

## Von der Vision und wegweisenden Projekten zu einer systematischen Verankerung in der Organisation

# Mit Nachhaltigkeit ein Spital weiterentwickeln

Mit professioneller Beratung können durch den Aufbau eines integrierten Nachhaltigkeitsmanagementsystems bestehende Nachhaltigkeitsaktivitäten in kurzer Zeit zusammengeführt und verankert werden. Dabei lassen sich auch wertvolle Synergien zu anderen Prozessen, wie der Berichterstattung, generieren.

Am Beispiel des Schweizer Paraplegiker-Zentrums (SPZ) lässt sich der grosse Nutzen eines integrierten Nachhaltigkeitsmanagementsystems (NMS) nach ISO 14001 auf der Basis des bestehenden Qualitätsmanagements (QM) zeigen. Dadurch kann die Nachhaltigkeitsstrategie in der Organisation verankert und eine Basis für eine mit der Global Reporting Initiative (GRI) kompatiblen Nachhaltigkeitsberichtserstattung geschaffen werden. So trägt das Nachhaltigkeitsengagement zu einer Weiterentwicklung des Spitals bei.

Für die ganzheitliche Rehabilitation von Menschen mit Querschnittlähmung stellt die Schweizer Paraplegiker-Gruppe (SPG) ein einzigartiges Leistungsnetz zur Verfügung. Neben dem sozial nachhaltigen Grundgedanken schenkt die SPG den ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeit grosses Augenmerk. Dies kommt insbesondere bei der Entwicklung und Weiterentwicklung der Infrastruktur zum Tragen. Ein besonderes Highlight stellt die Nutzung der Wärmeenergie des Seewassers mittels Wärmepumpe dar, was einen grossen Anteil fossiler Heizenergie ersetzt. Zudem erfolgt die Kühlung der Gebäude nahezu zu 100 Prozent mit Seewasser. Neben weiteren energierelevanten Massnahmen, wie energiesparende Gebäude, Photovoltaikanlagen, Optimierungen von Anlagen, Umstellung auf umweltfreundliche Kältemittel, steht auch die zertifizierte naturnahe Gestaltung der Aussenanlagen seit langem im Fokus.

### Entwicklung strategischer Ansätze

Im Jahre 2021 entstand die Idee, einen systematischeren Ansatz bzgl. der Nachhaltigkeit zu verfolgen. Anlass dazu gaben unter anderem die Nachhaltigkeitsstrategien der Schweiz und des Kantons Luzern, die Nationalfondstudie Green Hospital, welche eindeutig Handlungsbedarf in Themenbereichen wie Foodwaste, Biodiversität,

Mobilität, Energie aufzeigte, sowie wegweisende Aktivitäten von Schweizer Spitalern, wie die Nachhaltigkeitsberichte des Unispitals Basel oder die massgeblich vom Autor erarbeitete Nachhaltigkeitsstrategie des Freiburger Spitals.

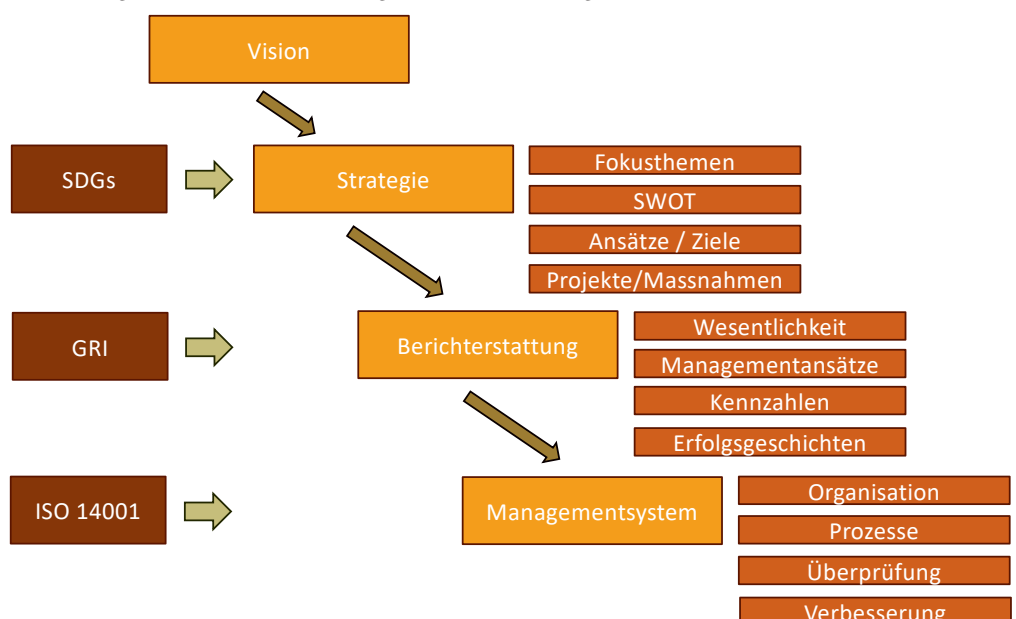
Im November 2021 wurde dann ein Projekt zur Entwicklung der Nachhaltigkeit der SPG von der Direktorenkonferenz freigegeben. Vorgesehen war, eine konkrete Nachhaltigkeitsstrategie als Basis für spezifische Projekte zu erarbeiten und darauf aufbauend eine Berichterstattung und ein Managementsystem zu entwickeln.

