

Beitrag aus der Schriftenreihe zum

Wittener Krankenhausforum 2015//»Riskante Mutationen«

Themenschwerpunkt//Innovation & Tradition

Workshop//Kostensenkung durch Investitionen

Kontakt

Gesellschaft für Krankenhausmanagement mbH
Alfred-Herrhausen-Str. 44
D-58455 Witten

T +49 (0)2302 926 874
info@wittener-krankenhausforum.de
www.wittener-krankenhausforum.de

Kostensenkung durch Investitionen

Impuls//Energieeffizientes Krankenhaus

Das Krankenhaus der Zukunft muss sich nicht nur medizinischen und finanziellen Herausforderungen stellen, sondern auch einen Beitrag zu einem nachhaltigen Umgang mit Energie leisten. Im Impulsvortrag dieses Workshops wurde daher zunächst das Einsparpotential, welches durch Investitionen in die Energieeffizienz eines Krankenhauses erreicht werden kann, thematisiert. Dabei können Krankenhäuser doppelt profitieren, denn mit energetischer Sanierung lassen sich nicht nur Kosten, sondern auch CO² Emissionen senken. Auch wenn Energiekosten nur einen geringen Prozentsatz der jährlichen Gesamtkosten eines Krankenhauses ausmachen, lohnt sich eine Investition in diesem Bereich. Während auf der einen Seite ein gesamtgesellschaftlicher Nutzen durch den Beitrag zur Bekämpfung des Global Warmings geleistet werden kann, ermöglicht das gesparte Geld auf der anderen Seite einen größeren finanziellen Spielraum in anderen Bereichen (z.B. beim Personal). Steigende Strompreise durch den notwendigen Import von fossilen Brennstoffen sowie ein erhöhter Strombedarf durch die zunehmende Anzahl an technischen Geräten sind weitere Belastungen, die auf die Krankenhäuser zukommen. Aber energetische Nachhaltigkeit wird schon bald auch aus einem anderen Grund notwendig werden: Die EU-Energieeffizienz-Richtlinie (EED) wird ab Ende 2015 auch Krankenhäuser regulieren. Kliniken müssen sich dann fragen, ob sie den erhöhten Anforderungen an ihre Energieeffizienz noch gewachsen sind. Die Einführung eines Energieausweises und dessen Kontrolle im 4-Jahres-Rhythmus werden den Druck in Zukunft noch vergrößern. Dabei können gerade Krankenhäuser relativ leicht einen Beitrag zu einem nachhaltigen Umgang mit Energie leisten. Da der Wärmebedarf aus hygienischen Gründen über das ganze Jahr konstant bleibt und das Krankenhaus einen gleichzeitigen und stetigen Bedarf an Strom und Wärme hat, ist eine Modernisierung der entsprechenden Anlagen in dieser Hinsicht besonders effektiv. Die Amortisationszeit der Investition beträgt zudem nur wenige Jahre. Die Frage, die im Anschluss diskutiert wurde, lautete: Warum wird trotzdem so selten in nachhaltige Projekte investiert?



Referent:
Till Wodraschka

Diskussion//Kommunikationsprobleme

Die Zusammensetzung des Workshops war spannend: Alle Teilnehmende kamen aus der Pflege und wollten mit der Wahl eines ökonomisch ausgerichteten Workshops ganz bewusst einen Perspektivwechsel wagen. Ihre Praxiserfahrung offenbarte, dass es auch bei Fragen der Energie und Technik häufig zu

