öfter, unverpackte Lebensmittel und in kleineren Mengen zu kaufen. Ich fahre regelmäßig mit dem Rad zur Arbeit oder laufe die Strecke. Ich investiere Gelder in nachhaltige Fonds und versuche, alte, gebrauchte Dinge weiterzugeben, anstatt sie wegzuworfen. Ich habe bei einer Wiederaufforstungs-Aktion des Taunus mitgeholfen und ein paar Bäume gepflanzt. Des Weiteren will ich mich in Zukunft ehrenamtlich betätigen. Sicher gibt es noch viel zu tun. Ein Anfang ist aber gemacht. Und bei Ihnen?

Christine Tegtmeier

Auch ich fahre oft mit dem Zug. Gerade in diesem Moment wieder. Im Gegensatz zu Dr. Markus Horneber komme ich mir dabei jedoch recht nachhaltig vor. 22,40 € hat mein Zugticket für die Fahrt von Frankfurt nach Köln gekostet. Bei den heutigen Spritpreisen gut für meinen Geldbeutel. Ökonomisch nachhaltig.

Es ist Donnerstagabend, 19 Uhr. Der Herr, der neben mir sitzt, hat ebenfalls seinen Laptop aufgeklappt. Auf dem Vierersitz weiter vorne sitzt eine Mutter mit ihren zwei kleinen Kindern. Zugegeben, das Tastengeklimper und das Geschrei der Kinder ist nicht gerade angenehm. Nervenschonend ist die Zugfahrt für viele im Vergleich zum Autofahren jedoch allemal. Sozial nachhaltig.

Der ICE als »Deutschlands schnellster Klimaschützer«. An dem Marketingclaim kann man sich stören. Etwas dick aufgetragen. Wer mobil sein möchte, der verbraucht Ressourcen. Es sei denn, er geht zu Fuß oder fährt mit dem Fahrrad. Dies ist mir jedoch für die Strecke Frankfurt nach Köln etwas zu weit. Stattdessen freue ich mich darüber, dass der ICE mit Ökostrom fährt und ich die Umwelt weniger belaste als bei einer Autofahrt. Ökologisch nachhaltig.

Die Frage nach dem Anspruch an uns selbst, aber auch an unsere Branche, das Gesundheitswesen, beschäftigt mich – sowohl im Privaten als auch in meiner Rolle als Leitung der Unternehmensentwicklung bei AGAPLESION. Der Vorwurf von halbherzigen Maßnahmen oder des Greenwashings ist schnell erhoben. Fallstricke, ob eine Maßnahme nun wirklich ökologisch nachhaltiger oder ökologisch nachhaltig genug ist, gibt es viele. Aus meiner Sicht sind diese Fragestellungen wichtig, dürfen uns aber nicht lähmen, sodass wir am Ende nichts tun – da nicht gut genug.

Bewusst mit den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen umzugehen, sich nach Alternativen zu ressourcenintensiven Produkten umzusehen, vielleicht auch etwas mit neuen Ansätzen zu experimentieren, das ist für mich Nachhaltigkeit. All dies, ohne pedantisch zu sein. All dies, ohne den Anspruch von Vollkommenheit an uns zu stellen.

AGAPLESION

Die AGAPLESION gemeinnützige AG ist einer der größten Gesundheitskonzerne in Deutschland. Die christliche Identität des Unternehmens kommt bereits im Namen AGAPLESION zum Ausdruck, der sich aus dem altgriechischen »agapéseis tôn plesíon« (Liebe den Nächsten, Markusevangelium, Kapitel 12, Vers 31) herleitet (► Abb. 1).

Unter dem Dach von AGAPLESION befinden sich rund 100 Einrichtungen. Die beiden größten Geschäftsbereiche sind Krankenhäuser sowie Wohn- und Pflegeeinrichtungen. Allen gemeinsam ist die ganzheitliche Hinwendung zum Menschen, die christliche Werte mit hoher fachlicher Kompetenz verbindet.

