

BDO/DKI-STUDIE 2022

# GRÜNES KRANKENHAUSMANAGEMENT: ES BRAUCHT EIN UMDENKEN



DEUTSCHES  
KRANKENHAUS  
INSTITUT



## **MANAGEMENT SUMMARY**

SEITE 4

## **STUDIENDESIGN**

SEITE 7

## **NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE**

KRANKENHÄUSER ENTDECKEN NACHHALTIGKEIT

SEITE 8

## **NACHHALTIGKEIT UMFASSEND DENKEN**

SEITE 9

## **ZIELORIENTIERUNG NOCH NICHT NACHHALTIG GENUG**

SEITE 10

## **NACHHALTIGKEIT NOCH WENIG FÜHRUNGSTHEMA**

SEITE 11

## **HANDLUNGSFELD UMWELT- UND KLIMASCHUTZ**

SEITE 12

## **HANDLUNGSFELD PERSONALMANAGEMENT**

SEITE 13

## **HANDLUNGSFELD SOZIALES ENGAGEMENT**

SEITE 14

## **NACHHALTIGKEITSBERICHTSERSTATTUNG UND ZERTIFIZIERUNG**

NACHHALTIGKEITSBERICHTSERSTATTUNG WENIG  
VERBREITET

SEITE 15

## **ZERTIFIKATE VOR ALLEM FÜR UMWELT- UND KLIMASCHUTZ**

SEITE 16

## **VIELE ZIELGRUPPEN FÜR NACHHALTIGKEITZERTIFIZIERUNG**

SEITE 17

## **LEBENSPHASENGERECHTE ARBEITSGESTALTUNG**

BERUF UND FAMILIE VEREINBAREN

SEITE 18

## **ARBEIT INDIVIDUELL GESTALTEN**

SEITE 19

## **ALTERSGERECHT ARBEITEN**

SEITE 20

## **NACHHALTIGE GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND PERSONALENTWICKLUNG**

MITARBEITERGESUNDHEIT FÖRDERN

SEITE 21

## **MITARBEITER NACHHALTIG QUALIFIZIEREN**

SEITE 22

## **WIRKUNG VON NACHHALTIGEM PERSONALMANAGEMENT**

MITARBEITER DURCH  
FAMILIENORIENTIERUNG GEWINNEN

SEITE 23

## **NACHHALTIGES PERSONALMANAGEMENT BINDET MITARBEITER**

SEITE 24

## **FAZIT**

SEITE 26

## **AUTOREN AND CO-AUTOREN**

SEITE 27

# MANAGEMENT SUMMARY

---

## Key Message

Ein nachhaltiges Personalmanagement leistet einen wirksamen Beitrag dazu, Krankenhausmitarbeiter zu gewinnen und längerfristig zu binden. Vor allem eine familienorientierte und altersgerechte Arbeitsgestaltung, eine nachhaltige Personalentwicklung und ein betriebliches Gesundheitsmanagement erhöhen die Arbeitgeberattraktivität für Bewerber und festangestellte Mitarbeiter.

Das ist das Ergebnis der BDO/DKI-Krankenhausstudie „Grünes Krankenhausmanagement“, einer repräsentativen Krankenhausbefragung von 146 Allgemeinkrankenhäusern ab 100 Betten, die im Sommer 2022 durchgeführt wurde.

## Nachhaltigkeitsstrategie

Nachhaltigkeit ist ein neues Thema für die Krankenhäuser in Deutschland. Allmählich hält es Einzug in die strategische Ausrichtung von Krankenhäusern. In jedem zweiten Krankenhaus ist Nachhaltigkeit schon ausdrücklich in der Unternehmensstrategie berücksichtigt. Ein Drittel plant dies konkret.

Ein zentrales Handlungsfeld der Nachhaltigkeitsstrategie des Krankenhauses bildet der Umwelt- und Klimaschutz. Aktuell sind hier Maßnahmen zur Reduktion des Energieverbrauchs besonders relevant. Auch das Personalmanagement hat einen wichtigen Stellenwert. In jeweils 80 – 90 % der Häuser finden das betriebliche Gesundheitsmanagement, eine familienorientierte Arbeitsgestaltung und die Personalentwicklung ausdrückliche Berücksichtigung.

Bislang ist Nachhaltigkeit im Krankenhaus aber noch wenig Führungsthema. Jeweils 35 % der Krankenhäuser thematisieren ihre Nachhaltigkeitsstrategie regelmäßig im Aufsichtsgremium bzw. in einer Steuerungsgruppe unter Einbeziehung der Geschäftsführung. Auch die Zielorientierung ist noch nicht nachhaltig genug. So hat erst ein Viertel der Häuser eine spezifische Jahresplanung für Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Ein Fünftel der Teilnehmer legt messbare Ziele für diese Maßnahmen fest und überprüft sie kontinuierlich.

## Nachhaltigkeitsberichterstattung und Zertifizierung

Eine Nachhaltigkeitsberichterstattung ist in den Krankenhäusern noch wenig verbreitet. Am häufigsten wird in Mitarbeiterzeitschriften (46 %) und im Rahmen des Lageberichts beim Jahresabschluss (41 %) darüber informiert. Auch das Internet wird zur Darstellung entsprechender Aktivitäten noch wenig genutzt. Eigenständige Nachhaltigkeitsberichte der Häuser sind eher die Ausnahme (12 %).

Eine optionale Nachhaltigkeitszertifizierung sollte nach Auffassung der meisten Krankenhäuser vor allem den Umwelt- und Klimaschutz abdecken. Es folgen Themenfelder aus dem Bereich des Personalmanagements, wie eine familienorientierte und altersgerechte Arbeitsgestaltung oder die Personalentwicklung.

Aus Sicht der Krankenhäuser sind vor allem Mitarbeiter (97 %), die allgemeine Öffentlichkeit (93 %) und Bewerber (88 %) Zielgruppen einer Nachhaltigkeitszertifizierung. Patienten (81 %) und Besucher (69 %), werden weniger häufig als Zielgruppe genannt.

## Lebensphasengerechte Arbeitsgestaltung

Im Branchenvergleich fällt die Familienorientierung im Krankenhaus deutlich überdurchschnittlich aus. Auch Zeitvergleiche belegen hier nachhaltige Verbesserungen in den letzten 15 Jahren. Knapp die Hälfte der Befragten bietet Fort- und Weiterbildungen während der Elternzeit und eine verlängerte Elternzeit an. Jeweils jedes dritte Krankenhaus hält eigene oder externe Betreuungsangebote vor, wie betriebseigene Kindergärten oder Belegplätzen in Kindergärten der Umgebung. Auch flexible Modelle der Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung, nicht nur für Mitarbeiter mit Kindern, tragen zu einem nachhaltigen Personalmanagement bei.

Maßnahmen zum altersgerechten Arbeiten zielen darauf ab, vor allem ältere Mitarbeiter möglichst lange und möglichst gesund im Krankenhaus zu halten. Jeweils rund zwei Drittel der Krankenhäuser versuchen, durch einen Wechsel von Einsatzbereichen oder Position und eine alters- und belastungsgerechte Arbeitsverteilung in den Fachbereichen ältere Mitarbeiter insbesondere von körperlich anstrengender Arbeit zu entlasten.

## Nachhaltige Gesundheitsförderung und Personalentwicklung

Die betriebliche Gesundheitsförderung soll die Resilienz der Mitarbeiter für die Anforderungen der Krankenhausarbeit stärken. Im Krankenhaus dominieren Angebote zum Umgang mit körperlichen Arbeitsbelastungen wie Sport- und Bewegungskurse (Rückenschule, Lauftreffs, Yoga etc.). Maßnahmen zum Umgang mit psychosozialen Arbeitsbelastungen sind weniger verbreitet. Dazu zählen etwa Kurse zur Stressprävention oder Resilienztrainings.

Eine nachhaltige Personalentwicklung umfasst auch überfachliche Qualifikationsmöglichkeiten. Fort- und Weiterbildungen zum Führungsverhalten, zum Konfliktmanagement und zur Prozess- und Arbeitsorganisation werden von den Krankenhäusern am häufigsten angeboten. Deutlich weniger verbreitet sind hingegen Qualifikationsmöglichkeiten zum Umwelt- und Klimaschutz.

### Fazit

Die BDO/DKI-Krankenhausstudie 2022 zeigt: Nachhaltigkeit gewinnt im Krankenhaus strategisch an Relevanz. Operativ sind viele Einzelmaßnahmen bereits umgesetzt oder geplant. Die Zielorientierung und krankenhauseitige Durchdringung von Maßnahmen lassen sich aber noch steigern.

Die Bemühungen um mehr Nachhaltigkeit finden momentan unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen statt. Mangelnde Liquidität, fehlende Rücklagen und steigende Verluste beschreiben die aktuelle Situation vieler Krankenhäuser. Es ist den Häusern hoch anzurechnen, dass sie trotzdem eine nachhaltige Unternehmensentwicklung nicht aus den Augen verlieren.

