



Andreas Frodl

Nachhaltigkeitsmanagement im Gesundheitsbetrieb

Umsetzungsreife Konzepte für
Klima- und Umweltschutz in
Gesundheitseinrichtungen



Springer Gabler

Nachhaltigkeitsmanagement im Gesundheitsbetrieb

Andreas Frodl

Nachhaltigkeitsmanage- ment im Gesundheits- betrieb

Umsetzungsreife Konzepte für Klima- und
Umweltschutz
in Gesundheitseinrichtungen



Springer Gabler

Andreas Frodl
Erding, Deutschland

ISBN 978-3-658-47625-0 ISBN 978-3-658-47626-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-47626-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Margit Schlomski/Veronika Schuchter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Nachhaltigkeit, Klima- und Umweltschutz sind geradezu existenzielle Aufgaben dieser und nächster Generationen. Gerade das Gesundheitswesen bietet mit den meisten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten als größte Branche innerhalb des volkswirtschaftlichen Dienstleistungssektors ein riesiges Potenzial für nachhaltiges Wirtschaften in Uni-Kliniken, Kreiskrankenhäusern, MVZ, Arzt-/Zahnarztpraxen oder Pflegeeinrichtungen.

Gesundheitsbetriebe sind gleichzeitig Betroffene und Mitverursacher des Klimawandels: Sie müssen Patienten und Patientinnen, Bewohner und Bewohnerinnen sowie ihre Mitarbeitenden vor dessen Auswirkungen schützen, sind aber auch aufgefordert, ihren Beitrag zum Klima- und Umweltschutz durch nachhaltiges Agieren zu leisten. Diese komplexe Aufgabe stellt sich ihnen vor dem Hintergrund steigenden Kostendrucks, gesundheitspolitischer Herausforderungen und zunehmenden Fachkräftemangels. Daher ist es wichtig, das Nachhaltigkeitsmanagement nicht als lästige Zusatzaufgabe zu begreifen, sondern es in die gesundheitsbetrieblichen Prozesse wirksam zu integrieren. Dies kann Neuausrichtungen und Veränderungen erforderlich machen, die von allen Beschäftigten getragen werden müssen. Deshalb ist Nachhaltigkeitsmanagement immer auch eine Aufgabe der Organisations- und Mitarbeitendenentwicklung des Gesundheitsbetriebs. Es erstreckt sich als Querschnittsfunktion nahezu über alle gesundheitsbetrieblichen Bereiche, auf die es sich auswirkt und die ihren Beitrag dazu leisten können.

Diese Bandbreite spiegeln acht Leitfragen und die daraus abgeleiteten Kapiteln wider, anhand derer das Nachhaltigkeitsmanagement für Gesundheitsbetriebe mit zahlreichen Beispielen, Tabellen und Grafiken sowie konkreten Handlungsanleitungen aufgezeigt wird. Für den „Schnellzugriff“ enthält ein Glossar am Ende des Buches Kurzbeschreibungen wichtiger Fachbegriffe des Nachhaltigkeitsmanagements. Jedes Kapitel enthält eine kurze Zusammenfassung sowie die jeweiligen weiterführenden Literaturhinweise.

Erding, Deutschland
November 2024

Andreas Frodl

Inhaltsverzeichnis

1	Nachhaltigkeit aus Überzeugung: Worauf kommt es an, um den Gesundheitsbetrieb nachhaltig auszurichten?	1
1.1	Nachhaltigkeitsgrundsätze im Gesundheitswesen	1
1.2	Grundzüge des Nachhaltigkeitsmanagements	5
1.3	Wirksame Nachhaltigkeitskonzepte	10
1.3.1	Nachhaltigkeitsmanagement nach ISO 14000/14001	11
1.3.2	Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)	13
1.3.3	Energiemanagement nach ISO 50000/50001	17
1.3.4	Sozialstandards nach ISO 45001, ISO 26000	21
1.3.5	Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)	30
1.3.6	WIN-Carta/KLIMAWIN	36
1.4	Maßnahmenskalierung nach Gesundheitsbetriebsarten und -größen	38
	Literatur	43
2	Klima- und Umweltschutz durch Gesetze und Verordnungen: Welche rechtlichen Grundlagen sind beim Nachhaltigkeitsmanagement im Gesundheitsbetrieb maßgeblich?	47
2.1	Allgemeine Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsvorgaben	47
2.2	Anforderungen des Umweltschutzrechts	50
2.3	Berufsständische Nachhaltigkeitsempfehlungen	56
2.4	Nachhaltigkeitscompliance und Rechtskataster	62
	Literatur	64
3	Nachhaltigkeitsorientierung im Mitarbeitendenmanagement: Wie lassen sich die Beschäftigten gut vorbereiten und in das Nachhaltigkeitsmanagement einbinden?	67
3.1	Nachhaltigkeitsorientierte Organisations- und Mitarbeitendenentwicklung	67
3.2	Gezielte Aus- und Weiterbildung im Nachhaltigkeitsmanagement	72
3.3	Nachhaltiges Leadership	76
	Literatur	83

