



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

Nachhaltigkeit jenseits der Berichtspflicht

Wie Kliniken Wirkung, Wert und Transformation in Einklang bringen können

Von Philipp Wacker und Julia Kaub

Nachhaltigkeit ist in deutschen Kliniken angekommen – allerdings oft noch als Pflichtübung in Form von Berichten, Kennzahlensammlungen und Checklisten. Wer Führung verantwortlich interpretiert, weiß: Eine Klinik wird nicht durch einen Bericht resilienter, effizienter oder attraktiver, sondern durch Entscheidungen und Maßnahmen, die Strukturen, Prozesse und Kultur verändern. Genau hier liegt die große, häufig noch unterschätzte Chance der Nachhaltigkeit: Sie ist kein „Zusatzprojekt“, sondern eine Führungslogik, die Versorgungsqualität, Wirtschaftlichkeit und Arbeitgeberattraktivität gleichzeitig verbessert. Wer Maßnahmen smart mit ohnehin anstehenden Initiativen verknüpft, kann Nachhaltigkeitsaspekte mit Transformationsvorhaben verbinden.

Keywords: Nachhaltigkeit, Strategie, Führung

Hitzeextreme, Luftverschmutzung und Wetterereignisse wirken zunehmend auf die Morbidität unserer Bevölkerung und damit auch perspektivisch auf Leistungsaufkommen, Aufenthaltsdauern und Personalbelastung in deutschen Kliniken. Kliniken sind damit doppelt betroffen: Sie versorgen Patienten mit klimabedingten

Erkrankungen und verursachen zugleich relevante Emissionen – unter anderem über Energie, Beschaffung, Transporte und Abfälle. Zeitgleich ist der Klinikbetrieb aber auch für die eigene Belegschaft herausfordernd, von Schichtdienst und nicht immer planbarem Patientenaufkommen geprägt. Wer Resilienz ernst nimmt, integriert Hitzeschutzpläne, bauliche und organisatorische Vorkehrungen, kluge Dienstplanung und Frühwarnmechanismen in die strategische Aufstellung von Krankenhäusern. Schon einzelne Aspekte klingen angesichts der Herausforderungen, welche die Gesundheitswirtschaft aktuell hat, wie Mammutprojekte. So lautet die aktuell noch ernüchternde Bestandsaufnahme: Viele Häuser sehen hier Lücken – nicht aus Überzeugungslosigkeit, sondern wegen knapper Mittel und sehr begrenzten zeitlichen und personellen Ressourcen.

Gleichzeitig liegen handfeste Effizienzhebel auf der Straße. Energetische Sanierung, intelligente Gebäudeleittechnik, optimierte Verbrauchssteuerung im OP und angepasste Leistungsplanung bspw. im OP und in der Radiolo-

gie oder Photovoltaik-Lastmanagement reduzieren Betriebskosten und Abhängigkeiten, ohne die Versorgungsqualität einzuschränken. Strukturell verankert, sind diese Maßnahmen keine „Grünfärberei“, sondern Bestandteil professioneller Krankenhausführung – zumal sie oft mit kürzer werdenden Amortisationszeiten einhergehen und die Anfälligkeit gegenüber Energiepreisschocks verringern. Dass Digitalisierung und Interoperabilität ihrerseits Prozesse verschlanken, Fehler minimieren und Ressourcen schonen, ist kein Nebeneffekt, sondern leitungsrelevanter Nutzen.

Dies zeigt: Nachhaltigkeit gehört in die Unternehmenssteuerung – mit klaren Zielen, messbaren Ergebnissen und der Verknüpfung zu Finanzierungs-, Investitions und Transformationsentscheidungen. Anders formuliert könnte eine Maßgabe auch sein: Weg vom „Bericht über Nachhaltigkeit“, hin zur „Steuerung mit Nachhaltigkeit“.

Der Schlüssel zum Gelingen ist hierbei der Zusammenwuchs von Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Während

grundlegende Digitalisierungsmaßnahmen wie papierlose Prozesse, Workflow-Standardisierung und Systemharmonisierung in immer mehr Gesundheitseinrichtungen bereits etabliert sind, rücken zunehmend datengetriebene Ansätze und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in den Vordergrund. Für Kliniken bedeutet das: Wer sich an diesen Trends orientiert, kann nicht nur regulatorische Anforderungen effizienter erfüllen, sondern auch Transparenz, Effizienz und Qualität der eigenen Steuerung verbessern.