Angesichts der aktuellen Entwicklungen durch den Klimawandel fordert das Thema Nachhaltigkeit auch Krankenhäuser heraus. Neben ökologischen und sozialen Aspekten spielt nachhaltiges Personalmanagement in der Unternehmensstrategie von Krankenhäusern eine immer bedeutendere Rolle.

Doch ist das Thema Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie der Krankenhäuser schon etabliert? Welche Rolle spielen nachhaltige Strukturen im Personalmanagement? Trägt ein nachhaltiges Personalmanagement dazu bei, Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Das waren zentrale Fragen der Krankenhausstudie 2022 des Branchencenters Gesundheitswirtschaft der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (BDO) und des Deutschen Krankenhausinstituts (DKI). Die Studie basiert auf einer repräsentativen Krankenhausbefragung.

Grundgesamtheit der Befragung zum nachhaltigen Personalmanagement im Krankenhaus bildeten die zugelassenen Allgemeinkrankenhäuser ab 100 Betten. Krankenhäuser unter 100 Betten wurden nicht in die Erhebung einbezogen, da es sich vielfach um Kliniken mit besonderer Struktur handelt (z. B. Privatkliniken ohne Versorgungsvertrag, kleine Fach- und Belegkliniken). Durch die Nicht-Einbeziehung dieser Häuser, auf die bundesweit nur rund 4 % der Betten, der Patienten und des Krankenhauspersonals entfallen, wird eine homogenere Gruppe der kleineren Krankenhäuser in der Grund- und Regelversorgung geschaffen.

An der Befragung beteiligten sich insgesamt 146 Allgemeinkrankenhäuser ab 100 Betten. Nach Krankenhausgrößenklassen war die Verteilung näherungsweise proportional zur Verteilung in der Grundgesamtheit, so dass die Befragungsergebnisse als repräsentativ für die Grundgesamtheit betrachtet werden können.

Die standardisierte Befragung wurde von Anfang Juli 2022 bis Mitte August 2022 durchgeführt. Der Fragebogen konnte schriftlich oder online über einen entsprechenden Link in den postalisch versendeten Befragungsunterlagen von den Krankenhäusern beantwortet werden.

Grundlage der Befragung bildete ein vom DKI entwickelter Fragebogen mit rund 100 Items. Adressaten der Befragung war die Geschäftsführung der Krankenhäuser, da sie maßgeblich für die strategische Ausrichtung der Nachhaltigkeit im Krankenhaus verantwortlich zeichnet.

# NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

## KRANKENHÄUSER ENTDECKEN NACHHALTIGKEIT

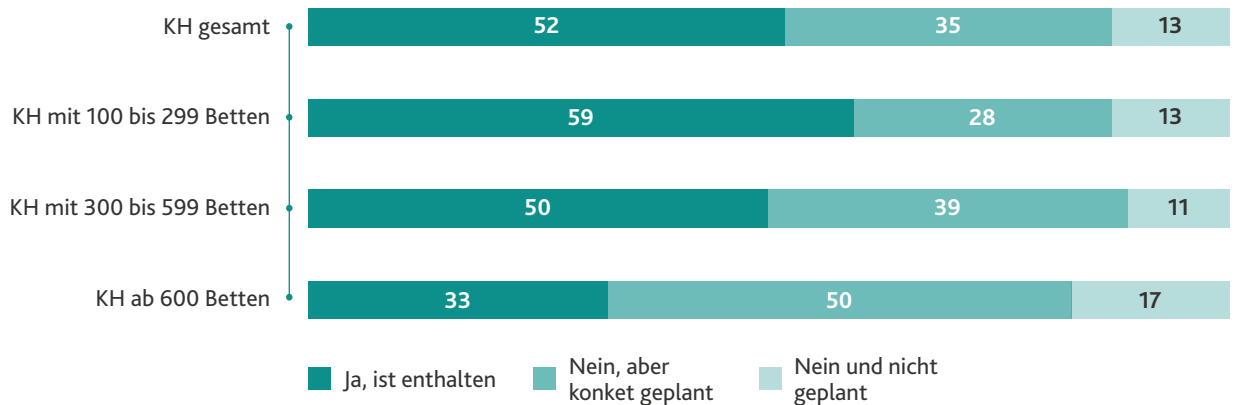
Nachhaltigkeit ist ein neues Thema für die Krankenhäuser in Deutschland. Flächendeckend steht es deswegen noch nicht überall auf der strategischen Agenda. Allmählich hält das Thema Nachhaltigkeit aber Einzug in die strategische Ausrichtung von Krankenhäusern.

So ist in jedem zweiten Krankenhaus die Nachhaltigkeit ausdrücklich in der Unternehmensstrategie berücksichtigt. In jedem dritten Haus ist dies konkret geplant. Der Rest hat aktuell keine entsprechenden Planungen.

Nachholbedarf gibt es insbesondere bei den größeren Krankenhäusern ab 600 Betten. Hier haben erst 35 % der Befragten die Nachhaltigkeit in ihrer Unternehmensstrategie verankert. Die Hälfte der Häuser in dieser Bettengrößenklasse plant dies konkret. Besser sieht es in den kleinen Häusern bis 300 Betten aus. Hier steht Nachhaltigkeit schon bei 59 % der Teilnehmer auf der strategischen Agenda.



Wird das Thema Nachhaltigkeit in Ihrer Unternehmensstrategie ausdrücklich berücksichtigt? (Krankenhäuser in %)



# NACHHALTIGKEIT UMFASSEND DENKEN

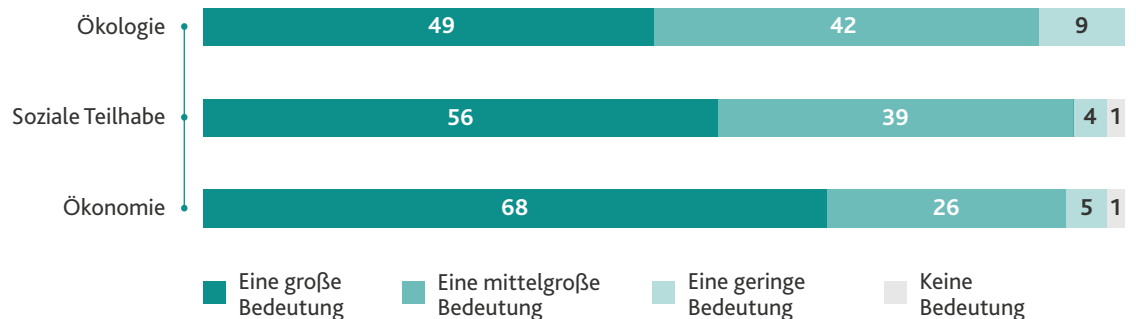
Nachhaltigkeit ist ein vielschichtiger Begriff. Er umfasst ökologische Aspekte, zum Beispiel durch aktiven Umweltschutz und einen schonenden Umgang mit Ressourcen- und Energie. Zur Nachhaltigkeit gehört aber auch die soziale Teilhabe, die sich in familienorientiertem und altersgerechtem Arbeiten, in Chancengleichheit und Diversität in der Belegschaft widerspiegelt. Daneben sind auch ökonomische Aspekte zu beachten, wie auf Nachhaltigkeit ausgerichtete wertschöpfende Prozesse oder die interne und externe Transparenz der Leistungserbringung.

In diesem Sinne verfolgen die Krankenhäuser in Deutschland ein umfassendes Verständnis von Nachhaltigkeit. Für jeweils über 90 % der Befragten haben die einzelnen Bestandteile der Nachhaltigkeitsdefinition gleichermaßen eine größere Bedeutung für ihre Unternehmensstrategie.

Relativ gesehen spielen ökonomische Aspekte der Nachhaltigkeit aber immer noch eine etwas größere Rolle als die soziale Teilhabe und ökologische Fragen.



Welche Bedeutung haben die einzelnen Bestandteile der Nachhaltigkeitsdefinition für Ihre Unternehmensstrategie? (Krankenhäuser in %)



# ZIELORIENTIERUNG NOCH NICHT NACHHALTIG GENUG

Für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist es maßgeblich, strategische und operative Ziele festzulegen und diese dann auf Zielerreichung zu überprüfen.