4 Nachhaltiges Projektmanagement: Wie lassen sich Umwelt- und Klimaschutzprojekte im Gesundheitsbetrieb erfolgreich umsetzen?	87
4.1 Change Management für Nachhaltigkeit	87
4.2 Grundzüge erfolgreichen Managements von Nachhaltigkeitsprojekten . . .	90
4.3 Erfolgsfaktoren für Transformationsprozesse	96
Literatur.	98
5 Nachhaltige Logistik: Wie werden notwendige Vorratsmengen an medizinischen Materialien ressourcenschonend beschafft und bevorratet? . . .	99
5.1 Logistik als Nachhaltigkeitsturbo	99
5.2 Nachhaltige Beschaffung	102
5.3 Bestandsführung zur Ressourcenschonung	112
5.4 Nachhaltigkeit in der Entsorgungs- und Abfallwirtschaft	114
5.5 Nachhaltige Gebäudeinfrastrukturen	117
Literatur.	121
6 Finanzierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen: Welche Möglichkeiten gibt es für den Gesundheitsbetrieb zur Finanzierung von Umwelt- und Klimaschutzvorhaben?	123
6.1 Klimaschutzfinanzierung	123
6.2 Klimaschutzförderung	129
Literatur.	132
7 Nachhaltigkeitscontrolling: Wie lässt sich die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen steuern?	133
7.1 Grundlagen des Nachhaltigkeitscontrollings	133
7.2 Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen und -strategien	138
7.3 Steuerung mit Nachhaltigkeitskennzahlen.	143
Literatur.	149
8 Organisatorische Nachhaltigkeit: Wodurch lässt sich die Aufbau- und Ablauforganisation des Gesundheitsbetriebs nachhaltig gestalten?	151
8.1 Nachhaltigkeitsleitbild	151
8.2 Nachhaltige Governance und Nachhaltigkeitskodex	154
8.3 Strukturen und Prozesse für Umwelt- und Klimaschutz	158
8.4 Nachhaltigkeit durch Kostenstabilität	164
8.5 Gesicherte Liquidität	166
8.6 Nachhaltigkeit durch medizinisches Qualitätsmanagement	171
8.7 Investitionen in Nachhaltigkeitsmaßnahmen	178
8.8 Überzeugende Nachhaltigkeitskommunikation statt Greenwashing	181
Literatur.	187
Glossar	191
Stichwortverzeichnis	207

Abkürzungsverzeichnis

ABDA	Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände e. V.
AbfBeauftrV	Abfallbeauftragtenverordnung
AbwV	Abwasserverordnung
ADR	Accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route
AG	Aktiengesellschaft
AGN	Arbeitsgemeinschaft Nachhaltigkeit in der Dermatologie e. V.
AöR	Anstalt des öffentlichen Rechts
AMS	Arbeitsschutzmanagementsystem
aQua-Institut	Institut für angewandte Qualitätsförderung und Forschung im Gesundheitswesen
AVV	Abfallverzeichnis-Verordnung
AwSV	Verordnung über Anlagen zum Umgang mit wassergefährdenden Stoffen
BÄK	Bundesärztekammer
BAG	Beraufsausübungsgemeinschaft
BauGB	Baugesetzbuch
BBSR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
BDC	Berufsverband der Deutschen Chirurgen e. V.
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BMF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
BMI	Bundesministerium des Inneren und für Heimat
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BMWSB	Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen
BNB	Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen
B.Sc.	Bachelor of Science
BSC	Balanced Scorecard

BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V.
BZÄK	Bundeszahnärztekammer
CCF	Corporate Carbon Footprint
ChemKlimaschutzV	Chemikalien-Klimaschutzverordnung
ChemOzonSchichtV	Chemikalien-Ozonschichtverordnung
CJK	Creutzfeldt-Jakob-Krankheit
CME	Continuing Medical Education
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CO ₂ e	CO ₂ -Äquivalent
CSO	Chief Sustainability Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSR-RUG	CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz
DBfK	Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe e. V.
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DGK	Diakonischer Corporate Governance Kodex
DGNB	Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen e. V.
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
DKG	Deutsche Krankenhausgesellschaft e. V.
DKI	Deutsches Krankenhaus Institut
DKTIG	Deutsche Krankenhaus TrustCenter und Informationsverarbeitung GmbH
DLT	Deutscher Landkreistag e. V.
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
DNS	Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie
DPR	Deutscher Pflegerat e. V.
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
DST	Deutscher Städtetag
DStGB	Deutscher Städte- und Gemeindebund
DVKC	Deutscher Verein für Krankenhauscontrolling – Management und Controlling in der Gesundheitswirtschaft e. V.
DWD	Deutscher Wetterdienst
EDL-G	Gesetz über Energiedienstleistungen und andere Energieeffizienzmaßnahmen
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
eG	eingetragene Genossenschaft
ElektroG	Elektro- und Elektronikgerätegesetz
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EnB	energy baseline
EnMS	Energiemanagementsystem

EnPI	energy performance indicator
EPA	Europäisches Praxisassessment
ESG	Environmental, Social, Governance
ESMT	European School of Management and Technology
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EÜR	Einnahmenüberschussrechnung
EU	Europäische Union
EVF	Energieverbrauchsfunktion
FTS	Fahrerloses Transportsystem
GBA	Gemeinsamer Bundesausschuss
gefma	Deutscher Verband für Facility Management e. V.
GEG	Gebäudeenergiegesetz
GewAbfV	Gewerbeabfallverordnung
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gKAöR	gemeinnützige Kommunalanstalt des öffentlichen Rechts
GHG	Greenhouse Gas Protocol
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMK	Gesundheitsministerkonferenz der Länder
GRI	Global Reporting Initiative
HAP	Hausarztaktionsprogramm
HeilM-RL	Heilmittel-Richtlinie
HMV	Hausmüllverbrennung
HNO	Hals-Nasen-Ohren
HWR	Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
IHK	Industrie- und Handelskammer
ILO	International Labour Organization
IQMP	Institut für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen GmbH
ISO	International Organization for Standardization
KD-Bank	Bank für Kirche und Diakonie eG
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
kg	Kilogramm
KGNW	Krankenhausgesellschaft Nordrhein-Westfalen e. V.
KHBV	Krankenhaus-Buchführungsverordnung
KIS	Krankenhausinformationssystem
KLE	Klinik Logistik Eppendorf GmbH
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KLUG	Deutsche Allianz Klimawandel und Gesundheit e. V.
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPQM	KV Praxis Qualitätsmanagement
KrWG	Kreislaufwirtschaftsgesetz
KSG	Bundes-Klimaschutzgesetz