Sechs Handlungsfelder mit Wirkung

1. Klimaresiliente Versorgung. Hitzeschutzpläne, abgeschattete Wege, thermisch ertüchtigte Stationen, sensible OP-Taktung bei Hitzeperioden und klinische Pfade, die Wetterlagen berücksichtigen: Das alles ist Patienten und Mitarbeiterschutz. Die Doppelrolle von Gesundheitseinrichtungen – betroffen und mit-
2. Energie und Gebäudetechnik. Energetische Sanierung, Gebäudeautomation, Erneuerbare Energien und Abwärme, bedarfsgerechte Lüftung, LED/Präsenzsensoren – in Summe signifikant. Richtig gebündelt, lassen sich diese Bausteine heute ggf. auch als „Enabler“ strukturpolitischer Vorhaben finanzieren (siehe auch Transformationsfonds unten).
3. Kreislauf und Beschaffung. Von Einweg auf Mehrweg, von Misch auf sortenreine Ströme, von globalen zu regionalen Lieferketten: Das senkt Abfallkosten und Emissionen. Eine in der Umsetzung einfache Maßnahme mit viel Potenzial sind verbindliche, ESG-taugliche Beschaffungsrichtlinien.
4. Digitale Vernetzung und Interoperabilität. Telemedizinische Netzwerke, sichere Datenflüsse und interoperable Systeme reduzieren Transport und Verlegungsbedarfe, verbessern Outcomes und steigern die Produktivität im Team. Dass dies als eigen-
5. Personal, Sicherheit und Teilhabe (das „S“ in ESG). Faire Arbeitsbedingungen, Weiterbildung, Diversität, Beteiligung – das sind die stärksten Treiber für Bindung und Rekrutierung, insbesondere in der Pflege und im Funktionsdienst. In angespannten Arbeitsmärkten wird Nachhaltigkeit zum Employer Branding mit Substanz und kann signifikant zur Retention beitragen.
6. Governance und Datenkompetenz. Ohne klare Rollen (z. B. Owner für Nachhaltigkeitsdaten), konsistente Prozesse und verlässliche Daten bleibt Wirkung zufällig und ungesteuert. Dies bedeutet auch, dass sich die Ziele im Nachhaltigkeitsmanagement verändern müssen und zunehmend eine Steuerungslogik statt Berichtslogik Einzug halten sollte: Erhobene Kennzahlen



Save the Date:

16. April 2026

29. KU Kodierfachkräfte- kongress – Das Onlineseminar



Weitere Informationen unter
[ku-gesundheitsmanagement.de/
veranstaltungen](https://ku-gesundheitsmanagement.de/veranstaltungen)



Foto © BullRun - stock.adobe.com

KU
GESUNDHEITSMANAGEMENT

sollten Entscheidungen in OP-Planung, Finanzierung, Investition, Logistik, Personal und Einkauf (mit)leiten.

Der Krankenhaustransformationsfonds als Beschleuniger

Mit dem Krankenhaustransformationsfonds (KHTF) stehen von 2026 bis 2035 bis zu 50 Mrd. Euro für die Moderni-

weniger Verlegungen, geringeren Emissionen und verbesserter Versorgungsnähe führen.

- Krankenhausverbände in Verbindung mit IT-Maßnahmen: Regionale Krankenhausverbände harmonisieren ihre IT-Landschaften, etablieren sichere, interoperable Datenflüsse (u. a. für Hitzealarm- und Kapazitätssteuerung) und können damit Qualitäts- und Effizienzgewinne realisieren. Gleichzeitig

„In guten Absichten liegt jedoch meist zeitgleich auch die Krux. Denn Nachhaltigkeitsinitiativen werden erst dann wirksam, wenn sie Führungsentscheidungen beeinflussen – nicht, wenn sie in Berichten verharren. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ESG-Kennzahlen kein Selbstzweck sind, sondern Budgets, Ziele und Prioritäten mit beeinflussen müssen.“

sierung der Krankenhausstrukturen bereit. Die acht Fördertatbestände reichen von der Konzentration akutstationärer Kapazitäten über die Umstrukturierung zu sektorenübergreifenden Versorgungseinrichtungen und die Bildung telemedizinischer Netzwerke bis zu regionalen Verbänden, integrierten Notfallstrukturen, dauerhaften (Teil)Schließungen in Überversorgungsgebieten und zusätzlichen Ausbildungskapazitäten. Förderfähig sind u.a. bauliche Maßnahmen, sachgerechte Ausstattung, Interoperabilität/IT-Sicherheit sowie Zins, Tilgung und Verwaltungskosten förderfähiger Darlehen. Damit sind Energie und Klimaanpassungskomponenten kein Fremdkörper, sondern legitime Enabler, sofern sie der Zielstruktur des Vorhabens dienen.