In der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit, welche im Februar 2022 ihre Arbeit aufnahm, waren alle wichtigen Bereiche inkl. Kommunikation vertreten. Sie begann zunächst mit der Entwicklung einer allgemeinen Vision, auf der aufbauend die Stossrichtungen entwickelt wurden. Aus der Aus-

einandersetzung mit den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen kristallisierten sich sieben Fokusthemen heraus.

Für jedes dieser Fokusthemen eruierte die Arbeitsgruppe die jeweilige Ausgangslage, Vorgaben von Gesetzen und Stakeholdern sowie Trends. Sie analysierte im Rahmen einer SWOT die jeweiligen Chancen und Risiken und legte verbindliche allgemeine Zielausrichtungen fest. Im Anschluss wurden für jedes Fokusthema Projekte und Massnahmen entwickelt. Nachdem der Stiftungsrat die Ergebnisse abgesegnet hatte, fanden sie übergeordnet Eingang in die kommende Strategieperiode. Danach konzentrierte sich die Arbeit der Arbeitsgruppe auf die Umsetzung der definierten Projekte und die Vorbereitung eines ersten Jahresberichtes für das Jahr 2022. Wichtige Themen waren dabei die Biodiversität, die Abfälle sowie die Mobilität. Weitere

Abb. 1: Vorgehensweise zur Verankerung der Vision in der Organisation



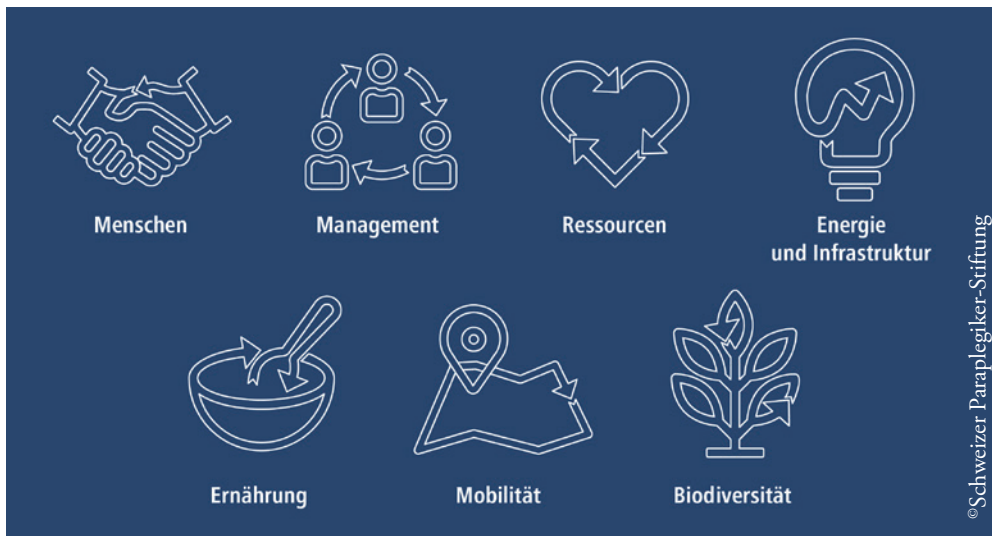


Abb. 2: die sieben Fokusthemen der SPG

Aktivitäten im Bereich Ernährung/Foodwaste und Infrastruktur rundeten das Programm ab.

**Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsberichtes**

Mit der strategischen Ausrichtung und der Umsetzung wichtiger Projekte war die Basis für eine erste öffentliche Nachhaltigkeitsberichterstattung gelegt. Der Bericht 2022 umfasste Infor-