KTQ	Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen
KVWL	Kassenärztliche Vereinigung Westfalen-Lippe
kWh	Kilowattstunden
l	Liter
LAGA	Bund/Länder-Arbeitsgemeinschaft Abfall
LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
LWL	Landschaftsverband Westfalen-Lippe
m ³	Kubikmeter
MBO-Ä	(Muster-)Berufsordnung für die in Deutschland tätigen Ärztinnen und Ärzte
MFA	Medizinische Fachangestellte
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
NABU	Naturschutzbund Deutschland
NachwV	Nachweisverordnung
NC	Nachhaltigkeitscontrolling
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
NLF	Nationaler Leitfaden Arbeitsschutzmanagementsysteme
NMS	Nachhaltigkeitsmanagementsystem
NPO	Non-Profit-Organisation
NWA	Nutzwertanalyse
OHRIS	Occupational Health- and Risk-Managementsystem
PBV	Pflege-Buchführungsverordnung
PCF	Product Carbon Footprint
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PIS	Pflegeinformationssystem
PKV	Private Krankenversicherung
PVS	Praxisverwaltungssystem
QEP	Qualität und Entwicklung in Praxen
QM	Qualitätsmanagement
QM-RL	Qualitätsmanagement-Richtlinie
QMS	Qualitätsmanagementsystem
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals
REFA	REFA-Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e. V. (1924 als Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung gegründet)
RKI	Robert Koch Institut
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklungen
SAV	Sonderabfallverbrennung
SBSC	Sustainable Balanced Scorecard
SCM	Supply Chain Management
SDG	Sustainable Development Goals

SEU	significant energy use
SGB	Sozialgesetzbuch
SRS	Sustainability Reporting Standards
StMAS	Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit
TA Lärm	Technische Anleitung zum Schutz gegen Lärm
THG	Treibhausgasemissionen
TLS	Gesellschaft Technologies of Life Sciences
TRGS	Technische Regeln Gefahrstoffe
TSE	Transmissible Spongiforme Enzephalopathien
TÜV	Technischer Überwachungsverein
UBA	Umweltbundesamt
UKE	Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
UMS	Umweltmanagementsystem
UN	United Nations
VDI	Verband Deutscher Ingenieure e. V.
VgV	Vergabeverordnung
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen
WEF	Weltwirtschaftsforum
WHG	Wasserhaushaltsgesetz
WIN	Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit
ZQMS	Zahnärztliches Qualitätsmanagementsystem



Nachhaltigkeit aus Überzeugung: Worauf kommt es an, um den Gesundheitsbetrieb nachhaltig auszurichten?

1

Inhaltsverzeichnis

1.1	Nachhaltigkeitsgrundsätze im Gesundheitswesen.....	1
1.2	Grundzüge des Nachhaltigkeitsmanagements.....	5
1.3	Wirksame Nachhaltigkeitskonzepte.....	10
1.3.1	Nachhaltigkeitsmanagement nach ISO 14000/14001.....	11
1.3.2	Eco-Management and Audit Scheme (EMAS).....	13
1.3.3	Energiemanagement nach ISO 50000/50001.....	17
1.3.4	Sozialstandards nach ISO 45001, ISO 26000.....	21
1.3.5	Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK).....	30
1.3.6	WIN-Carda/KLIMAWIN.....	36
1.4	Maßnahmenskalierung nach Gesundheitsbetriebsarten und -größen.....	38
	Literatur.....	43

1.1 Nachhaltigkeitsgrundsätze im Gesundheitswesen

Ressourceneffizienz und ökologische Nachhaltigkeit einschließlich Klimaschutz gewinnen auch im Gesundheitswesen mit all seinen Versorgungsbereichen zunehmend an Bedeutung. Es ist für ca. 5 % der deutschen Treibhausgas-Emissionen verantwortlich, hat einen hohen Ressourcenbedarf und stellt einen der größten Rohstoffkonsumenten der deutschen Wirtschaft dar. Daher müssen auch vom Gesundheitswesen entsprechende Anstrengungen unternommen werden, um das Ziel der Klimaneutralität zu erreichen. Zudem ist die Ausrichtung auf nachhaltige Prozesse auch vor dem Hintergrund der Finanzierung des Gesundheits- und Pflegewesens anzustreben (vgl. Bundesministerium für Gesundheit, 2022a, S. 1).

Das Gesundheitswesen mit den meisten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten als größte Branche innerhalb des volkswirtschaftlichen Dienstleistungssektors bietet ein

riesiges Potenzial für nachhaltiges Wirtschaften, denn Nachhaltigkeit, Klima- und Umweltschutz zählen zu den wichtigsten Aufgaben dieser und nächster Generationen. Da die Einrichtungen des Gesundheitswesens gleichzeitig Betroffene und Mitverursacher des Klimawandels sind, müssen sie Patienten, Bewohner und Bewohnerinnen sowie ihre Mitarbeitenden vor dessen Auswirkungen schützen und ihren Beitrag zum Klima- und Umweltschutz durch nachhaltiges Agieren leisten. Im Hinblick auf steigenden Kostendruck, gesundheitspolitische Herausforderungen und den zunehmenden Fachkräftemangel stellt sich dies als überaus komplexe Aufgabe dar.