Drei mögliche Anwendungsfälle:

- Standortübergreifende Konzentration in Verbindung mit energetischen Maßnahmen: Ein Konzentrations- oder Verbundvorhaben bündelt OP-Leistungen standortübergreifend. Energetische Sanierung, Heizungs-, Klima- und Lüftungsmodernisierung und Lastmanagement werden in der Maßnahmenplanung als zwingend erforderliche Begleitmaßnahmen begründet – mit Einsparungspotenzialen in den laufenden Betriebskosten und CO₂-Effekten als Co-Benefits.
- Sektorenübergreifende Versorgung in Verbindung mit Mobilität/Telemedizin: Der Umbau eines Standorts zur sektorenübergreifenden Einrichtung verknüpft ambulante Angebote, telemedizinische Nachsorge und intelligente Terminsteuerung. Dies kann zu

zahlt auch die Erhöhung der IT-sicherheitsbezogenen Resilienz die Datensicherheit und den Datenschutz i.S. des Schutzes der Patienten.

Weniger Bericht, mehr Führung

In guten Absichten liegt jedoch meist zeitgleich auch die Krux. Denn Nachhaltigkeitsinitiativen werden erst dann wirksam, wenn sie Führungsentscheidungen beeinflussen – nicht, wenn sie in Berichten verharren. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ESG-Kennzahlen kein Selbstzweck sind, sondern Budgets, Ziele und Prioritäten mit beeinflussen müssen. Entscheidend ist somit ihre Integration in die Steuerungslogik. Umgesetzt werden kann dies durch die Integration in bestehende Steuerungsinstrumente wie Balanced Scorecards, Beschaffungs- oder OP-Cockpits. So wird Nachhaltigkeit vom Bericht zur gelebten Führungsroutine.

Kultur und Governance

Weiterhin bekannt ist, dass Technologie allein keine Klinik verändert, sondern Führungskräfte und Mitarbeitende hierzu benötigt werden. Nachhaltigkeit wird daher nur dann Teil der täglichen Praxis, wenn sie in Kultur und Governance verankert ist. Der erste Schritt hierzu ist ein klares Commitment der obersten Führungsebene. ESG-Ziele müssen in Werten, Zielvereinbarungen und Budgetlogik integriert werden, damit sie nicht als isolierte Zusatzaufgabe wahrgenommen werden. Führungskräfte, die diese Zie-

le sichtbar vorleben, schaffen Orientierung und Glaubwürdigkeit. Sie senden das Signal, dass Nachhaltigkeit nicht nur regulatorische Pflicht, sondern strategische Priorität eines Hauses ist. Ebenso entscheidend ist die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden. Erfolgreiche Häuser schaffen Räume für Ideen und Mitgestaltung – sei es durch bereichsübergreifende Initiativen, „Green Teams“ oder Pilotprojekte auf den Stationen und in der Technik. Diese Form der Partizipation macht Nachhaltigkeit greifbar und fördert eine Kultur, in der Innovation und Verantwortung zusammenwirken. Mitarbeitende, die eigene Beiträge leisten können, entwickeln nicht nur Lösungen, sondern auch eine stärkere Identifikation mit den Zielen des Hauses und letztlich auch dem Arbeitgeber.

Governance schließlich bedeutet, die Basis für verlässliche Steuerung zu schaffen. Klare Rollen, definierte Prozesse und robuste Daten- und Prüfroutinen sind unverzichtbar. Sie dienen nicht allein externen Prüfungen oder Zertifizierungen, sondern vor allem der internen Steuerungsfähigkeit. Ohne belastbare Daten bleibt Wirkung Zufall, und Entscheidungen haben keine Grundlage. Governance ist damit kein formaler Rahmen, sondern ein Führungsinstrument, das Transparenz und Verbindlichkeit sicherstellt. ■



Philipp Wacker

Senior Manager

pwacker@kpmg.com

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Julia Kaub

Partnerin

jkaub@kpmg.com

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft