



Begleitpapier, Symposium bei der WeACT Con 2025

## **Branchenübergreifende Impulse für die Nachhaltigkeit im Gesundheitssektor – von anderen lernen, gemeinsam gestalten**

Prof. Dr. Torsten Oltmanns, Mitbegründer zentrum Nachhaltige Transformation (zNT)

Lisa Koch, Wissenschaftliche Mitarbeiterin zentrum Nachhaltige Transformation (zNT)

---

Nachhaltigkeit wird oft zur Nebensache, wenn Zeitdruck, Kosten oder kurzfristige Ziele ins Spiel kommen. Diese Dynamiken sind weit verbreitet, zwischen dem Wissen, was richtig wäre, und dem Druck, kurzfristig zu agieren. Aber egal, ob überzeugt oder nicht, wir stoßen auf eine wachsende Skepsis. Das können wir uns nicht mehr leisten! Auch in der Gesundheitsbranche liegt viel ungenutztes Potenzial am Wegesrand.

### **Nachhaltigkeit und Profitabilität sind keine Widersprüche**

Viele der Nachhaltigkeitsverantwortlichen haben bereits eine beeindruckende Menge unternommen, um Corporate Sustainability im eigenen Einflussbereich voranzubringen. Das zeigt sich immer wieder in Gesprächen, die wir geführt haben: Die meisten Unternehmen haben das getan, was im eigenen Betrieb machbar war, oft mit großem Engagement, gegen interne bzw. externe Widerstände und aus eigener Kraft.

Doch an vielen Stellen stoßen diese Bemühungen inzwischen an ihre Grenzen. Der Grund ist klar: Die verbleibenden Maßnahmen sind entweder mit hohen Kosten verbunden oder ein Unternehmen, eine Institution allein können nur geringe Wirkung entfalten. Ein Beispiel: Die Vermeidung von Plastikabfall ist ökologisch sinnvoll und gesellschaftlich erwünscht. Doch oft sind umweltfreundlichere Lösungen teurer oder erfordern Veränderungen in der Lieferkette, die ein einzelnes Unternehmen allein schwer umsetzen kann. Viele Nachhaltigkeitsbeauftragte befinden sich an einem Punkt, an dem der nächste Schritt nicht mehr allein gegangen werden kann – zumindest nicht effizient. Aber es gibt gute Nachrichten: Denn es gibt noch großes Potenzial, das sich gemeinsam heben lässt.

Wir möchten drei Bereiche nennen, in denen die Gesundheitsbranche mehr erreichen kann, wenn sie sich mit anderen zusammenschließt und ihre Interessen gegenüber der Politik vertritt und das mit einem etwas anderen Schwerpunkt als bisher.

### **Erster Schritt: Mehr Gemeinsamkeit wagen**

Durch stärkere Zusammenarbeit innerhalb der eigenen Branche können Synergien genutzt, Standards gesetzt und gemeinsame Lösungen entwickelt werden, etwa bei Verpackungslösungen, gemeinsamen Beschaffungsiniciativen oder der Entwicklung nachhaltiger Lieferketten. Das senkt nicht nur die Kosten, sondern erhöht auch die Wirkung. Die Gesundheitsbranche agiert in stark regulierten, fragmentierten Strukturen. Das führt zu Einzelprojekten statt Systemlösungen und zu einer niedrigen Skalierbarkeit. Kliniken, Gesundheitsdienstleister und Unternehmen agieren häufig isoliert, was zu einer Vielzahl von Insellösungen führt, die oft wenig miteinander verbunden sind. Statt systemischer Lösungen entstehen hier meist punktuelle Maßnahmen, die nicht skalierbar oder nachhaltig sind. Diese isolierte Arbeitsweise behindert die schnelle Umsetzung umfassender Veränderungsprozesse, etwa im Bereich der Digitalisierung, der Klimaneutralität oder der Kreislaufwirtschaft.