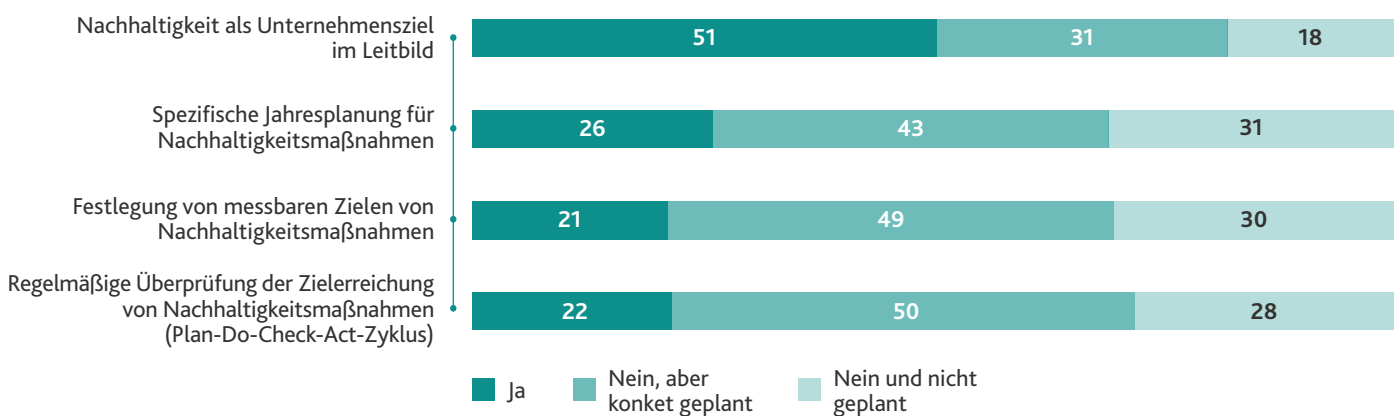
In den Krankenhäusern ist die strategische Zieldefinition weiter fortgeschritten als die operative Zielplanung. Jedes zweite Krankenhaus hat Nachhaltigkeit schon als Unternehmensziel im Leitbild verankert. Jedes dritte Krankenhaus plant dies konkret. Die übrigen Teilnehmer haben derzeit keine entsprechenden Planungen.

Bei den operativen Zielen fällt der Umsetzungsstand geringer aus. So haben erst 26 % der Häuser eine spezifische Jahresplanung für Nachhaltigkeitsmaßnahmen. 21 % der Teilnehmer legen messbare Ziele für diese Maßnahmen fest. Ähnlich viele überprüfen die Zielerreichung der Maßnahmen regelmäßig im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Plan-Do-Check-Act-Zyklus).

Immerhin die Hälfte der Häuser gibt an, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf Basis messbarer Ziele konkret zu planen. 28 % der Befragten planen dies aber auch nicht.



Sind die folgenden Maßnahmen im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Hauses umgesetzt? (Krankenhäuser in %)





# NACHHALTIGKEIT NOCH WENIG FÜHRUNGSTHEMA

Eine auf Nachhaltigkeit angelegte Unternehmensstrategie ist eine Führungsaufgabe. Sie erfordert die nachdrückliche Unterstützung durch die obere Führungsebene und eine klare Federführung für die operative Umsetzung. Beide Führungsrollen sind in den Krankenhäusern bislang noch nicht besonders ausgeprägt.

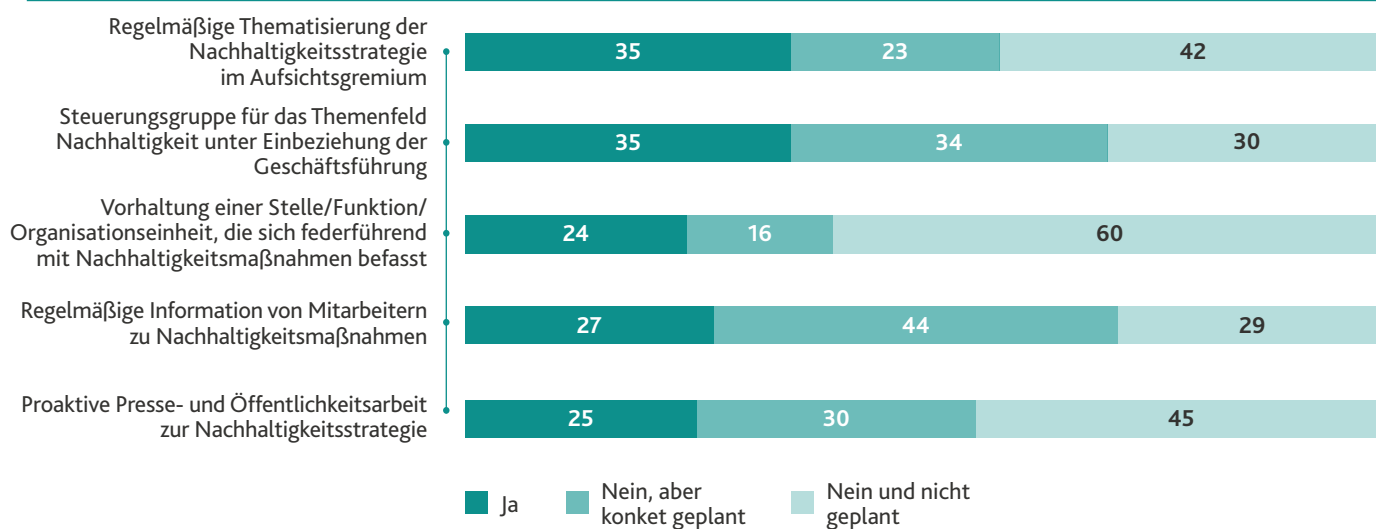
Jeweils 35 % der Krankenhäuser thematisieren ihre Nachhaltigkeitsstrategie regelmäßig im Aufsichtsgremium bzw. in einer Steuerungsgruppe zum Thema Nachhaltigkeit unter Einbeziehung der Geschäftsführung.

Erst 24 % der Häuser halten eine Stelle, Funktion oder Organisationseinheit vor, die sich federführend mit Nachhaltigkeitsmaßnahmen befasst. 60 % der Befragungsteilnehmer planen einstweilen auch nicht, eine solche Funktion zu schaffen.

Auch eine Kommunikation von Nachhaltigkeitsmaßnahmen nach innen wie nach außen findet vergleichsweise selten statt. Jeweils rund ein Viertel der Häuser informiert die Mitarbeitenden regelmäßig über Nachhaltigkeitsmaßnahmen oder verfügt über eine proaktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu ihrer Nachhaltigkeitsstrategie.



Sind die folgenden Maßnahmen im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Hauses umgesetzt? (Krankenhäuser in %)



# HANDLUNGSFELD UMWELT- UND KLIMASCHUTZ

Ein zentrales Handlungsfeld der Nachhaltigkeitsstrategie des Krankenhauses bildet der Umwelt- und Klimaschutz. Aktuell sind hier Maßnahmen zur Reduktion des Energieverbrauchs besonders relevant, zum Beispiel durch stromsparendes Nutzerverhalten oder den Einsatz von LED-Beleuchtung.

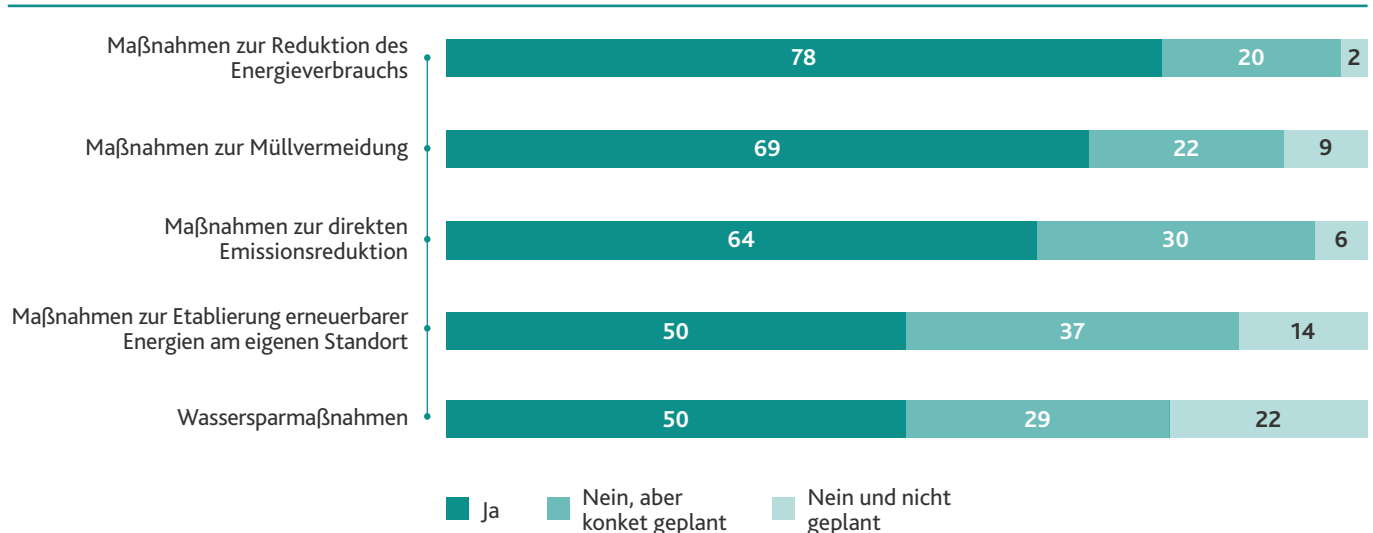
In 78 % der Krankenhäuser findet dieses Handlungsfeld in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie ausdrücklich Berücksichtigung. In weiteren 20 % der Einrichtungen sind Maßnahmen zur Einsparung von Energie konkret geplant.

