

## Die grüne Klinik

**Auch das Gesundheitswesen muss seinen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Das erfordert ein Umdenken und neue Formen der Zusammenarbeit.**

Von Jochen Werner

Wer auch zukünftig seine Produkte und Dienstleistungen verkaufen möchte, wer von Investoren und Analysten berücksichtigt sowie als Arbeitgeber attraktiv bleiben will, der kann sich dem Thema Klimaschutz längst nicht mehr verschließen. Zugeben, das ist nun wirklich keine neue Erkenntnis. In der Gesundheitswirtschaft allerdings beginnt sie gerade erst, sich durchzusetzen. Die Nationale Klimaschutzinitiative für Krankenhäuser und Reha-Kliniken "KLIK green", das vom Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) vergebene Gütesiegel "Energie sparendes Krankenhaus" und die bayerische Green Hospital Initiative sind gute Ansätze.

Aber dennoch: Allzu lange haben wir uns in der Gesundheitsversorgung darauf ausgerichtet, unsere gesellschaftliche Legitimation größtenteils daraus zu ziehen, an sich schon Gutes zu tun, indem wir erkrankten Menschen dabei helfen, wieder gesund und vital zu werden. Dabei haben wir übersehen, dass Klimaschutz doch auch praktizierter Gesundheitsschutz ist und wir hier besonders in der Pflicht sind. Denn laut "Health Care Without Harms" trägt das Gesundheitswesen mit 4,4 Prozent der Emissionen weltweit mehr bei als der Flugverkehr oder die Schifffahrt. Demnach wäre das Gesundheitswesen, wenn es ein Land wäre, weltweit der fünftgrößte Verursacher von Emissionen. In Deutschland gehören die Krankenhäuser zu den ressourcenintensivsten Großverbrauchern. Es sind also nicht nur die "anderen", die spürbar zum Klimawandel beitragen.

Offensichtlich ist aber, dass auch die anderen oftmals noch eher zögerlich von der Erkenntnis in den Modus Operandi kommen. Die Aufgabe ist gewaltig und die Komplexität groß. Wie ist die Herausforderung Nachhaltigkeit nun konkret anzugehen? Auf einen allgemein gültigen Fahrplan für Transformationsprozesse zu setzen, auf konkrete politische Entscheidungen zu hoffen oder gar auf finanzielle

Förderung der öffentlichen Hand zu warten lässt aus meiner Sicht die aktuelle Situation nicht mehr zu. Sehr wahrscheinlich begibt man sich damit sogar auf einen verlorenen Posten. Das zeigt die Erfahrung mit der längst überfälligen Digitalisierung - in der Verwaltung, in den Schulen und eben auch im Gesundheitswesen.

Im Jahr 2015 standen wir an der Universitätsmedizin Essen in puncto Digitalisierung schon mal am gleichen Punkt. Was haben wir also getan? Wir haben die Entwicklung zum Smart Hospital zunächst zum Ziel erklärt und unsere Vision deutlich gemacht. In unserem Verständnis vom Smart Hospital geht es darum, mithilfe digitaler Lösungen und Prozesse den Menschen deutlich stärker als bisher in den Mittelpunkt zu rücken. Einen detailliert ausgearbeiteten Plan gab es auch damals nicht.

Es gab noch nicht mal einen Masterplan. Aber wir haben alle Mitarbeitenden dazu aufgerufen, Digitalisierungspotentiale aufzuzeigen und konkrete Projekte zu erarbeiten. Eine Digital-Change-Managerin wurde eingestellt, heute ist sie Chief Transformation Officer und leitet eine eigene Stabsstelle Digitale Transformation. Mittlerweile findet unsere Smart Hospital Initiative auch international große Beachtung. Wir fungieren in Deutschland als Vorbild, in NRW als Leitbild für die Digitalisierung von Krankenhäusern und erarbeiten gerade ein Vorgehensmodell für Kliniken mit unterschiedlichen Digitalisierungsgraden rund sechs Jahre nach Beginn unserer eigenen Digitalisierungsoffensive.

Der Weg zum Green Hospital wird vergleichbar sein, er ist nun einmal die logische Weiterentwicklung auf dem Weg zum Krankenhaus der Zukunft. Wieder stehen wir also am Anfang eines Prozesses. Dabei sind wir im Vorteil, denn wir können auf die Erfahrung aus einem ersten, ebenso tiefgreifenden Transformationsprozess zurückgreifen. Auch wenn dieser noch längst nicht abgeschlossen ist, so es denn für diesen überhaupt ein En-

de gibt. Einen Plan für die Entwicklung zum nachhaltigen Krankenhaus können und wollen wir auch jetzt nicht vorlegen, aber unsere Erfahrung nutzen - vielleicht damit auch anderen den Weg weisen.

Unsere Erfahrung zeigt, dass auch ein Green Hospital nicht über Nacht entstehen wird und kann. Ganz wichtig ist es aber, den Anspruch zu haben, ein solches zu werden, und diesen klar zu formulieren. Die Verantwortlichkeit für nachhaltiges Handeln gehört in das Wertesystem und muss strategisch und strukturell im gesamten Konzern verankert werden. Wir haben für Nachhaltigkeitsfragen die Position eines Klinikmanagers geschaffen, der die Aktivitäten unternehmensweit koordiniert. Hinzu kommt eine übergeordnete Arbeitsgruppe "Team Green", der 130 Nachhaltigkeitsbeauftragte in allen Bereichen der Universitätsmedizin Essen zuarbeiten.