Hinzu kommt die föderale Fragmentierung: 16 Bundesländer, 16 Gesundheitsverwaltungen. Krankenhausplanung ist Ländersache, Digitalisierung wird jedoch vom Bund gefördert, aber lokal umgesetzt. Wo steht da die Nachhaltigkeit? Sie ist eine Querschnittsaufgabe und benötigt daher dringend eine Plattform. Aktuell fehlt es an abgestimmten Strategien auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene. Außerdem gilt es, die Implementierung der bestehenden Berichtsstandards einzubeziehen: VSME, CSRD, GHG-Protokoll etc. Die Bertelsmann Stiftung bezieht sich in ihrer Publikation zu den Ergebnissen der *Voices of Economic Transformation 2023: Innovationen im Gesundheitssystem* auch auf „zu strikte Regulatorik“, die als Innovationshemmnis angesehen wird (vgl. S. 8).

Unser Eindruck ist, es fehlt nicht an Visionen, aber an geschlossenen und vor allem praktischen Konzepten für das Gesundheitswesen in Deutschland. Was wir von anderen lernen können: Die Chemieindustrie steht vor großen, zum Teil vergleichbaren Herausforderungen wie das Gesundheitswesen: energieintensive Tätigkeiten, hohe CO<sub>2</sub>-Emissionen, hohe Abhängigkeit von anderen Playern und Ländern, hohe Qualitäts- und Sicherheitsmaßnahmen sowie zunehmender Regulierungsdruck durch Maßnahmen wie EU Green Deal, Fit-for-55, CLP und die CSRD-Richtlinie. Doch die Chemie-Branche hat schon früh, nämlich in den 1990er Jahren erkannt, dass Klimaschutz nur im Schulterschluss der Unternehmen gelingen kann. Der Verband der Chemischen Industrie (VCI) fungiert hier als eine treibende Kraft und mit einem klaren Ziel: Das systemische Denken von Nachhaltigkeit und deren Umsetzung innerhalb der Branche anzuvisieren. Ein zentrales Beispiel ist die „Roadmap Chemie 2050“, die der VCI gemeinsam mit der DECHEMA und weiteren Partnern 2019 erarbeitet und veröffentlicht hat. Sie begreift Nachhaltigkeit nicht als ein rein ökologisches Ziel, sondern als einen tiefgreifenden Transformationsprozess, so z. B. unter Einbeziehung von Wasserstoffwirtschaft, Kreislaufwirtschaft und CO<sub>2</sub>-Abscheidung. Genau dieser Ansatz führt zum nächsten Punkt: Corporate Sustainability gelingt nur mit anderen Branchen.

### **Nachhaltigkeit gelingt nur mit anderen Branchen**

Viele der größten Hebel für echten Klimaschutz liegen nicht innerhalb einer einzelnen Branche. Energie, Logistik, Kreislaufwirtschaft – all das kann nur in Zusammenarbeit mit anderen Sektoren gelingen. Was wir brauchen, sind branchenübergreifende Netzwerke, Plattformen für Austausch (z. B. die WeACT Con) und gemeinsame Pilotprojekte. Nur so lässt sich struktureller Wandel erzielen.

Für den Gesundheitssektor bedeutet dies: Auch hier braucht es branchenübergreifende Partnerschaften, um die steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen zu bewältigen, etwa bei der Entwicklung nachhaltiger Innovationen, energieeffizienter Prozesse und Lieferketten, Produkte und Standorte für die Dienstleistungen am Patienten. Ansätze liegen zum Beispiel in den Kooperationen mit der IT-Branche, um die Ressourcen über die einzelnen Stationen der Patient Journey nachhaltig und digital zu steuern und zu optimieren. Die Digitalisierung der Terminkoordinierung hat bereits Einzug gehalten dank verschiedenster Anbieter. Denkbar wäre auch eine Zusammenarbeit mit den Herstellern von medizinischen Produkten und der Entsorgungswirtschaft, um die Abfälle zu reduzieren und die Wiederverwertung zu stärken. Keine einfachen Aufgaben, aber welche, die immer dringender werden und in der es Pionierinnen und Pioniere braucht, die dieses Ziel angehen.

Wenn der Gesundheitssektor die Klimaziele ernst nimmt – und das wird er müssen – dann führt kein Weg an systemischer Öffnung vorbei. Nachhaltigkeit ist keine Zusatzaufgabe, sondern ein verpflichtender Teil moderner Versorgungsqualität. Und der erste Schritt ist: sich als Teil eines größeren Ganzen zu verstehen, jenseits sektoraler oder institutioneller Grenzen.