Jeweils rund zwei Drittel der Krankenhäuser berücksichtigen in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie Maßnahmen zur Müllvermeidung, etwa durch Reduktion von Einwegartikeln, und zur direkten Emissionsreduktion, etwa durch den Einsatz von Strom aus erneuerbaren Energien oder die Modernisierung von Wärme- und Kältemaschinen. Bei den übrigen Teilnehmern ist dies überwiegend konkret geplant.

Wassersparmaßnahmen und Maßnahmen zur Etablierung erneuerbarer Energien am eigenen Standort, zum Beispiel der Einsatz einer Photovoltaikanlage oder die Nutzung von Erdwärme, finden bislang weniger ausdrückliche Berücksichtigung in den Nachhaltigkeitsstrategien. Vielerorts ist dies aber geplant.



Welche Handlungsfelder werden in Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie ausdrücklich berücksichtigt? (Krankenhäuser in %)



# HANDLUNGSFELD PERSONALMANAGEMENT

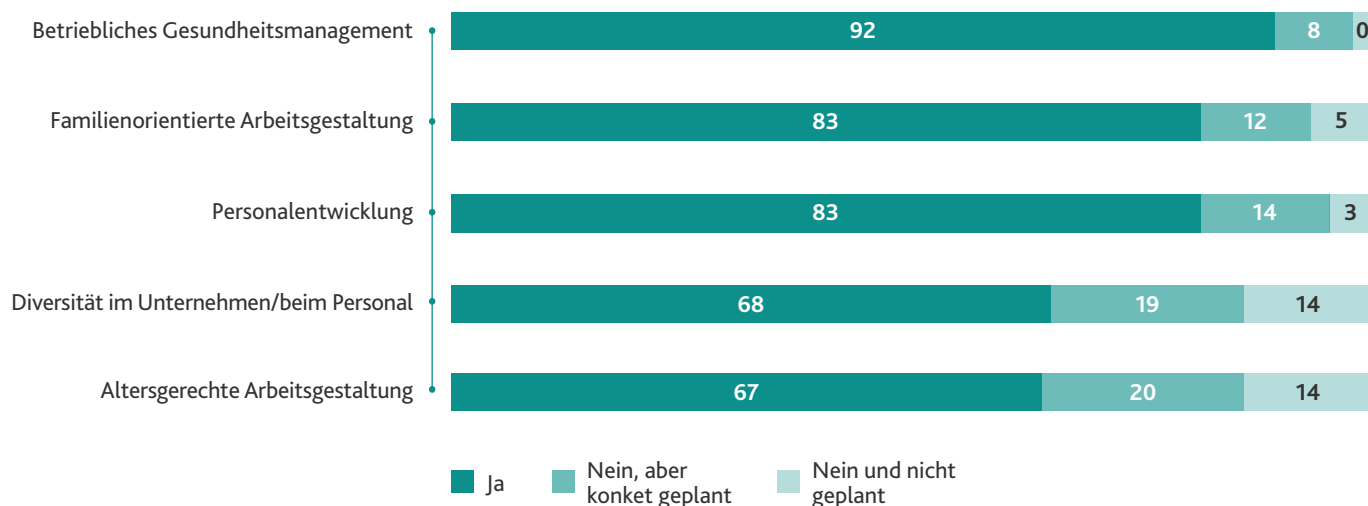
Ein nachhaltiges Personalmanagement trägt dazu bei, Personal zu gewinnen und die Mitarbeiter längerfristig an das Krankenhaus zu binden. Im Mittelpunkt stehen dabei Maßnahmen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern und eine hinreichende Work-Life-Balance zu ermöglichen.

In den Nachhaltigkeitsstrategien von Krankenhäusern ist das Personalmanagement vielerorts berücksichtigt. In jeweils 80 – 90 % der Häuser finden das betriebliche Gesundheitsmanagement, eine familienorientierte Arbeitsgestaltung und die Personalentwicklung ausdrücklich Berücksichtigung.

Noch etwas seltener auf der strategischen Agenda stehen eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und die Diversität im Unternehmen und beim Personal. Jeweils rund zwei Drittel der Häuser berücksichtigen diese Aspekte in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie. Weitere rund 20 % der Befragten planen dies aber konkret für die Zukunft.



Welche Handlungsfelder werden in Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie ausdrücklich berücksichtigt? (Krankenhäuser in %)



# HANDLUNGSFELD SOZIALES ENGAGEMENT

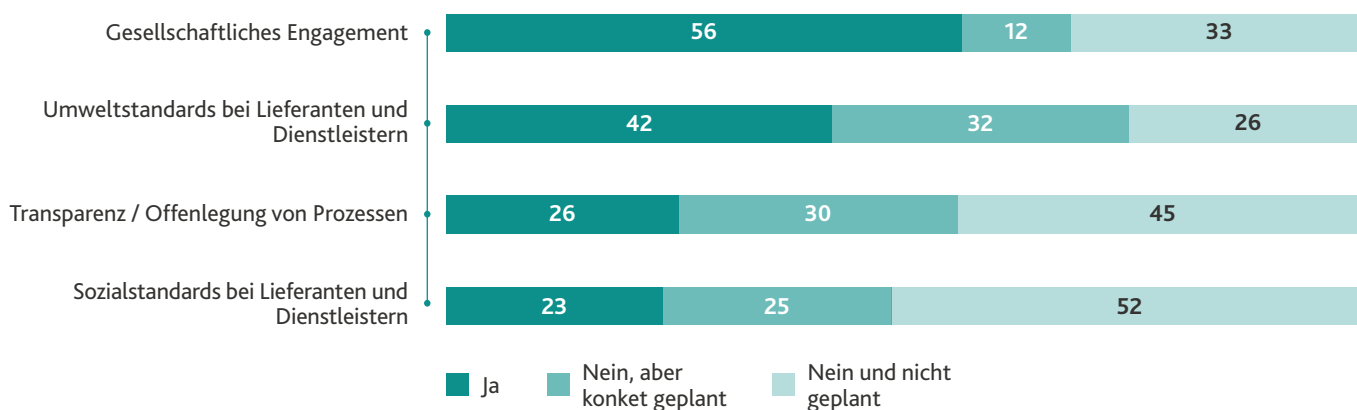
Jenseits ihrer Kernleistung, Patienten zu versorgen, engagieren sich Krankenhäuser auch sozial. So zeigen 56 % der Häuser gesellschaftliches Engagement, indem sie spenden oder soziale Projekte unterstützen.

42 % berücksichtigen Umweltstandards bei Lieferanten und Dienstleistern oder planen konkret, dies zu tun (32 %).

Weniger im Fokus stehen bislang Sozialstandards bei Lieferanten und Dienstleistern bzw. die Transparenz und Offenlegung von Prozessen, zum Beispiel in Bezug auf ethische Grundsätze und Lieferketten. Jeweils nur ein Viertel der Befragten berücksichtigt diese Aspekte in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie. Die Übrigen planen mehrheitlich keine entsprechenden Aktivitäten.



Welche Handlungsfelder werden in Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie ausdrücklich berücksichtigt? (Krankenhäuser in %)



# NACHHALTIGKEITSBERICHTSERSTATTUNG UND ZERTIFIZIERUNG

## NACHHALTIGKEITSBERICHTSERSTATTUNG WENIG VERBREITET

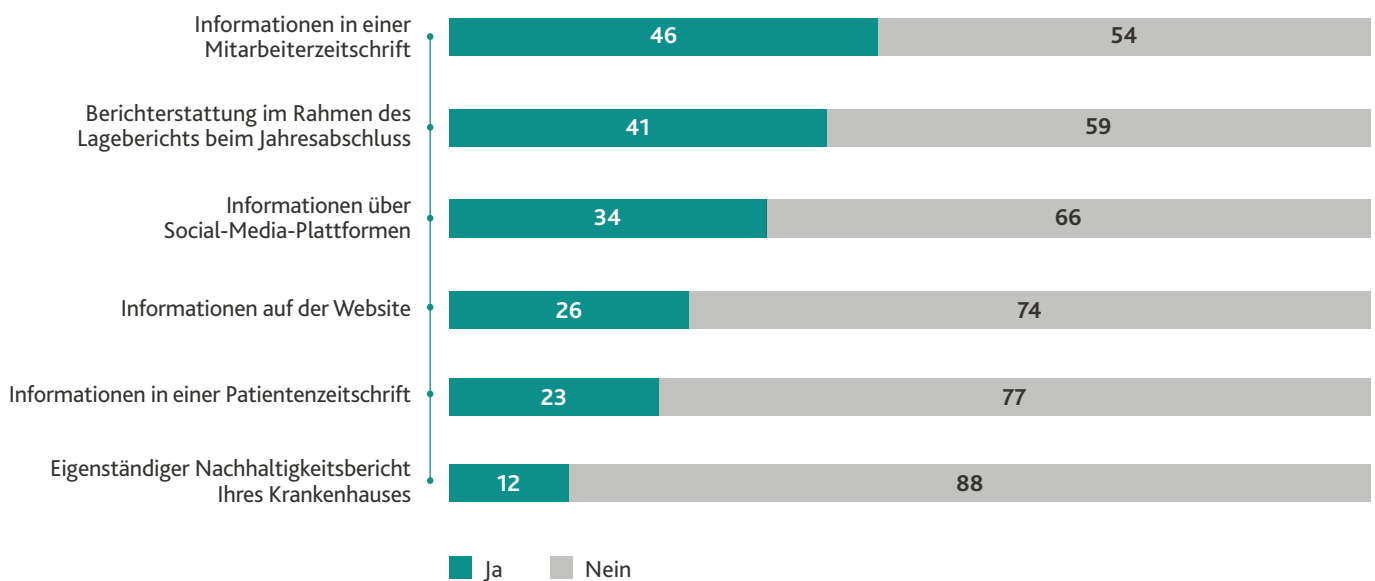
Bislang berichten die Krankenhäuser eher zurückhaltend über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten. Am häufigsten wird in Mitarbeiterzeitschriften (46 %) und im Rahmen des Lageberichts beim Jahresabschluss (41 %) darüber informiert.