Für eine nachhaltige Entwicklung von Gesundheit gilt es als zentral, eine gesunde Umwelt und eine systematische Gesundheitsförderung in einem Konzept zusammenzuführen. Daher umfassen entsprechende Maßnahmen die Bereiche der ökonomischen, ökologischen sowie sozialen Entwicklung, sollten von dauerhafter, positiver Wirkung für die Gesundheit sein und auf strukturelle Veränderungen abzielen (vgl. Trojan & Süß, 2020, S. 1). Vor diesem Hintergrund und um die Zukunftsfähigkeit für das Gesundheitssystem erfolgreich zu gestalten, müssen die Strukturen des Gesundheitswesens weiter modernisiert, vernetzt und noch mehr auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten zugeschnitten werden. Von besonderer Bedeutung für die Zukunft der Gesundheitsversorgung sind dabei die Digitalisierung und digitale Innovationen, aber auch der Zugang und die Verfügbarkeit von Daten sowie ein umfassender Datenschutz. Gleichzeitig gilt es als Grundlage für ein modernes und leistungsstarkes Gesundheitswesen, zukunftsfähige Versorgungsstrukturen und insbesondere eine Grundversorgung mit hoher Qualität in der Fläche sicherzustellen. Es muss gut erreichbare Kliniken und stationäre Angebote geben, vor allem für die Grund- und Notfallversorgung. Dazu sind sowohl der ambulante als auch der stationäre Sektor laufend zu modernisieren, zu stärken und zukünftig vor allem besser miteinander zu verbinden (vgl. Bundesministerium für Gesundheit, 2022b, S. 10 ff.).

Es ist auf der Grundlage der *(Muster-)Berufsordnung für die in Deutschland tätigen Ärztinnen und Ärzte* (MBO-Ä) und der dortigen Verantwortung der Ärztinnen und Ärzte als ärztliche Pflicht und als wichtiges ärztliches Anliegen anzusehen,

- sich für die Gesundheit des Einzelnen und der Bevölkerung sowie für die Erhaltung der für die Gesundheit der Menschen bedeutenden natürlichen Lebensgrundlagen einzusetzen,
- die Auswirkungen des Klimawandels klar zu benennen,
- die gesundheitliche Bedrohung durch den Klimawandel aufzuzeigen,
- Gegenmaßnahmen einzufordern und
- mit dazu beizutragen, dass sich das Gesundheitssystem auf die Bewältigung der Folgen des Klimawandels vorbereitet und bei jeglichem Handeln zum Wohle der Gesundheit klimaschädliche Auswirkungen vermeidet.

Danach sind die Gesundheitsbetriebe auf die Folgen des Klimawandels vorzubereiten, das Gesundheitssystem und damit auch die ärztliche Arbeit klimafreundlich zu gestalten, die gesundheitlichen Folgen des Klimawandels adäquat in die Aus-, Weiter- und

Fortbildung von Ärztinnen und Ärzten sowie der Angehörigen anderer Berufe im Gesundheitswesen zu integrieren und der Klimaschutz in das alltägliche Handeln der ärztlichen Organisationen einzubeziehen (vgl. Bundesärztekammer, 2021, S. 141).

- Der 125. Deutsche Ärztetag 2021 fasste zu den Themen „Klimaschutz ist Gesundheitsschutz“ und Klimaneutralität des deutschen Gesundheitssektors wesentliche Beschlüsse: Danach ist das Erreichen der Klimaneutralität des Gesundheitswesens zielstrebig, konsequent und zeitnah in Angriff zu nehmen, wobei die Initiierung der hierfür erforderlichen rechtlichen Rahmenbedingungen, die Benennung von Klimabeauftragten und die Verabschiedung von Klimaschutzplänen in allen Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens wichtige erste Schritte darstellen (vgl. Bundesärztekammer, 2021, S. 170).

Die gesundheitlichen Auswirkungen des Klimawandels, denen es zu begegnen gilt, werden auf verschiedenen Ebenen vermittelt:

- primäre Auswirkungen: direkte Konsequenzen für die menschliche Gesundheit und Schädigungen beispielsweise durch extreme Temperaturen, Extremwetterereignisse, Luftverschmutzungen, ultraviolette Strahlung, wobei vulnerable Bevölkerungsgruppen aufgrund geringer Anpassungsmöglichkeiten besonders betroffen sind;
- sekundäre Auswirkungen: ökosystemvermittelte biologische, physikalische oder ökologische Veränderungen, die beispielsweise zu verminderten landwirtschaftlichen Erträgen, Verdünnungen von Nährstoffen in wichtigen Nahrungspflanzen, erschwertem Zugang zu sauberem Trinkwasser oder der Verstärkung von Vektor-übertragenen Infektionskrankheiten (z. B. Malaria, Dengue, Gelbfieber) führen;
- tertiäre Auswirkungen: sozial vermittelte Auswirkungen durch Verschlimmerung von ohnehin prekären Lebensumständen, die zu Migration, bewaffneten Konflikten oder Vertreibungen führen, aufgrund von Verteilungskonkurrenz bei fruchtbarem Boden oder Fischereigebieten; Flucht und Vertreibung können zu posttraumatischem Stress, Angstzuständen, Depressionen, aber auch zu Infektionskrankheiten, Unterernährung, Autoaggression etc. führen (vgl. Herrman & Danquah, 2022, S. 9 ff.).

Auch der *Klimapakt Gesundheit des Bundesministeriums für Gesundheit, der Spitzenorganisationen im Gesundheitswesen sowie der Länder und kommunalen Spitzenverbände* bekräftigt die Absicht, den negativen gesundheitlichen Auswirkungen des Klimawandels zu begegnen und das Gesundheitswesen einschließlich der Pflege im Sinne von Klimaschutz und Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln. So ist beispielsweise das Gesundheits- und Pflegesystem auf häufigere Hitzewellen und Extremwetterereignisse vorzubereiten, damit auch in Krisenzeiten die Versorgung bestmöglich sichergestellt wird (vgl. Bundesministerium für Gesundheit, 2022c, S. 3 f.).

Während lange Zeit das gesundheitsbetriebliche Umweltschutzmanagement mit Themen wie umweltgerechter Abfallentsorgung und Green Procurement im Gesundheitswesen im

Vordergrund stand, gewinnt die erweiterte, nachhaltigkeitsorientierte Sichtweise unter expliziter Einbeziehung des Klimaschutzes an Bedeutung. Das Management der Nachhaltigkeit in Gesundheitseinrichtungen ist somit nicht eine weitere lästige Zusatzaufgabe, sondern es ist notwendigerweise und zwangsläufig in die gesundheitsbetrieblichen Prozesse wirksam zu integrieren. Dies kann in Gesundheitseinrichtungen Neuausrichtungen und Veränderungen erforderlich machen, die von allen Beschäftigten getragen werden müssen. Deshalb ist Nachhaltigkeitsmanagement immer auch eine Aufgabe der Organisations- und Mitarbeitendenentwicklung, die sich als Querschnittsfunktion nahezu über alle gesundheitsbetrieblichen Bereiche erstreckt, auf die es sich auswirkt und die ihren Beitrag dazu leisten können.

Dazu ist es wichtig, auch die ethischen Grundlagen des gesundheitsbetrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements zu berücksichtigen, um dem „wozu“ und damit der Frage nach der gesundheitsbetrieblichen Verantwortung für Nachhaltigkeit nachzugehen. Die Diskussion um eine allgemeine ethische Begründung für Nachhaltigkeit bezieht sich in der Regel auf philosophische Grundlagenwerke und hat Eingang in weltweit verbreitetes und anerkanntes Denken gefunden, wie beispielsweise in die *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen (UN)*, die eine nachhaltige menschliche Entwicklung und den Schutz der natürlichen Systeme als Grundlage allen Lebens postuliert. Das Streben nach Nachhaltigkeit erfährt durch dieses Völkergewohnheitsrecht und dem Beitritt der einzelnen Staaten eine weithin anerkannte und bindende Unterstützung, der sich auch der einzelne Gesundheitsbetrieb aufgrund seiner Verpflichtungen gegenüber der Gemeinschaft als Ganzes nicht entziehen kann. Dies gilt erst recht, je mehr Gesundheitsbetriebe dazu beitragen können, Nachhaltigkeit zu fördern oder zu hemmen. Auch kann eine individuelle ethische Verantwortung der Beschäftigten eines Gesundheitsbetriebs als Mitglieder der Gesellschaft angenommen werden. Ferner sind Gesundheitsbetriebe Empfänger kollektiven Vertrauens beispielsweise ihrer Patienten und Patientinnen und als solche Träger von Verantwortung für ihr Handeln und Agieren im gesellschaftlichen Kontext in Bezug auf Nachhaltigkeit (vgl. Kanning, 2022, S. 62 ff.). Alle diese individual- und kollektivethischen Begründungen können herangezogen werden, um Überzeugungsarbeit zu leisten und den Gesundheitsbetrieb nachhaltig auszurichten.

In den Bemühungen um eine Balance ihres sozialen, ökonomischen und ökologischen Engagements stehen auch Gesundheitsbetriebe immer mehr im Fokus der Öffentlichkeit und ihrer eigenen Patienten und Patientinnen, Mitarbeitenden und weiterer Anspruchsgruppen. Die Nachhaltigkeit und ein auf nachhaltiges Agieren ausgerichtete Positionierung gewinnen dabei immer weiter an Bedeutung. Auch geht es dabei um die Frage, wie sich die Gesundheitsbetriebe in ihrem transparenten und Vertrauen schaffenden Engagement für ein nachhaltiges Agieren im Hinblick auf ihre Konkurrenz differenzieren können. Nachhaltigkeit wird damit zur Grundlage der strategischen Ausrichtung des Gesundheitsbetriebs. Sie ist daher als elementare Haltung und handlungsleitendes Prinzip zu begreifen. Gleichzeitig manifestiert sie sich in den Überzeugungen, Werten, Praktiken und gemeinsamen Vision der Betriebsleitung und der Beschäftigten des Gesundheitsbetriebs (vgl. Hinrichs, 2023, S. 25 f.).

Tab. 1.1 Beispiele für Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Ausrichtung des Gesundheitsbetriebs. (Vgl. Hornheber et al., 2023, S. 19 f.)