Auch hier hilft ein Blick über die Branchengrenzen hinaus und wieder zur Chemie-Industrie zu werfen. Die ChemCycling-Initiative der BASF hat das Ziel, chemische Rohstoffe aus Kunststoffabfällen wiederzuverwerten. In Kooperationen mit Unternehmen wie Henkel wird ein Schritt in Richtung Kreislaufwirtschaft gemacht, der nur durch unternehmensübergreifende Partnerschaften möglich ist. Die Chemiebranche zeigt damit, wie eine hochregulierte Industrie unter großem politischem Druck erfolgreich auf Vernetzung setzt, statt auf Abgrenzung. Das Gesundheitswesen kann und sollte insbesondere daraus lernen: Nachhaltigkeit ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Wer sie lösen will, muss sich strategisch öffnen,

gegenüber angrenzenden Branchen, politischen Entscheidungsträgern und neuen Innovationspartnerschaften.

Branchenübergreifende Impulse sind die Basis, um resilienter, nachhaltiger und zukunftsfähiger zu werden. Darum geht es in diesem Symposium. Die WeACT Con ist eine ideale Plattform, um unserem gemeinsamen Ziel, eine zukunftsorientierte Gesundheitsbranche zu etablieren, näher zu kommen. Hierfür bedarf es noch an kooperativer, datengetriebener und strategischer Koordinierung.

### **Neue Märkte auf der Einnahmeseite für Nachhaltigkeit: von der Nische zur Branche**

Nachhaltigkeit muss nicht immer im engen Rahmen des Bestehenden gedacht werden – etwa innerhalb von Kassenkatalogen oder staatlich definierter Leistungen. Vieles kann auch außerhalb dieser Strukturen entstehen, wenn Nachfrage, Innovation und Kommunikation zusammenkommen.

Auch hier hilft ein Blick über die Grenzen des eigenen Sektors hinaus: auf Bio-Märkte. Was in den 1990er Jahren als Nischenangebot begann, wurde zu einem stark wachsenden Markt. Über Jahre hinweg waren Bio-Produkte die einzigen mit konstanten Wachstumsraten im Lebensmittelbereich. Daraus ist eine ganze Branche entstanden, mit eigenen Standards, Lieferketten und Kundenerwartungen – ohne staatlichen Zwang, sondern durch eine stark gestiegene Nachfrage und unternehmerischen Mut. Inzwischen sind es nicht mehr nur Bio-Märkte, die Bio-Produkte anbieten, sondern auch herkömmliche Supermärkte.

Ableiten lässt sich, dass es möglich ist, neue, nachhaltige Branchen oder Teilmärkte zu schaffen, wenn Unternehmen gezielt innovative Angebote entwickeln und sich trauen, auch jenseits etablierter Pfade zu denken. Wie wäre es mit einer nachhaltigen Patient Journey und dem Wertversprechen, die Gesundheit effektiv und ressourcenschonend zu stützen? Zugegebenermaßen wird es im ersten Schritt nur für eine spezifische Patientengruppe relevant sein. Aber das waren Bio-Produkte zu Beginn auch. Heute zeigt ein Blick in die Regale von Rewe, Aldi, Lidl und Co., dass der Trend in der Breite angekommen ist. Allein zwischen 2018 und 2023 haben sich die Rewe-Bio-Produkte verdoppelt, genauso sieht es bei Aldi Süd aus. Ein weiterer Punkt, bei dem Bio-Märkte sehr erfolgreich waren, ist es, Nachhaltigkeit als Qualitätsversprechen zu vermitteln. Wenn Patienten, Versicherte und Mitarbeiter erkennen, dass nachhaltige Praktiken mit höherer Qualität und langfristiger Versorgungsstabilität einhergehen, dann wird das Angebot ein Erfolg.

Zwar wächst das Interesse an nachhaltigen Angeboten, sei es auf Seiten der Patienten, der Versicherten oder dem medizinischen Personal, doch es fehlt an Orientierung und Vergleichbarkeit. Patienten sind zunehmend an der Nachhaltigkeit von Einrichtungen interessiert, wissen aber oft nicht, wie sie nachhaltige von weniger nachhaltigen Angeboten unterscheiden können. Auch bei Versicherungen und medizinischem Personal gibt es eine zunehmende Nachfrage nach nachhaltigen Lösungen, aber ohne klare Kennzeichnung oder Definition, was Nachhaltigkeit in der Praxis bedeutet. Gleichzeitig zeigt sich im Nachwuchs, bei den Medizinstudierenden, dass nachhaltige Krankenhäuser (sogenannte Green Hospitals) bevorzugt werden, wie Jonas Cittadino von der Bundesvertretung bvmd in einem Interview mit der Ärzte-Zeitung betont.