Auch das Internet wird zur Darstellung entsprechender Aktivitäten noch wenig genutzt. Ein Drittel der Krankenhäuser platziert Informationen zur Nachhaltigkeit auf Social-Media-Plattformen und ein Viertel der Befragten auf ihrer Website.

Noch vergleichsweise wenige Krankenhäuser (12 %) haben einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht für ihr Haus.



In welcher Form erstatten Sie Bericht über Ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten? (Krankenhäuser in %)



# ZERTIFIKATE VOR ALLEM FÜR UMWELT- UND KLIMASCHUTZ

Um mehr Transparenz beim Thema Nachhaltigkeit zu schaffen, kann über eine Zertifizierung von Bemühungen um mehr Nachhaltigkeit nachgedacht werden. In Bezug auf das Thema Energiesparen gibt es für den Krankenhausbereich bereits einschlägige Zertifikate, zum Beispiel das BUND-Gütesiegel „Energie sparendes Krankenhaus“ des BUND Landesverband Berlin e.V. In der Befragung ging es aber weniger um die Bereitschaft der Teilnehmer, sich überhaupt zertifizieren zu lassen, sondern um Themenfelder, die eine optionale Zertifizierung abdecken sollte.

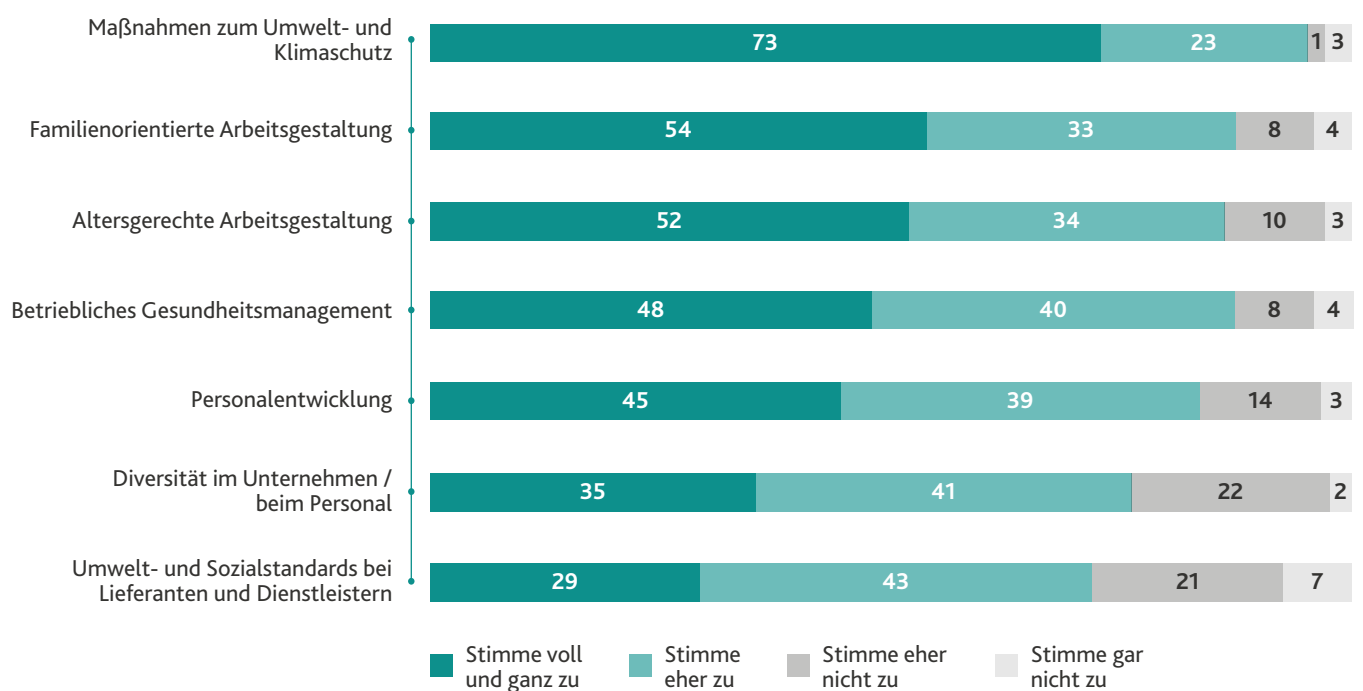
Hier gibt es eine klare Rangfolge. Insbesondere Maßnahmen zum Umwelt- und Klimaschutz sollten Gegenstand einer Nachhaltigkeitszertifizierung sein. Fast drei Viertel der Befragten stimmten hier voll und ganz und ein knappes Viertel eher zu.

Es folgen Themenfelder aus dem Bereich des Personalmanagements, wie eine familienorientierte und altersgerechte Arbeitsgestaltung oder die Personalentwicklung. Jeweils rund die Hälfte der Befragten ist voll und ganz der Meinung, dass eine Nachhaltigkeitszertifizierung diese Themen abdecken sollte.

Als weniger relevant für eine Zertifizierung betrachten die Teilnehmer Aspekte der sozialen Teilhabe. Darunter fallen Diversität im Unternehmen und die Beachtung von Umwelt- und Sozialstandards bei Lieferanten und Dienstleistern.



Welche Themenfelder sollten Ihrer Meinung nach eine Nachhaltigkeitszertifizierung abdecken? (Krankenhäuser in %)

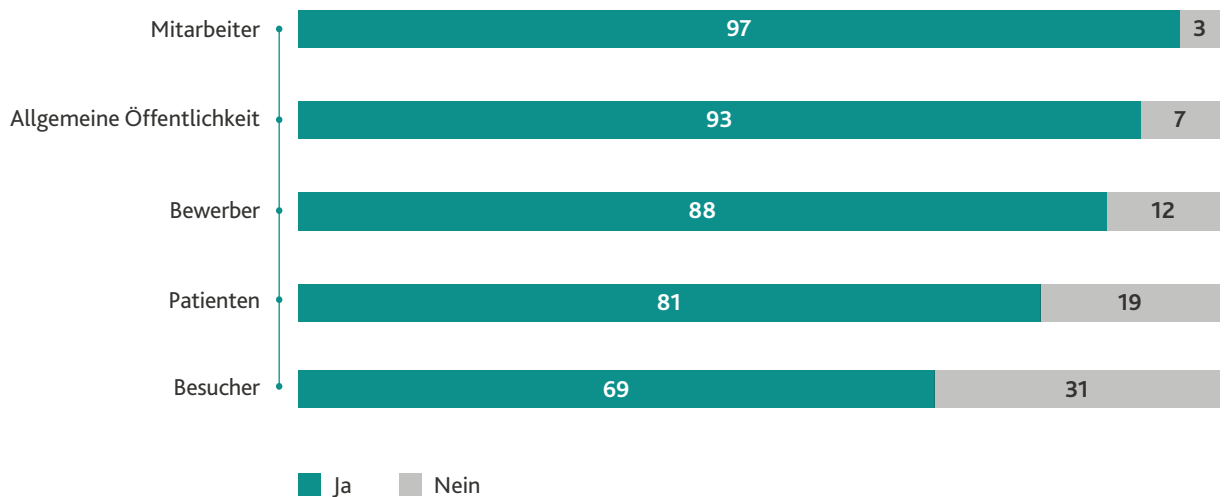


# VIELE ZIELGRUPPEN FÜR NACHHALTIGKEITZERTIFIZIERUNG

Aus Sicht der Krankenhäuser sind vor allem Mitarbeiter (97 %), die allgemeine Öffentlichkeit (93 %) und Bewerber (88 %) Zielgruppen einer Nachhaltigkeitszertifizierung. Patienten (81 %) und Besucher (69 %) werden weniger häufig als Zielgruppe genannt.