Empfehlungsthema	Beschreibung
Nachhaltigkeitshaltung	Vorbildlich und engagiert für Nachhaltigkeit eintreten und Nachlässigkeiten vermeiden
Nachhaltige Betriebskultur	Die innerbetriebliche Kultur der Gesundheitsbetriebs auf das Thema Nachhaltigkeit vorbereiten
Nachhaltigkeitsstrategie	Eine wirksame Nachhaltigkeitsstrategie für den Gesundheitsbetrieb entwickeln
Nachhaltigkeitsinstrumente	Passende Instrumente für das Nachhaltigkeitsmanagement einsetzen
Nachhaltigkeitsreflexion	Das Thema Nachhaltigkeit unvoreingenommen und innovativ denken und den Blickwinkel hierfür erweitern
Nachhaltigkeitssupport	Unterstützung für das Nachhaltigkeitsthema suchen, um Projekte zu initiieren und Verbesserungspotenziale auszuschöpfen
Nachhaltigkeitswahrhaftigkeit	Offen und ehrlich über das Thema Nachhaltigkeit kommunizieren und Greenwashing vermeiden

Zusammenfassend lassen sich einige Handlungsempfehlungen ableiten, um den Gesundheitsbetrieb nachhaltig auszurichten (Tab. 1.1).

Die Einflussmöglichkeiten von Gesundheitsbetrieben auf ihr Umfeld sind weitreichend, denn sie sind Mitgestalter des Gesundheitsmarkts, nehmen über ihre Standesorganisationen und medizinischen Fachgesellschaften in der Gesundheitspolitik Einfluss auf politische Entscheidungen und stehen auch in anderen Beziehungen in ständigen Wechselwirkungen mit ihrem Umfeld. Daher haben sie viele Möglichkeiten, ihre Aktivitäten an den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung auszurichten und entsprechende Entwicklungsprozesse in einem wirksamen gesundheitsbetrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement mitzugestalten (vgl. Kanning, 2022, S. 53).

1.2 Grundzüge des Nachhaltigkeitsmanagements

Gegenstand des gesundheitsbetrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements ist der einzelne **Gesundheitsbetrieb**, der eine in sich geschlossene Leistungseinheit zur Erstellung von Behandlungs- oder Pflegeleistungen an Patienten oder Pflegebedürftigen darstellt, die dazu eine Kombination von Behandlungseinrichtungen, medizinischen Produkten und Arbeitskräften einsetzt. Zum Einsatz können auch Betriebsmittel, Stoffe und sonstige Ressourcen gelangen, die nur mittelbar zur Erstellung der Behandlungs- oder Pflegeleistungen beitragen. Somit lassen sich Arztpraxen, Zahnarztpraxen, Pflegeeinrichtungen, heilpraktische Einrichtungen, Krankenhäuser etc. eindeutig als Gesundheitsbetriebe identifizieren. Sonstige Einrichtungen des Gesundheitswesens wie Krankenkassen, kassenärztliche Vereinigungen oder pharmazeutische Unternehmen zählen hingegen nicht dazu. Als Grenzfälle können beispielsweise Apotheken angesehen werden, da sie eher in der

Arzneimitteldistribution anzusiedeln sind und selten Leistungen direkt am Patienten erbringen. Eine Krankenhausapotheke kann hingegen durch die Herstellung individueller medizinischer Produkte genauso wie eine orthopädische Werkstatt direkt in einen Krankenhausbetrieb integriert sein. Das gilt beispielsweise auch für ein in einer Zahnarztpraxis befindliches Dentallabor. Gesundheitsbetriebe lassen sich demnach anhand unterschiedlicher Merkmale in folgende Arten einteilen (vgl. Frodl, 2017, S. 3 ff.):

- Einsatzfaktoren: Arbeitsintensive/anlagenintensive Betriebe (z. B. Pflegeeinrichtung, Diagnosezentrum, Röntgenpraxis);
- Größe: Klein-/Großbetriebe (z. B. Arztpraxis, Universitätsklinik mit Vollversorgung);
- Leistungsart: Betriebe für medizinische Grundversorgung/Vollversorgung (z. B. Hausarztpraxis, Pflegedienst, stationäre Pflegeeinrichtung);
- Leistungsumfang: Betriebe mit ambulanter/stationärer Versorgung (z. B. Tagesklinik, Tagespflege, Krankenhaus mit verschiedenen Abteilungen bzw. Stationen);
- Rechtsform: Betriebe in öffentlicher/privater (z. B. Landkreisklinik als Eigenbetrieb, (Zahn-)Ärztliche Berufsausübungsgemeinschaft, MVZ GmbH, Klinikum AG);
- Spezialisierungsgrad: Betriebe für allgemeine/spezielle Behandlungsleistungen (z. B. Allgemeinarztpraxis, HNO-Praxis, Kieferorthopädische Praxis, Augenklinik).

Die einzelnen Betriebsarten oder -typologien sind nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar: Häufig bieten beispielsweise Spezialkliniken ambulante und stationäre Behandlungsleistungen gleichzeitig an und ein städtisches Klinikum der Vollversorgung wird in der Regel sowohl arbeits- als auch anlagenintensiv betrieben.

Ein Großteil der Gesundheitsbetriebe lässt sich den KMU-Kriterien der *Europäischen Union* (EU) für kleine und mittlere Unternehmen zuordnen, die definierte Grenzen hinsichtlich Beschäftigtenzahl und Umsatzerlös vorgeben. Vereinfacht gesagt haben **KMU** maximal 250 Mitarbeitende und einen Umsatzerlös von höchstens 50 Mio. €. Dies dürfte – mit Ausnahme von Großkliniken und Konzernen im Pflege- bzw. Krankenhausbereich – bei einer hohen Anzahl von Gesundheitsbetrieben der Fall sein. Da Kleinstunternehmen nach den KMU-Kriterien bis 9 Mitarbeiter, Umsatz oder Bilanzsumme bis 2 Mio. € aufweisen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2023, S. 1), dürften die meisten Arzt- und Zahnarztpraxen hinsichtlich ihrer Mitarbeiter- und Umsatzzahlen somit darunterfallen.