Zudem spielt die Öffentlichkeitsarbeit im Gesundheitsbereich zu Nachhaltigkeit eine große Rolle. Diese hat eine besondere Schlüsselfunktion bei der Akzeptanz nachhaltiger Maßnahmen inne. Branchenübergreifende Kommunikation kann helfen, Bewusstsein zu schaffen und die Nachfrage nach nachhaltigen Lösungen zu steigern. Denkbar wäre eine einheitliche Nachhaltigkeitskennzeichnung: Ein „Green Hospital“-Label, das nachhaltige Praktiken in Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen sichtbar macht, könnte als Orientierung dienen und eine vergleichbare Transparenz bieten. Auch gemeinsame Öffentlichkeitskampagnen könnten einen Ansatz darstellen: Kooperationen zwischen Krankenkassen, Politik, der Pharmaindustrie und der Zivilgesellschaft können helfen, nachhaltige Gesundheitseinrichtungen in den Fokus zu rücken und das Thema in den öffentlichen Diskurs zu bringen.

Durch diese branchenübergreifende Kommunikation kann eine Marktnachfrage entstehen, die den Druck auf Einrichtungen erhöht, nachhaltige Lösungen umzusetzen. Auf der anderen Seite können so auch

Finanzierungsmodelle und Fördermöglichkeiten effizienter genutzt werden, die durch den Ausbau von Nachhaltigkeitsinitiativen zur Verfügung stehen.

### **Zusammendenken von Resilienz und Nachhaltigkeit**

Wir haben am Anfang unseres Vortrags darüber gesprochen, dass der Begriff Nachhaltigkeit und die Konzepte dahinter sich derzeit gegen Widerstände behaupten müssen. Einige Akteure im Gesundheitswesen haben akute Finanzprobleme, andere freuen sich über die Möglichkeit, das vermeintlich „woke“ Gerede anzugehen.

Ein kritischer Blick auf den aktuellen Koalitionsvertrag scheint der Skepsis rechtzugeben. Jedoch werden folgende Punkte in der Diskussion häufig vergessen:

- Die Rahmensetzung für die Nachhaltigkeit wurde in Brüssel gesetzt und sind in vielen EU-Ländern bereits in nationales Recht umgesetzt. Es gibt keine ernstzunehmenden Hinweise darauf, dass sich an der Rahmensetzung substantziell etwas ändert.
- Deutschland und seine Regierung sind durch das Bundesverfassungsgericht zum Klimaschutz verpflichtet.
- Der neue Bundeskanzler Merz und sein Kabinett sind, was die Nachhaltigkeit angeht, sprachlich moderater, aber in der Sache ist nicht von substantziellen Änderungen die Rede.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist nicht zu vernachlässigen: Das Stichwort lautet Resilienz. Denn mindestens genauso wichtig ist die Verbesserung der gesellschaftlichen und staatlichen Resilienz. Die Fähigkeit, Bedrohungen des Systems im Alltäglichen aufzufangen und Basisleistungen für die Bürgerinnen und Bürger zur Verfügung zu stellen, nimmt einen wachsenden Stellenwert ein. Hier treffen sich in vielen Bereichen die Anforderungen an Nachhaltigkeit mit denen der Resilienz. Öko-Strom und Batteriespeicher sind nicht nur mit Blick auf CO<sub>2</sub> eine naheliegende Lösung, sondern mit Blick auf die Versorgungssicherheit. Die Fähigkeit, die Versorgung der Bevölkerung mit medizinischen Leistungen sicherzustellen, legt auch die Diskussion um die Regionalität und Belastbarkeit vor Ort nahe. Hier tut sich ein neues Feld für die Diskussion der Health Professionals mit dem Staat auf: Effizienzgewinne durch große Einheiten und Skalierung, wie sie etwa dem neuen Krankenhausgesetz zugrunde liegen, widersprechen dem Ziel der Resilienz zumindest zum Teil. Denn diese Resilienz lebt auch von Reserven, die geplant und geschaffen werden.

