

# 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 CO<sub>2</sub>-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/](https://www.instagram.com/agaplesion_gag/)) folgen.

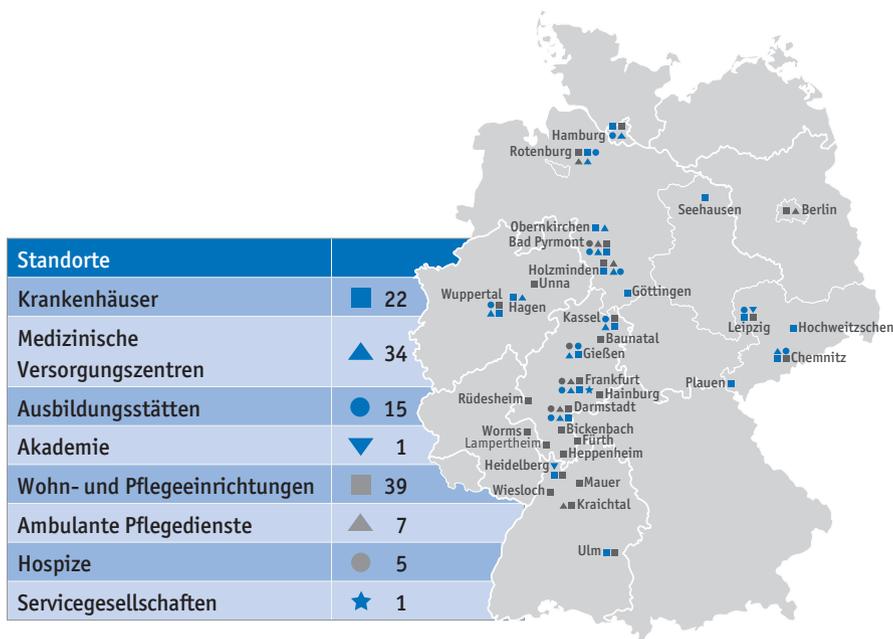


Abb. 1: Die AGAPLESION gAG

## 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 Krankenhauszukunftsgesetz, 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

bezahlt. Aber es gibt schon jetzt unglaublich viele Möglichkeiten, etwas im laufenden Betrieb zu tun: im OP, bei der Ernährung, dem Materialverbrauch.

Zum Glück schreiben sich immer mehr Kliniken Nachhaltigkeit auf die Fahne. Aber: Handlungsleitend ist das Thema in vielen Bereichen noch nicht. Das möchten wir mit diesem Buch ändern. Ihnen Lust machen auf Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen.

Leider ist das Erzählmuster zum Thema Nachhaltigkeit von vielen negativ behafteten Narrativen geprägt: Ökodiktatur, wir sind doch nicht alle Grünen-Wähler, das Klima hat sich schon immer verändert, Bäume umarmen oder ich allein kann doch sowieso nichts ausrichten. Diese oder ähnliche Sätze begegnen uns immer wieder im Alltag. Dabei sind die wissenschaftlichen Fakten klar: Bis zum Ende des Jahrhunderts wird sich die Erde beim aktuellen Stand der in verschiedenen Klimakonferenzen zugesicherten Maßnahmen um 2,7 Grad Celsius gegenüber der vorindustriellen Zeit erwärmen (World Meteorological Organization 2021). Vom 1,5-Grad-Ziel des Pariser Abkommens sind wir weit entfernt. Die ersten Folgen der Erderwärmung spüren wir unter anderem durch häufiger auftretende Wetterextreme auf der ganzen Welt. Der Klimawandel ist eine erhebliche Bedrohung für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen in Deutschland und weltweit. So steigt z. B. nicht nur das Risiko für Infektionskrankheiten, sondern auch für nichtübertragbare Erkrankungen (► Abb. 2).



**Abb. 2:** Klimawandel und Folgen für die Gesundheit

Der Klimawandel und seine Folgen wirken sich direkt auf das Gesundheitswesen aus und damit auf unseren Auftrag, »Menschen zu behandeln und zu

heilen«. Wir werden es in den nächsten Jahren vermehrt mit klimabedingten Erkrankungen zu tun haben (RKI 2022). Durch die vielfältigen Auswirkungen des Klimawandels auf die menschliche Gesundheit wird dieser als größte globale Gesundheitsgefahr des 21. Jahrhunderts angesehen (Costello 2009, S. 1693–1733).

Gleichzeitig wirken sich unsere Geschäftsaktivitäten aber negativ auf das Klima aus. Wir tragen aktiv zum Klimawandel bei. Das Gesundheitswesen hinterlässt z.B. 4,4% der weltweiten Nettoemissionen an Treibhausgasen (ARUP 2019) und das in einer Branche, in der Verantwortung hoch im Kurs steht. Treibhausgase durch Brennstoff- und energiebezogene Emissionen oder durch den Verkehr von Mitarbeiter:innen und Patient:innen, ein fast ungesteuerter Wasserverbrauch, hohe Abfallmengen wegen Einmalartikeln, unnötig weit ausgreifende Lieferketten... Das geht besser, das geht nachhaltiger.

Zugegeben, diese Fakten machen einem nicht gerade Lust darauf, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Sie sind eher erdrückend und scheinen uns vor eine schier unlösbare Aufgabe zu stellen. Dabei kann Nachhaltigkeit genauso wie Digitalisierung Spaß machen. Und klar ist, wir müssen uns als Person, als Unternehmen und als Gesellschaft damit auseinandersetzen. Sonst riskieren wir die Zukunft – sowohl die unserer Erde in der Form, wie wir sie kennen, als auch die unserer Geschäftsmodelle.

AGAPLESION beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit dem Thema Nachhaltigkeit. Strategische Planung, Organisation, Begeisterung, aber auch Pragmatik prägen unser Handeln. Wir dachten uns, unser Ansatz könnte auch Sie interessieren.

Unser Buch ist keine wissenschaftliche Abhandlung oder ein langweiliges Lehrbuch, sondern in erster Linie ein Praxisbuch. Wir lassen Sie teilhaben an unserer Erfahrung, an unseren Ideen und an unserem konkreten Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit – manchmal etwas launiger, manchmal etwas ernsthafter. Wir muten Ihnen aber auch Theorie, Definitiorik und Regulatorik zu – schlicht um die Nachhaltigkeit fundiert darzustellen, um das Nachhaltigkeitsmanagement in allen seinen Facetten auszuleuchten.

Wir sind mittendrin bei AGAPLESION, erleben Höhen, aber auch Tiefen und Scheitern – wie es bei Projekten und Innovationen passieren kann. Vielleicht sind Sie in Ihrem Unternehmen schon weiter als wir, vielleicht verfolgen Sie einen ganz anderen Ansatz oder vielleicht fangen Sie gerade erst an. Wir freuen uns auf Sie als Leser:in und vor allem auf Ihr Feedback zu unserem