Die Bedeutung der Gesundheitsbetriebe für die betriebliche Landschaft Deutschlands lässt sich anhand des statistischen Zahlenmaterials ermesen: Zählt man zu den Krankenhäusern, Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen, Arzt- und Zahnarztpraxen, ambulanten Pflegediensten und stationären bzw. teilstationären Pflegeeinrichtungen die Betriebe in den Bereichen Beschäftigungs- und Arbeitstherapie, Hebammen/Geburtshelfern, Heilpraktik, Massagen, Medizinische Badeanwendungen, Krankengymnastik, Psychotherapie etc. hinzu, kommt man auf über 200.000 Einrichtungen mit mehr als 4 Mio. Mitarbeitenden. Der Gesamtumsatz aller Gesundheitsbetriebe kann anhand der Gesundheitsausgaben aller Ausgabenträger (öffentliche Haushalte, private Haushalte, gesetzliche und

private Kranken- und Pflegeversicherung usw.) angegeben werden, die 2021 nahezu 474 Mrd. € betrugen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2023, S. 1).

Häufig werden Gesundheitsbetriebe auch als **Non-Profit-Organisationen** (NPO) bezeichnet. Diesen sind sie allerdings nur zuzurechnen, sofern sie in öffentlicher oder privatgewerblicher Trägerschaft keine kommerziellen Interessen oder Renditeerzielungsabsichten verfolgen, sondern in erster Linie der Gemeinnützigkeit dienen. Die Ressourcen für einen Gesundheitsbetrieb sind begrenzt, weswegen ein ökonomischer Umgang mit den knappen Mitteln erforderlich ist. Medizinisches Personal, finanzielle Ressourcen oder Behandlungseinrichtungen stehen in jeder medizinischen Einrichtung nicht in beliebiger Menge zur Verfügung. Es gilt sie so einzusetzen, dass sie den größtmöglichen Nutzen stiften. Bezüglich der Nachhaltigkeit nimmt die Gesundheitsbetriebslehre die Perspektive eines einzelnen Gesundheitsbetriebs ein. Ihre Ziele liegen dabei nicht nur in der Beschreibung und Erklärung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte und Phänomene, sondern auch in der konkreten Unterstützung der betrieblichen Entscheidungsprozesse. Sie versucht betriebliche Sachverhalte zu erläutern, Zusammenhänge zu erklären und aufgrund des Aufzeigens von Handlungsalternativen und deren Bewertung auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit Gestaltungsempfehlungen zu geben.

Der **Nachhaltigkeitsbegriff** lässt sich auf eine möglichst adäquate Übersetzung des Adjektivs „sustainable“ zurückführen und ist aufgrund seiner inflationären Verwendung mit einer Bedeutungsunschärfe versehen, deren Diskussion in das sogenannte „Nachhaltigkeitsdreieck“ mündete, das für eine nachhaltige Entwicklung wirtschaftliches Wachstum, ökologische Verträglichkeit und soziale Sicherheit als gleichberechtigte, in eine Balance zu bringende Ziele festlegt. Insbesondere die Gleichrangigkeit dieser Ziele wird kritisch gesehen, wenn es etwa um die Frage geht, wie die Lebensgrundlagen für nachfolgende Generationen auch langfristig gewahrt werden können (vgl. Kanning, 2022, S. 31 f.). Um dies zu berücksichtigen, erscheint das Verständnis einer Nachhaltigkeitsdefinition mit einer dauerhaft tragfähigen Entwicklung in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales geeignet, die die Bedürfnisse der heutigen Generation berücksichtigt, ohne künftige Generationen der Möglichkeiten zu berauben, ihre eigenen Wünsche zu erfüllen (vgl. Wördenweber, 2017, S. 9).

In Bezug auf den einzelnen Gesundheitsbetrieb betrifft diese Sichtweise der Nachhaltigkeit im Wesentlichen drei Bereiche:

- **Environment:** Umweltbereich mit Themen und Maßnahmen rund um Klimawandel und Energieverbrauch sowie der Umgang mit natürlichen Ressourcen und Abfällen;
- **Social:** Ergänzung um soziale Aspekte (z. B. Mitarbeitende, Lieferketten, Beschaffung);
- **Governance:** Berücksichtigung verantwortungsvoller Führung des Gesundheitsbetriebs (z. B. Verhalten und Investitionen) (vgl. Deloitte Center for Health Solutions, 2023, S. 4 ff.).