Das machte eine neue Diskussion um die Struktur des Gesundheitswesens und seine Finanzierung möglich. Viele Gesundheitseinrichtungen fokussieren sich auf Krisenbewältigung, nicht auf strategische Resilienzentwicklung. Investitionen bleiben punktuell. Förderprogramme werden zu selten ausgeschöpft. Im Gesundheitswesen herrscht vielfach ein kurzfristiger Fokus: Die Bewältigung der nächsten Krise, sei es Pandemie, Personalmangel oder Haushaltsdefizit, dominiert die operative Agenda. Strategische Investitionen in Resilienz, also in die Fähigkeit von Organisationen, auf künftige Schocks vorbereitet zu sein und sich anzupassen, bleiben die Ausnahme. Förderprogramme werden oft nicht abgerufen, sei es wegen bürokratischer Hürden, mangelndem Know-how oder fehlender Kooperationsfähigkeit. Dabei ist Resilienz längst keine „Nice-to-have“-Kategorie mehr, sondern eine wirtschaftliche und politische Notwendigkeit.

Der Staat stellt aktuell hohe Summen zur Verfügung, um systemische Resilienz zu stärken und die grüne Transformation zu beschleunigen. Auch das Gesundheitswesen ist explizit adressiert. Um ein Beispiel zu nennen: der Krankenhauszukunftsfonds (KHZF) stellt bis zu 4,3 Milliarden Euro bereit, vor allem für digitale Infrastruktur und IT-Sicherheit.

Trotz dieser Angebote bleiben viele Mittel ungenutzt, weil Einrichtungen allein keine tragfähigen Förderanträge stellen oder weil ihre Projekte politisch zu wenig Sichtbarkeit erzeugen. Branchenübergreifende Projekte haben bessere Chancen auf Fördermittel und politische Sichtbarkeit. Hier liegt eine große Chance: Projekte von mehreren Kooperationspartnern erzielen nicht nur eine stärkere Hebelwirkung, sie sind auch politisch deutlich förderfähiger. Gesundheitseinrichtungen können sich etwa mit kommunalen Energieversorgern und Stadtwerken zusammenschließen, um regionale Wärmestrategien zu

entwickeln, beispielsweise gefördert über KTF-Mittel. In Partnerschaft mit Tech-Unternehmen lassen sich interoperable Datenplattformen für Prävention, Versorgung und Monitoring aufbauen. Dies sind zentrale Elemente der nationalen Gesundheitsstrategie. Durch einen frühzeitigen politischen Dialog bspw. über Verbände, Cluster oder Innovationsallianzen lassen sich Projekte besser positionieren und gezielter fördern.

Das Bundesministerium für Gesundheit unterstreicht ebenso in seinem *Nationale[n] Gesundheitspapier* die Unabdingbarkeit sektorenübergreifende Lösungen. Wenn Einrichtungen jetzt nicht den Anschluss an diese Strukturförderung finden, riskieren sie nicht nur finanzielle Nachteile, sondern auch den Verlust politischer Anschlussfähigkeit. Denn künftig werden diejenigen Akteure Vorteile haben, die bereit sind, sich auf technologischer, finanzieller und strategischer Ebene zu vernetzen.

Andere Branchen haben hingegen den Vorteil der übergreifenden Zusammenarbeit schon erkannt. Plattformen und Allianzen schaffen dort eine gemeinsame Basis für Innovation und Transformation. In der Mobilitätsbranche beispielsweise arbeiten Unternehmen und Städte in Think Tanks zusammen, die eine ganzheitliche Steuerung und Planung von Verkehrsströmen ermöglichen. Ein weiteres Beispiel ist die Plattform Industrie 4.0 als nationales Netzwerk. Es verbindet Unternehmen aus Maschinenbau, IT und Wissenschaft, um gemeinsame fachliche Grundlagen zu schaffen. Die Initiative Manufacturing-X dient als Datenraum dem Ziel der Digitalisierung von Lieferketten in Deutschland.

Im Gesundheitswesen hingegen gibt es bislang wenige gemeinsame Datenräume, keine standardisierten Nachhaltigkeits-Rahmenwerke und fehlt eine gemeinsame Agenda, um Transformationen effizient umzusetzen. Diese Fragmentierung ist ein erhebliches Hemmnis für den schnellen Fortschritt.