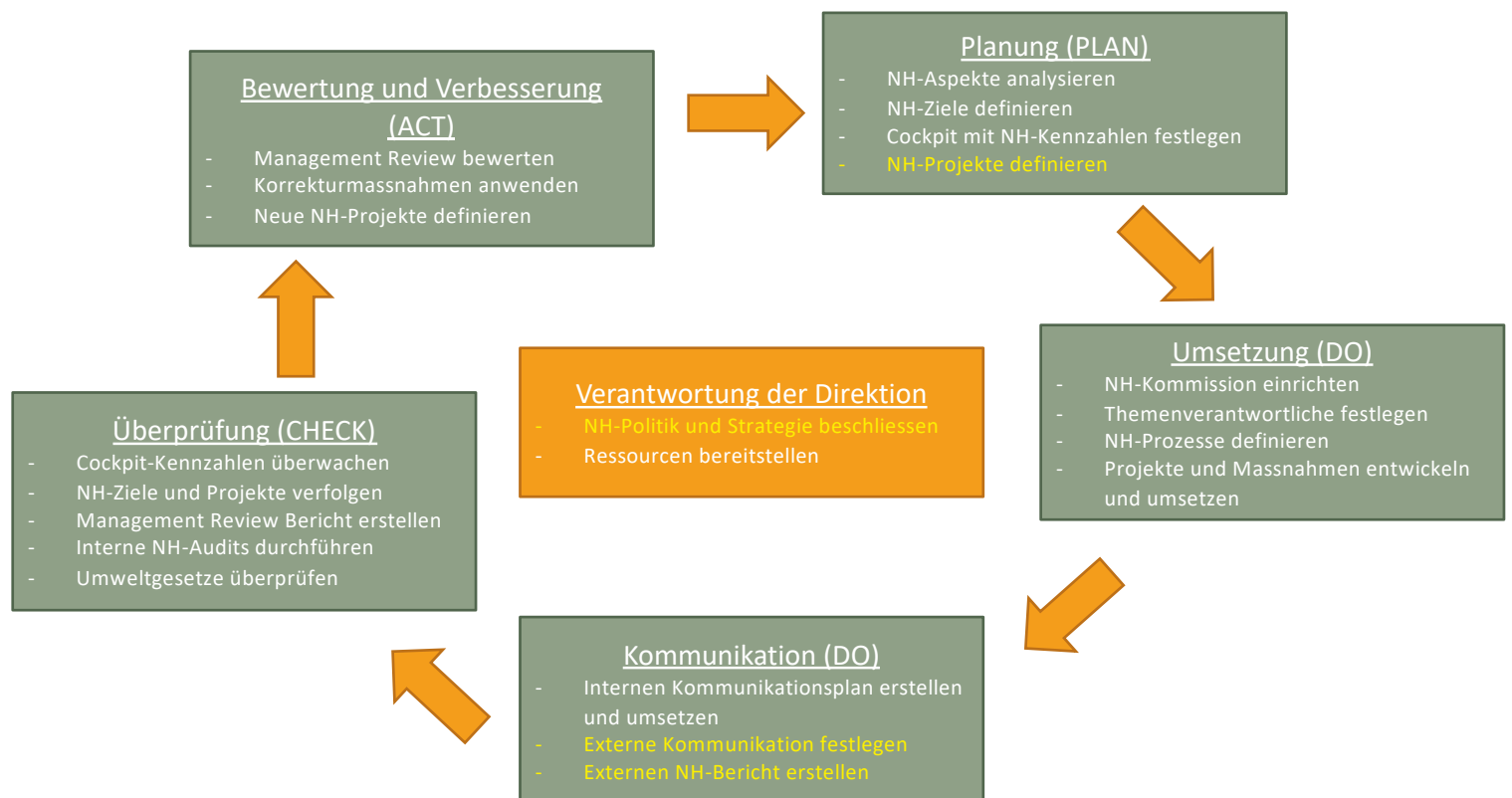
mationen zur allgemeinen strategischen Ausrichtung und Fokusthemen, zu den beschlossenen spezifischen Handlungsansätzen sowie eine umfangreiche Darstellung nachhaltigkeitsbezogener Erfolgsgeschichten. Im Laufe des Jahres 2023 wurde mithilfe eines Projektes der Spitalingenieure Schweiz zudem eine CO<sub>2</sub>-Bilanz erstellt. Für die Themen Mobilität, Entsorgung und Kreislaufwirtschaft wurden ebenfalls entsprechende Konzepte entwickelt.

**Verankerung durch Einführung von Standards**

Mitte 2023 waren die strategischen Eckpunkte erstellt und die entscheidenden Massnahmen aufgegleist. Es stellte sich nun die Frage, wie die vielfältigen Nachhaltigkeitsaspekte und -aktivitäten dauerhaft in der Organisation von SPG/SPZ verankert würden. So war klar, dass sich zum einen der Nachhaltigkeitsbericht an einem anerkannten Standard orientieren sollte, um grössere Vergleichbarkeit und Anerkennung zu erlangen, aber auch um dem Trend einer obligatorischen Berichterstattung über nicht-finanzielle Belange entgegenzukommen. Hier bot sich der weitverbreitete Standard der Global Reporting Initiative (GRI) an, welcher mit zukünftigen regulatorischen Vorgaben weitestgehend kompatibel ist.