Kommunikationsproblemen zwischen den beteiligten Parteien im Krankenhaus kommt. Oftmals sei der technischen Leitung die entsprechenden Vorteile von energetischer Sanierung bereits klar, sie habe jedoch nicht das nötige Gewicht, um tatsächlich Änderungen anstoßen zu können. Ihre Vorschläge stießen auf taube Ohren, da an den entscheidenden Stellen zu kurzfristig gedacht werde. Ein weiteres Hindernis ist häufig ein stark ausgeprägtes Bereichsdenken, das dazu führt, dass Vorschläge aus anderen Abteilungen prinzipiell ignoriert werden. So berichtete eine Teilnehmende von einer negativen Erfahrung, die sie selbst gemacht hatte. Ihr war aufgefallen, dass trotz der vorhandenen Vernetzung der Zimmer und Betten immer noch sehr viel gedruckt wurde. Würde man die vorhandene Infrastruktur so nutzen, wie es gedacht ist, könne man jährlich eine vierstellige Summe an Papierkosten sparen. Als sie dies dem entsprechenden Entscheidungsträger mitteilte, wurde ihr Anliegen jedoch nicht beachtet, da die Beschäftigung mit solchen Problemen nicht in ihr Zuständigkeitsgebiet falle. Zurückweisungen wie in diesem Beispiel führen dazu, dass niemand mehr Vorschläge macht und alle nur noch »im eigenen Teich fischen«. Damit beraubt sich die Organisation Krankenhaus jedoch selbst ihres Potentials. Eigentlich ist es zu begrüßen, wenn alle Mitarbeitenden aufmerksam sind und auf eventuelle Probleme aufmerksam machen und je mehr Personen mit einem Anliegen zur Geschäftsleitung gehen, desto schneller passiert auch etwas. Diese Beobachtung ist nicht nur im Hinblick auf energetisches Sanieren relevant, sie diene den Teilnehmenden auch als Beispiel, um der Diskrepanz zwischen Medizin und Ökonomie auf den Grund zu gehen. Die Frage, die sie sich stellten, lautete: Warum ist die Kommunikation zwischen diesen beiden Bereichen so schwer und warum kann man sich so oft nicht verstehen? Eine umfassende Antwort konnte im Rahmen des Workshops nicht gegeben werden, allerdings wurde zumindest darauf aufmerksam gemacht, dass Ökonomie ein weitverbreiteter Wert in Deutschland ist, ein ökonomischer Blickwinkel aber meist auf den direkten Erfolg abzielt. Daher wird nicht abgewartet, bis sich bestimmte Maßnahmen rentieren. Nachhaltigkeit kann so nicht entstehen. Die Ökonomisierung ist außerdem mit verantwortlich für den schweren Stand der technischen Leitung, da auch sie an Zahlen gemessen wird.

Welche weiteren Hindernisse stehen Investitionen in Energieeffizienz im Wege?

Neben der gestörten Kommunikation wurden weitere Faktoren erarbeitet, die notwendige Investitionen verhindern. So ist das nicht Vorhandensein von Ressourcen ein wichtiger Grund. Der Investitionsstau auf Seiten der Länder nimmt jedes Jahr zu, allein im letzten Jahr fehlten den deutschen Krankenhäusern 15

Milliarden Euro für Investitionen. Da sich an dieser Lage so schnell auch nichts ändern wird, müssen entsprechende Kosten über die Erlöse aus den DRGs gedeckt werden. Da die so zu Verfügung stehenden Mittel jedoch nicht ausreichend sind, um in alle notwendigen Bereiche investieren zu können, müssen Prioritäten gesetzt werden. In der Regel gehört energetisches Sanieren nicht dazu, obwohl sich die Energiekosten in 7-8 Jahren verdoppeln werden. Der Ressourcenmangel in Verbindung mit der bereits erwähnten »ökonomischen Brille« führt in vielen Geschäftsführungen dazu, dass nur kurzfristig gedacht wird. Meist werde argumentiert, dass Energieeffizienzoptimierung ein kleines und in der Relation unbedeutendes Projekt sei und es andere Projekte gebe, die Vorrang hätten. Die Crux ist, dass alle Beteiligten es häufig besser wissen, aber niemand eine Veränderung herbeiführt, solange es nicht absolut notwendig ist. Je früher man mit energetischer Sanierung anfinke, desto besser wäre es. Eine Verschiebung bringt im Grunde nichts, da eine solche Sanierung über kurz oder lang von politischer Seite erzwungen wird und diese letztlich nur noch teurer wird, je länger man