Daher wird das Themenfeld häufig auch unter der zusammenfassenden Bezeichnung „ESG“ betrachtet, die als **ESG-Kriterien** jene Anforderungen beschreiben, die ein

Tab. 1.2 Beispiele für ESG-Aufgabenfelder des Gesundheitsbetriebs. (Vgl. Zimmermann, 2023, S. 17)

Aufgabenfeld	Beschreibung	Aufgabenbeispiele
Environmental	Umwelt	Gesundheitsbetrieblicher Umweltschutz; betriebliche Strategien zum Klimaschutz; Einsatz erneuerbarer Energien, Emissionsreduktion, schonender Einsatz von Rohstoffen und Energie im Gesundheitsbetrieb
Social	gesellschaftliche Verantwortung	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Gesundheitsbetrieb; Einhaltung der Arbeitsrechte und faire Arbeitsbedingungen; Verbot von Kinderarbeit und Zwangsarbeit; Einhaltung von ESG-Kriterien bei Dienstleistern und Lieferanten des Gesundheitsbetriebs
Governance	Betriebsführung	Ethisch vertretbare Betriebsführung; Etablierung von Compliance und Risikomanagement; Verhinderung von Korruption im Gesundheitsbetrieb; Vorhandensein eines unabhängigen Verwaltungs-/Aufsichtsrats

Gesundheitsbetrieb erfüllen muss, um seinen geforderten Beitrag zu einer verantwortungsvollen Wirtschaftsweise leisten zu können. Da die Betriebsführung in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle spielt, wurde sie als gleichgewichtiges Handlungsfeld definiert (vgl. Zimmermann, 2023, S. 15). Somit lassen sich inhaltlich aus dem ESG-Begriff eine Reihe von Aufgaben für den Gesundheitsbetrieb ableiten (Tab. 1.2).

Die in den Wirtschaftswissenschaften und ökologischen Ökonomie entwickelten **Grundkonzepte** der Nachhaltigkeit reichen von nachhaltigem Wirtschaftswachstum bis hin zu Nachhaltigkeitsvorstellungen, die jeglichen Eingriff in die globalen Ökosysteme ausschließen:

- schwache Nachhaltigkeit (weak sustainability): Erhalt des Gesamtkapitals, unabhängig ob natürlich oder menschengemacht, als aggregierter Geldwert und daher bspw. unveränderter Verbrauch an fossiler Energie, da ja künftige Generationen regenerative Energien nutzen können;
- starke Nachhaltigkeit (strong sustainability): keinerlei Substitution von natürlichem durch menschengemachtes Kapital, keine Nutzung von nichtregenerierbaren Ressourcen und deren Einsatz nur unterhalb ihrer Assimilationskapazität;
- kritische ökologische Nachhaltigkeit: Anerkennung einer kurz- bis mittelfristigen Substitution natürlicher Ressourcen ohne Unterschreitung des kritischen natürlichen Ressourcenbestands; differenzierte Betrachtung des Naturkapitals im Hinblick auf erneuerbare und nichterneuerbare Ressourcen sowie der Umweltmedien im Hinblick auf ihre Aufnahmefähigkeit für Schadstoffe (vgl. Kanning, 2022, S. 39 f.).

Auf der Basis des Grundkonzepts der kritischen ökologischen Nachhaltigkeit haben sich einige **Managementregeln** der Nachhaltigkeit entwickelt (Tab. 1.3).

Tab. 1.3 Beispiele für Managementregeln der Nachhaltigkeit. (Vgl. Kanning, 2022, S. 40)

Regel	Beschreibung
Regeneration	Erneuerbare Naturgüter dürfen nur im Rahmen ihrer Regenerationsfähigkeit genutzt werden, damit sie zukünftigen Generationen nicht verloren gehen
Substitution	Nichterneuerbare Naturgüter dürfen nur in dem Maße genutzt werden, wie sich ihre Funktionen durch andere Materialien oder Energieträger ersetzen lassen
Anpassungsfähigkeit	Die Freisetzung von Stoffen und Energie darf auf Dauer nicht größer sein, als die Anpassungsfähigkeit der Ökosysteme
Zeitberücksichtigung	Berücksichtigung der zeitlichen Dimension und der damit verbundenen ökologischen Entwicklungen
Soziale Auswirkungen	Berücksichtigung der sozialen Dimension und der damit verbundenen sozialen Auswirkungen aufgrund der Veränderungen der Ökosysteme

Obwohl die Managementregeln dafür kritisiert werden, dass ihnen ein rein materielles Verständnis von Gesellschaft als stoffliches und energetisches Input-Output-System zugrunde liegen würde, können sie für den einzelnen Gesundheitsbetrieb zumindest als grobe Orientierung dienen, um daraus Handlungsanweisungen für sich abzuleiten.

Geht man der Frage nach, wie ein möglicher **Prozess** für eine gesundheitsbetriebliche Nachhaltigkeitstransformation in seinen Grundzügen gestaltet sein könnte, so bietet sich beispielsweise folgendes Strukturmodell an:

- die Nachhaltigkeitstransformation im Gesundheitsbetrieb erfolgt den Prinzipien des Veränderungsmanagements;
- damit die Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet und umgesetzt werden können, müssen für alle Beteiligten im Gesundheitsbetrieb die zu verfolgenden Nachhaltigkeitsziele klar sein;
- es ist zu klären, wie die Ausgangslage ist und über welchen Reifegrad der Gesundheitsbetrieb in Sachen Nachhaltigkeit verfügt;
- der Weg zur Zielerreichung und damit die Nachhaltigkeitsstrategie sind für den Gesundheitsbetrieb festzulegen;
- es ist zweckmäßig, die verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekte, Anspruchsniveaus und Implementierungswege in einem Nachhaltigkeitsplan zu dokumentieren.

Dazu sind ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit und die Hinwendung zu einem nachhaltigen Wirtschaften, statt eines ungebremsten Wachstums, notwendig. Auch der Gesundheitsbetrieb muss sich hinterfragen, wie er die Bedürfnisse der heutigen Generation erfüllen kann, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden (vgl. Hinrichs, 2023, S. 33 ff.).