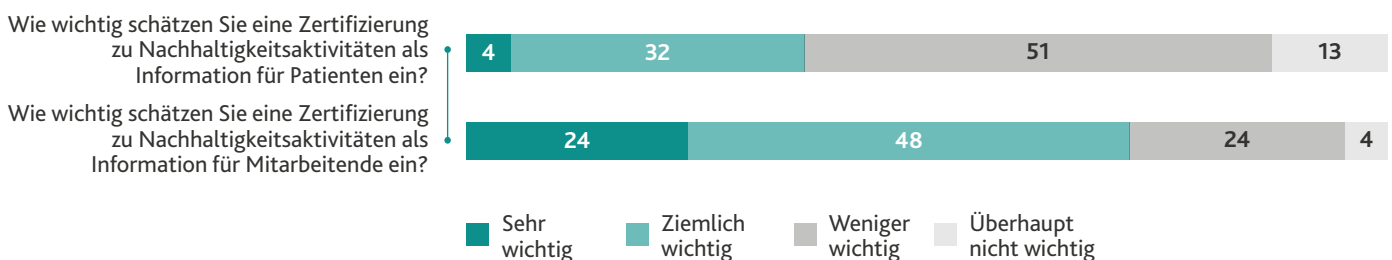


Eine Nachhaltigkeitszertifizierung könnte unterschiedliche Personengruppen, die mit einem Krankenhaus in Kontakt kommen, ansprechen und/ oder informieren. Wer sollte/könnte die Zielgruppe für eine Nachhaltigkeitszertifizierung sein? (Krankenhäuser in %)



© BDO / DKI

Dies deckt sich mit der Einschätzung, dass aus Sicht der Krankenhäuser eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Mitarbeiter deutlich wichtiger ist als für Patienten. Möglicherweise spielen Nachhaltigkeitsaktivitäten für die Mitarbeiterbindung und -gewinnung eine größere Rolle, während für die Krankenhauswahl der Patienten andere Gründe maßgeblich sind, etwa medizinisch-pflegerische Aspekte.



© BDO / DKI

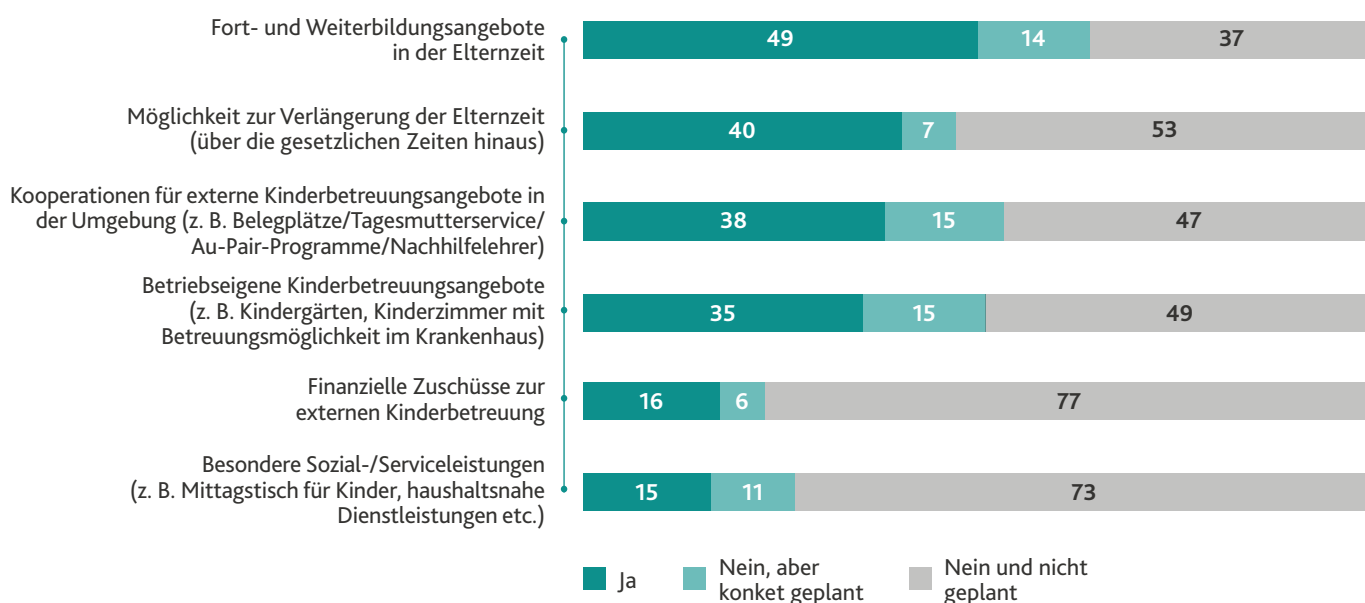
# LEBENSPHASENGERECHTE ARBEITSGESTALTUNG BERUF UND FAMILIE VEREINBAREN

Bedarfsgerechte Unterstützungsangebote für Kinder und Eltern sind die wichtigste Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das erkennen auch viele Krankenhäuser zusehends. So bietet knapp die Hälfte der Befragten Fort- und Weiterbildungen während der Elternzeit und eine verlängerte Elternzeit an.

Jeweils jedes dritte Krankenhaus hält Betreuungsangebote für Kinder vor, sei es über betriebseigene Einrichtungen wie Kindergärten oder betreute Kinderzimmer, sei es durch Kooperationen mit externen Anbietern wie einem Tagesmutter-service oder Belegplätzen in Kindergärten der Umgebung. Weitere 15 % der Häuser planen jeweils entsprechende Betreuungsangebote für Kinder.



Werden die folgenden Maßnahmen zur **familienorientierten Arbeitsgestaltung** in Ihrem Haus angeboten? (Krankenhäuser in %)



© BDO / DK I

Im Branchenvergleich fällt die Familienorientierung im Krankenhaus deutlich überdurchschnittlich aus. Auch Zeitvergleiche mit früheren DK I-Studien belegen hier nachhaltige Verbesserungen in den letzten 15 Jahren.<sup>1</sup>

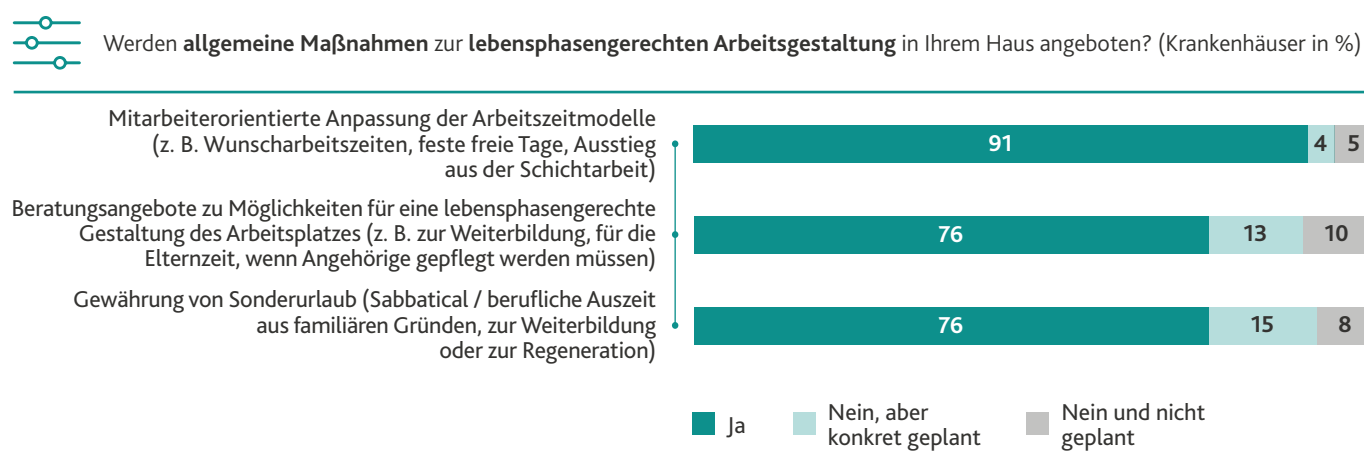
<sup>1</sup> Vgl. Deutsches Krankenhausinstitut (2018): Krankenhaus Barometer 2018; Deutsches Krankenhausinstitut (2008): Krankenhaus Barometer 2008; Blum, K. /Löffert, S. (2010): Ärztemangel im Krankenhaus



# ARBEIT INDIVIDUELL GESTALTEN

Aber auch durch allgemeine Maßnahmen zur lebensphasengerechten Arbeitsgestaltung, wie flexible Arbeitszeitmodelle profitieren Mitarbeiter sowohl mit als auch ohne Kinder. Eine mitarbeiterorientierte Anpassung von Arbeitszeiten ist generell weit verbreitet. 91 % der Krankenhäuser bieten entsprechende Arbeitszeitmodelle an, etwa Dienstbeginn und Dienstende nach eigenen Wünschen oder feste freie Tage – soweit dies mit den Anforderungen einer 24/7-Versorgung der Patienten vereinbar ist.