wartet. Die Workshopteilnehmenden waren sich aber auch einig, dass die Bereitschaft für nachhaltiges Denken und Investieren stark vom Führungsstil und der Persönlichkeit der kaufmännischen Leitung abhängt. Auf der einen Seite gibt es Krankenhausleitungen, die eher konservativ und zurückhaltend investieren, während es auf der anderen Seite auch positive Beispiele gibt, in denen Mut zur Innovation mit Investitionsfreude gepaart wird. Die Art der Führung kann also ebenfalls zum Hindernis für nachhaltige Investitionen sein.

Generationswechsel als Chance

Die große Schwierigkeit ist, dass der Mensch dazu neigt, Probleme, die weit entfernt sind, als nicht wichtig zu erachten. Das Problem erscheint zu abstrakt und betrifft seine unmittelbare Lebenswelt nicht. Die Verantwortung für das Klima gehört dazu. Dabei passt gerade ökologische Nachhaltigkeit genau zu den Werten, die in medizinischen Berufen vertreten werden: An erster Stelle soll den Menschen gedient werden. Energetisches Sanieren birgt ein riesiges Potential, um einen Beitrag für das Klima zu leisten. Aus diesem Grund müssten Führungskräfte darauf hingewiesen werden, dass das Problem sehr wohl relevant ist. Denn Global Warming ist eine reale Gefahr, die nicht mehr einzudämmen ist, wenn Firmen nicht effizienter werden. Hoffnung macht bei diesem Punkt der Generationswechsel. Während die ältere Generation noch durch die Notwendigkeit zu sparen geprägt ist und sich weniger für Nachhaltigkeit interessiert, legt die jüngere Generation (die nach 1980 geborene »Generation Y«) hingegen mehr Wert auf finanzielle und ökologische Nachhaltigkeit. Dafür ist sie bereit, schon jetzt in die Zukunft zu investieren, um zu einem späteren Zeitpunkt zu profitieren. Die Hoffnung ist, dass sich mit einer neuen Generation auch eine neue Art der Krankenhausführung etabliert, die sich auf die Kongruenz zwischen der Ethik in der Medizin und der Investition in Nachhaltigkeit besinnt und auf langfristiges Denken ausgelegt ist.

Ausblick//Nachhaltigkeit

Am Ende war man sich einig, dass das Thema »energetische Sanierung« im Hinblick auf finanzielle und ökologische Nachhaltigkeit von großer Bedeutung ist. Alleine das Ethos der medizinischen Berufe verpflichtet bereits zu nachhaltigem Handeln. Kommunikationsprobleme, falsche Priorisierung und zu kurzfristig gedachte Führung sind jedoch Hindernisse, die überwunden werden müssen. Außerdem hat die technische Leitung in den meisten Fällen nicht genug Einfluss, um Veränderungen bewirken zu können. Will man diese Probleme lösen, so muss die technische Leitung in Zukunft mehr Gewicht bekommen. Fortbildungen zur Kompetenzerweiterung wären dazu ein Mittel. Des Weiteren bedarf es einer Mediation zwischen Medizin und Ökonomie, da Kommunikationsprobleme häufig auf die unterschiedlichen Sichtweisen der beiden Bereiche zurückzuführen sind. Zu guter Letzt muss in Zukunft eine Priorisierung der Nachhaltigkeit auf der Ebene der Geschäftsführung stattfinden. Positive Beispiele mag es vereinzelt schon geben, aber im Generationswechsel liegt die eigentliche Chance auf eine wirkungsvolle Neuorientierung.

Sie haben Fragen zum Thema?

Kontaktieren Sie uns!
info@wittener-krankenhausforum.de