Kontaktmöglichkeiten

Wir leben in einer Zeit, in der bedeutsam und wirksam ist, wer über das umfangreichste Netzwerk an Kontakten verfügt. Dort liegt die wahre Macht und nicht mehr im Reichtum oder in der Anzahl der Mitarbeiter:innen, die man führt. Daher laden wir Sie ein, sich mit uns zu vernetzen. Sie können das über verschiedene Kanäle bewerkstelligen: Frau Möller betreibt bereits seit längerem einen Blog. Dort können Sie mit ihr über Nachhaltigkeit ins Gespräch kommen. Sie können uns persönlich auf LinkedIn finden oder auch AGAPLESION auf Facebook (<https://de-de.facebook.com/agaplesion/>) und Instagram (https://www.instagram.com/agaplesion_gag/) folgen.

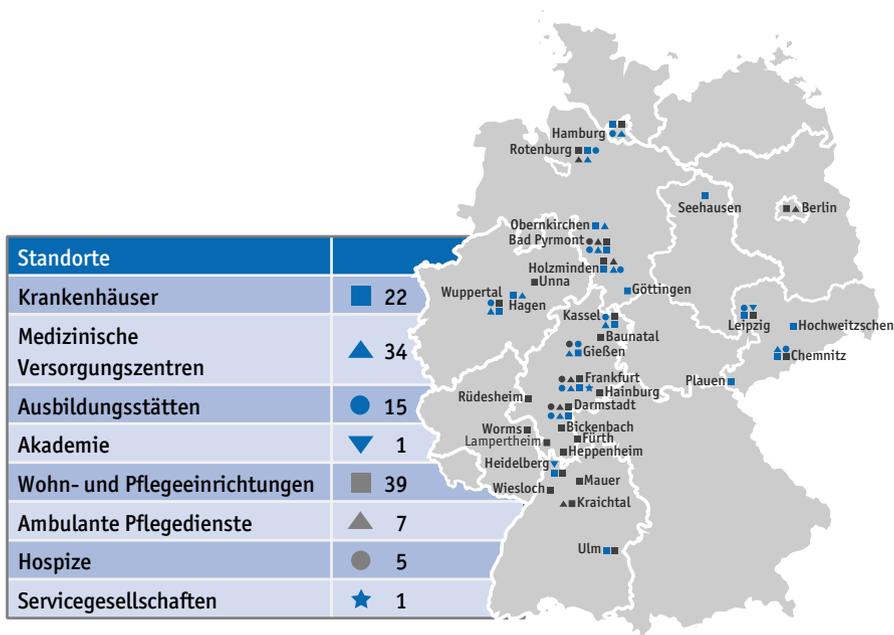


Abb. 1: Die AGAPLESION gAG

1.2 Warum wir dieses Buch etwas anders schreiben

Die Digitalisierung hat allen Spaß gemacht. Jeder hatte Lust darauf, Projekte zu starten, Neues auszuprobieren, voranzukommen. Die ersten Start-ups im Bereich Digital Health gründeten sich und Venture-Capital-Firmen entdeckten den Gesundheitsmarkt. Für traditionelle Anbieter im Gesundheitswesen war dies eine neue Welt. Krawatte ab und rein in den Coworking-Space. Auf Augenhöhe mit jungen Innovator:innen statt mit dem Gesundheitsminister und seiner Bürokratie. Es wurde gepitcht, was das Zeug hält, Kooperationen wurden geschlossen und gemeinsam Projekte ausgerufen. Mit dem Krankenhauszukunfts-gesetz, welches 2021 beschlossen wurde, erhielt die Digitalisierung erneut einen Schub. Heute ist Digitalisierung kein Trend mehr, sondern Alltag. Auch im Krankenhaus.

Das Megathema unserer Tage ist Nachhaltigkeit. Da müssen wir Krankenhäuser richtig Gas geben (sofern noch welches vorhanden ist). Natürlich ist wichtig, wer am Ende die Photovoltaik, die Wärmepumpe oder die Dämmung