Zum anderen brauchte es ein NMS, um die vielfältigen Aktivitäten zu systematisieren, die bisherige projektorientierte Herangehensweise in der Organisation zu verankern und eine konsistente Integration in alle betrieblichen Prozesse ermöglichen. Hier bot sich das auf Nachhaltigkeit erweiterte Umweltmanagement nach ISO 14001 an, da bereits analoge Systeme für Qualität (ISO 9001) und Informatik (ISO 27001) im SPZ etabliert waren.

Abb. 3: Elemente des NMS mit Verbindung zu NH-Strategie und NH-Bericht. Diese sind gelb markiert.





Dr. Clemens Lang, Diplom-Physiker, Organisationsberater, Experte für Nachhaltigkeitsmanagement und ESG-Berichterstattung, Teamentwickler und Coach (bso), 2021 – 2023 Experte für nachhaltige Entwicklung am Kantonsspital Fribourg, 2016 – 2021 Koordinator des NH-Managements der Micarna Gruppe, zuvor Nachhaltigkeitsberater bei Neosys AG seit 2000.

Kern der Vorbereitung auf die GRI-Berichterstattung bildete die Analyse der doppelten Wesentlichkeit (Auswirkungen INSIDE-OUT, sowie Chance und Risiken OUTSIDE-IN). Diese musste nicht komplett neu erarbeitet werden, sondern sie bezog vorhandene Elemente der NH-Strategie, der Bewertung der Fokusthemen, sowie des

allgemeinen Risikomanagementsystems der SPG mit ein. Zugleich stellt sie die Kontextanalyse des NMS dar. Durch einen pragmatischen Ansatz konnten beide Vorgaben mit dem Vorhandenen verbunden werden. Stakeholderanalyse bzw. -management wiesen eine weitere Synergie auf, diesmal sogar mit dem QM, weil hier noch kein umfassend systematischer Ansatz verfolgt wurde.

### Einführung und Zertifizierung des NMS

Aufgrund der Grundlage einer Gap-Analyse wurde Ende Februar 2024 beschlossen bis zur Zertifizierung im Juli 2024 ein vollständiges NMS aufzubauen. Dieses sollte den kompletten Plan-Do-Check-Act-Zyklus umfassen und dabei möglichst bestehende Strukturen integrieren.

Die Gap-Analyse zeigte auf, dass etliche grundsätzliche Aspekte, wie Notfallvorsorge, Wartung, Energiemonitoring, Umgang mit Gefahrstoffen/Gefahrgut/Strahlung, Entsorgung etc. bereits gut geregelt waren. So konnte sich das Projektteam innerhalb der kurzen Zeit von 4 Monaten auf die Kern-Aspekte einer Umweltmanagementsystemeinführung konzentrieren: Entwicklung eines NMS-Prozesses, Durchführung einer Umwelt- und Gesetzesanalyse, Formulierung smarter Nachhaltigkeitsziele, Nachhaltigkeitsschulungen für Kader, Mitarbeitende und interne Auditoren sowie Überprüfung und Ergänzung bestehender Prozesse, wie NH-Politik, Verhaltenskodex,

Beschaffung, Risikomanagement, Lagerung, Kommunikation, Verbesserungsprozess. Kurz vor der Zertifizierung wurde der Umsetzungsstand im Rahmen von fünf internen Audits überprüft und im Nachhaltigkeitsmanagementbericht zuhänden der Geschäftsleitung bewertet.

Der engagierte Einsatz aller Beteiligten führte zu einem sehr guten Bestehen des Zertifizierungsaudit am 10. Juli 2024. Bereits bei den internen und v.a. bei den externen Audits zeigten sich sehr positive Effekte. Es wurden zum einen NH-Aktivitäten wahrgenommen, die bislang noch gar nicht gesehen wurden, zum anderen begannen sich die neu involvierten Personen für Nachhaltigkeit zu interessieren, weil sie erkannten, dass es vor allem um eine Integration bereits bestehender Aktivitäten statt um etwas komplett Neues geht. So werden der zukünftige Betrieb des NMS und die Audits dafür sorgen, dass sich die Nachhaltigkeit zunehmend in der DNA der SPG verankert und sich die Nachhaltigkeitsleistung fortwährend verbessert. Ich danke dem Schweizer Paraplegiker-Zentrum, dass ich etliche dieser Aktivitäten, massgeblich beraten durfte. Hoffentlich nutzen auch andere Spitäler die Nachhaltigkeit systematisch, um zukunftsfähiger zu werden.

### Weitere Informationen

[www.phoenixcoaching.ch](http://www.phoenixcoaching.ch)  
[www.linkedin.com/in/dr-clemens-lang](https://www.linkedin.com/in/dr-clemens-lang)



©Schweizer Paraplegiker-Stiftung