Drei Viertel der Krankenhäuser halten Angebote vor, um den Arbeitsplatz individuell anzupassen, etwa zur Weiterbildung, für die Kinderbetreuung und die Pflege von Angehörigen. Ähnlich viele Häuser gewähren aus beruflichen oder familiären Gründen Sonderurlaub.



# ALTERSGERECHT ARBEITEN

Maßnahmen zum altersgerechten Arbeiten zielen darauf ab, Mitarbeiter möglichst lange und möglichst gesund im Krankenhaus zu halten. Dies betrifft nicht nur, aber in erster Linie ältere Mitarbeiter.

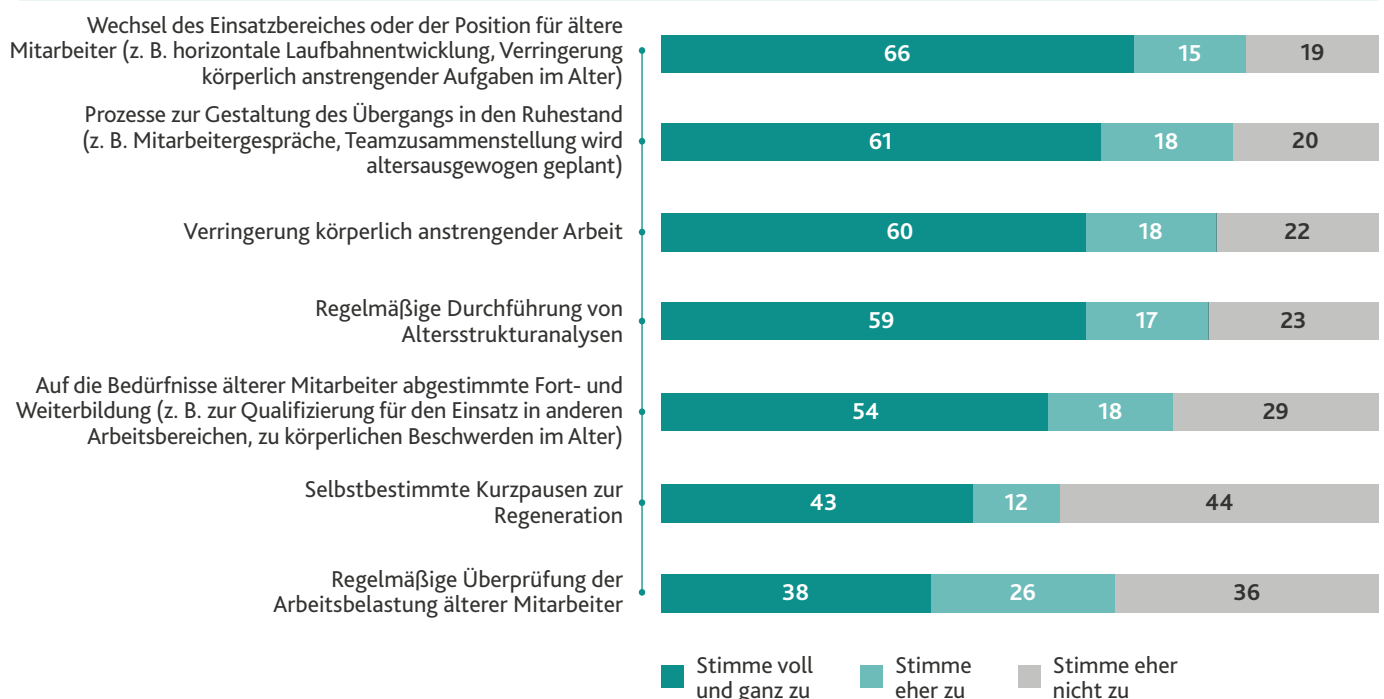
Zwei Drittel der Krankenhäuser versuchen, durch einen Wechsel von Einsatzbereichen oder Position, ältere Mitarbeiter zu entlasten. Dies erfolgt beispielsweise durch pflegeinterne Stellenwechsel, etwa in Bereichen mit körperlich weniger anstrengender Arbeit durch, Job-Rotation zwischen verschiedenen Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Anforderungen und Belastungen oder Stellenwechsel in neue Tätigkeitsfelder im Krankenhaus, wie Praxisanleitung und Entlassmanagement.

Prozesse zur Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand, die 61 % der Krankenhäuser vorhalten, betreffen unter anderem eine alters- und belastungsgerechte Arbeitsverteilung auf den Stationen bzw. in den Fachbereichen. Die Personaleinsatzplanung im jeweiligen Bereich erfolgt gezielt in Abhängigkeit vor allem von Alter, Leistungsfähigkeit und Expertise. Kernelemente dieses Modells sind altersausgewogene Schichtbesetzungen im Rahmen der Dienstplanung und eine altersausgewogene Arbeitsteilung.

Grundlage von Maßnahmen zum altersgerechten Arbeiten bilden Altersstrukturanalysen etwa der Belegschaft, nach Berufsgruppen und Organisationseinheiten, die 59 % der Krankenhäuser regelmäßig durchführen. Selbstbestimmte Kurzpausen zur Regeneration und eine regelhafte Überprüfung von Arbeitsbelastungen älterer Mitarbeiter sind dagegen weniger verbreitet.



Werden die folgenden Maßnahmen zum **altersgerechten Arbeiten** in Ihrem Haus angeboten? (Krankenhäuser in %)



# NACHHALTIGE GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND PERSONALENTWICKLUNG MITARBEITERGESUNDHEIT FÖRDERN

Die betriebliche Gesundheitsförderung soll das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter nachhaltig verändern und ihre Resilienz für die Anforderungen der Krankenhausarbeit stärken.

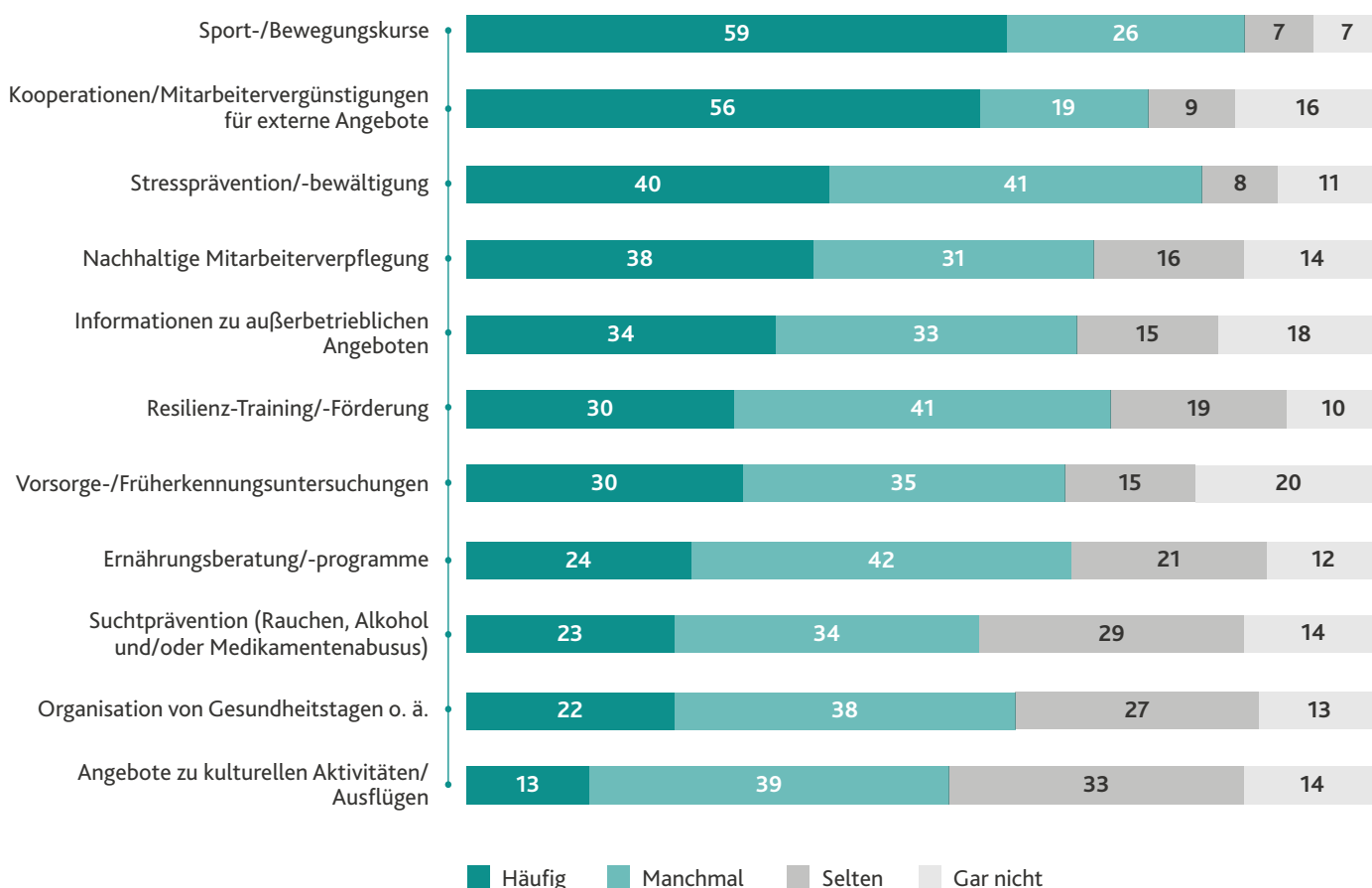
Im Krankenhaus dominieren Angebote zum Umgang mit körperlichen Arbeitsbelastungen, wie Sport- und Bewegungskurse (Rückenschule, Lauftreffs, Yoga etc.) und Kooperationen mit externen Angeboten (zum Beispiel Beitragsrabatte für Fitness-Studios). Jeweils knapp 60 % der Häuser bieten diese Leistungen häufig an.