Alle haben die Aufgabe, in ihrem Arbeitsumfeld Umweltschutzmaßnahmen zu identifizieren, zu initiieren sowie ihre Umsetzung zu begleiten. Es geht darum, das Thema modular und schrittweise voranzutreiben, auch um agil und flexibel auf neue Anforderungen oder Erkenntnisse reagieren zu können. Es geht also um ein Bündel von Maßnahmen, die allesamt das Ziel der Nachhaltigkeit verfolgen, frei nach dem Grundsatz: kleine Maßnahmen, große Wirkung. Hier liegt aber der Kern und vielleicht auch der entscheidende Faktor zum Gelingen dieses alternativlosen Veränderungsprozesses. Er erfordert ein Umdenken in der Herangehensweise an Probleme und neue Formen der Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Und nicht nur das. Ebenso wie für die Transformation zum Smart Hospital ist nicht nur eine übergeordnete Strategie nötig, sondern vor allem konkrete Taten. Ein erster Ansatz im Bereich Energie ist beispielsweise die sukzessive Umstellung auf Ökostrom. Für die Mobilität setzen wir auf passgenaue Konzepte, die die Förderung des ÖPNV sowie des Fahrrads als Ver-

kehrsmittel durch Schaffung neuer Parkmöglichkeiten umfassen, ebenso die künftige Möglichkeit eines Dienstradleasingangebots für unsere Beschäftigten sowie die eingeleitete Umstellung des Fuhrparks auf E-Mobilität.

Im Bereich Speisen und Lebensmittel geht es uns durch nachhaltige Projekte um die Vermeidung von Speiseresten und die Förderung einer gesünderen und nachhaltigen Küche für unsere Belegschaft, aber auch für unsere Patientinnen und Patienten. Ebenso stellt die Umstellung auf Mehrwegprodukte für To-go-Essen ein wichtiges Projekt dar. Für einen Maximalversorger mit einem hohen Anteil an medizinischen Einwegprodukten und den entsprechenden Verpackungen spielt ein effizientes, müllvermeidendes Abfallmanagement eine zentrale Rolle. Ebenso prüfen wir derzeit intensiv die Installation von Fotovoltaikanlagen und Dachbegrünungen für Neubauten und bestehende Gebäude. Und auch vermeintlich "weiche Faktoren" für den Umweltschutz, wie die Förderung der Biodiversität durch Pflanzung von Wildblumenwiesen, gehören zu unserer Nachhaltigkeitsinitiative, aber auch die Prüfung der Möglichkeit, schadstoffschädliche Narkosegase aus dem OP-Bereich zu

recyceln. Diese zahlreichen Handlungsfelder zeigen: Es gibt viel zu tun, aber eben auch zahlreiche Stellenschrauben und Möglichkeiten, um eine Klinik signifikant nachhaltiger auszurichten.

Es gibt demnach nicht die eine universelle, durchgreifende Lösung für den Klimaschutz im Krankenhaus, sondern eine Summe von einzelnen Initiativen und Lösungen, um in ihrer Gesamtheit die Umwelt spürbar und nachhaltig zu entlasten. Neben all den angestoßenen Projekten muss es das übergeordnete Ziel sein, sich sukzessive im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement im Krankenhaus zu professionalisieren, das Thema in den Fokus der Betrachtung zu nehmen und dabei auch den Input von externen Experten einzuholen, um beispielsweise Zertifizierungen - analog zum bereits etablierten Qualitätsmanagement - nach Umweltgesichtspunkten anzustreben.

Vor diesem Hintergrund ist es essenziell, so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie möglich auf dem Weg zu einem smarteren und nachhaltigeren Krankenhaus der Zukunft mitzunehmen und aktiv einzubinden. Denn jede noch so kleine nachhaltige Projektidee zahlt auf das Konto einer verbesserten, nachhaltigeren Umwelt ein.

Beispiele für solche spezifischen, nachhaltigen Handlungsfelder wird es auch in anderen Branchen geben, ebenso ganz individuelle unternehmenseigene Optionen. Diese zu identifizieren kann keiner allein leisten, das ist eine Aufgabe, die einer intrinsischen Bewegung und Bereitschaft zum Wandel bedarf. Ohne das Engagement in der Sache und die Kreativität von Beschäftigten kommt keine Organisation weit. Denn Mitarbeitende kennen ihr Arbeitsumfeld am besten, können Optimierungspotentiale folglich auch am besten identifizieren. Unsere Erfahrung zeigt, dass es an Motivation zur Partizipation angesichts der aktuellen Klimasituation und der allgemeinen gesellschaftlichen Stimmung nicht mangelt. Es gibt noch viele Spielräume für jeden Einzelnen, sich und seine Fähigkeiten einzubringen. Dabei wird sich die Digitalisierung zweifelsohne als Vorteil erweisen - schafft sie doch die dafür erforderlichen Freiräume, aber auch die dafür notwendige Transparenz.

Der Autor ist Ärztlicher Direktor und Vorstandsvorsitzender der Universitätsmedizin Essen.

(Abbildung)

Wer Großverbraucher medizinischer Einwegprodukte ist, muss auch über Müllmanagement nachdenken. Foto dpa