Im Vergleich zur Bewältigung körperlicher Beanspruchungen sind Maßnahmen zum Umgang mit psychosozialen Arbeitsbelastungen weniger verbreitet. Dazu zählen etwa Kurse zur Stressprävention und -bewältigung oder Resilienztraining und -förderung.

Im Fokus der lebensstilbezogenen Beratung und Unterstützung stehen vor allem die Ernährung und die Suchtprävention. 69 % der Häuser gaben an, häufig (38 %) oder manchmal (31 %) eine nachhaltige Mitarbeiterverpflegung anzubieten. Maßnahmen zur Ernährungsberatung und Suchtprävention werden seltener vorgehalten.



Inwieweit werden gezielt Angebote zur nachhaltigen Gesundheitsförderung für das Krankenhauspersonal in Ihrem Haus angeboten? (Krankenhäuser in %)



# MITARBEITER NACHHALTIG QUALIFIZIEREN

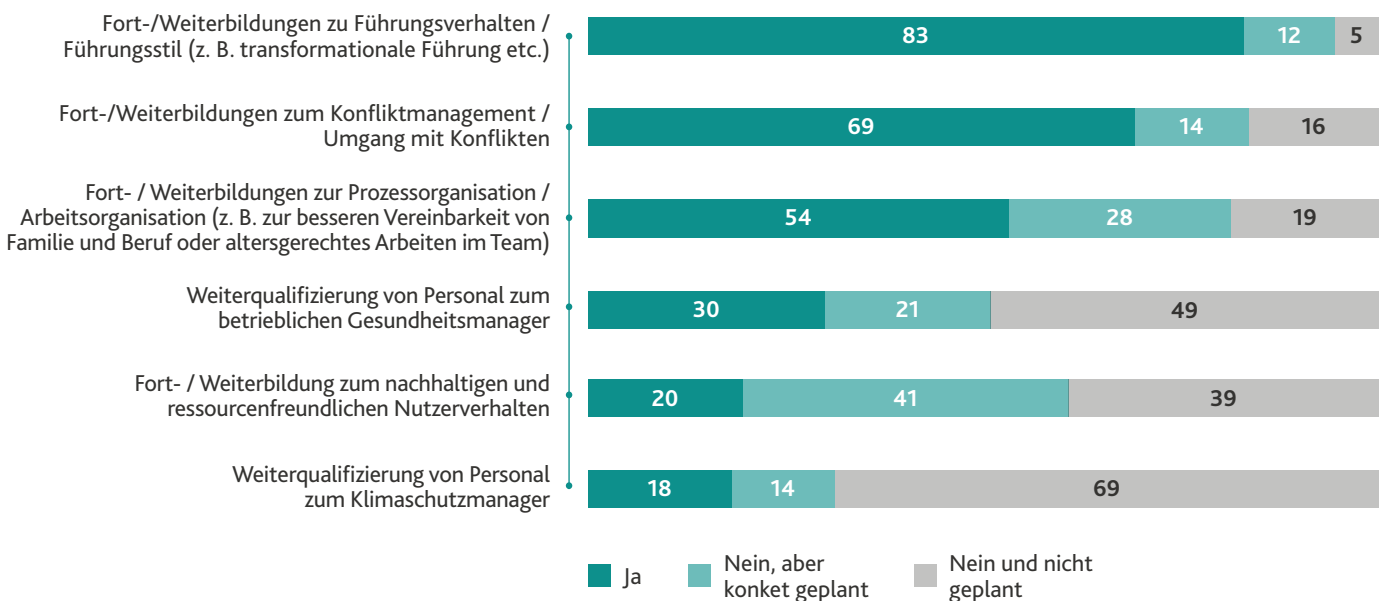
Eine nachhaltige Personalentwicklung umfasst auch überfachliche Qualifikationsmöglichkeiten hinsichtlich nachhaltiger Strukturen und Prozesse.

Unter den entsprechenden Qualifikationsmöglichkeiten dominieren Maßnahmen zum Personalmanagement. In absteigender Reihenfolge werden Fort- und Weiterbildungen zum Führungsverhalten, zum Konfliktmanagement und zur Prozess- und Arbeitsorganisation von den Krankenhäusern am häufigsten angeboten.

Weniger verbreitet sind hingegen Qualifikationsmöglichkeiten zum Umwelt- und Klimaschutz. Jeweils rund ein Fünftel der befragten Teilnehmer bietet Fort- oder Weiterbildungen zum nachhaltigen und ressourcenfreundlichen Nutzerverhalten oder eine Weiterqualifizierung zum Klimamanager an. Jedoch befinden sich aktuell zahlreiche Häuser für die Umsetzung dieser Maßnahmen in der konkreten Planung.



Werden folgende überfachliche Qualifikationsmöglichkeiten hinsichtlich nachhaltiger Strukturen und Prozesse in Ihrem Haus angeboten? (Krankenhäuser in %)



# WIRKUNG VON NACHHALTIGEM PERSONALMANAGEMENT MITARBEITER DURCH FAMILIENORIENTIERUNG GEWINNEN

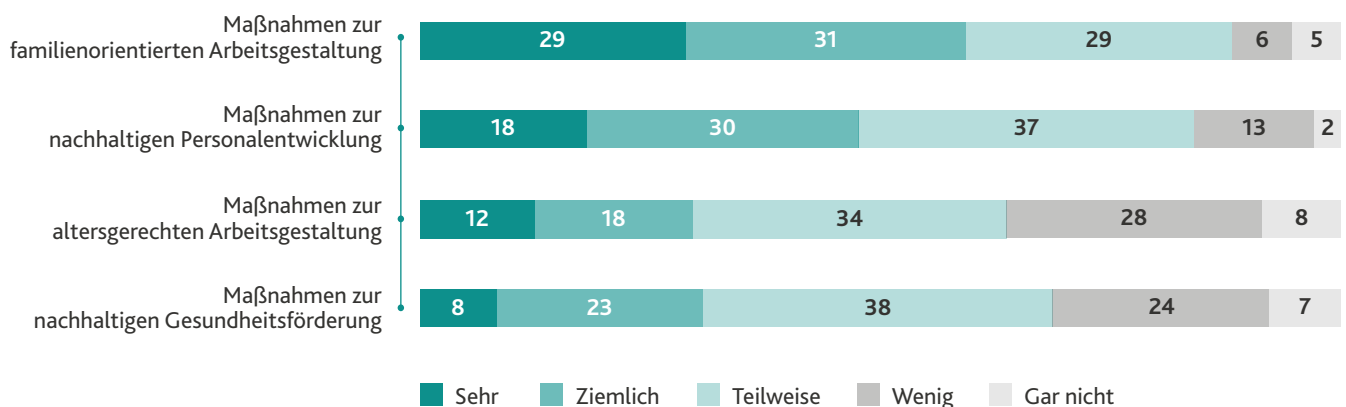
Ein nachhaltiges Personalmanagement soll dazu beitragen, neue Mitarbeiter für das Haus zu gewinnen. Deswegen sollten die Teilnehmer abschließend angeben, inwieweit sich Bewerber deswegen für ein Beschäftigungsverhältnis in ihrem Haus entschieden haben.

Die befragten Krankenhäuser sind überzeugt, dass vor allem eine familienorientierte Arbeitsgestaltung hierzu einen wirksamen Beitrag leistet. 60 % der Häuser zufolge trägt sie sehr (29 %) oder ziemlich (31 %) dazu bei Mitarbeiter für das eigene Haus zu gewinnen.

Für jedes zweite Haus trägt eine nachhaltige Personalentwicklung maßgeblich dazu bei, Mitarbeiter zu akquirieren. Die Wirksamkeit des betrieblichen Gesundheitsmanagements und des altersgerechten Arbeitens wird zumindest für die Mitarbeiterakquise merklich skeptischer gesehen.



Inwieweit haben Ihrer Einschätzung nach nachhaltige Personalmanagementstrukturen dazu beigetragen, dass sich Bewerber für ein Beschäftigungsverhältnis in Ihrem Haus entschieden haben? (Krankenhäuser in %)



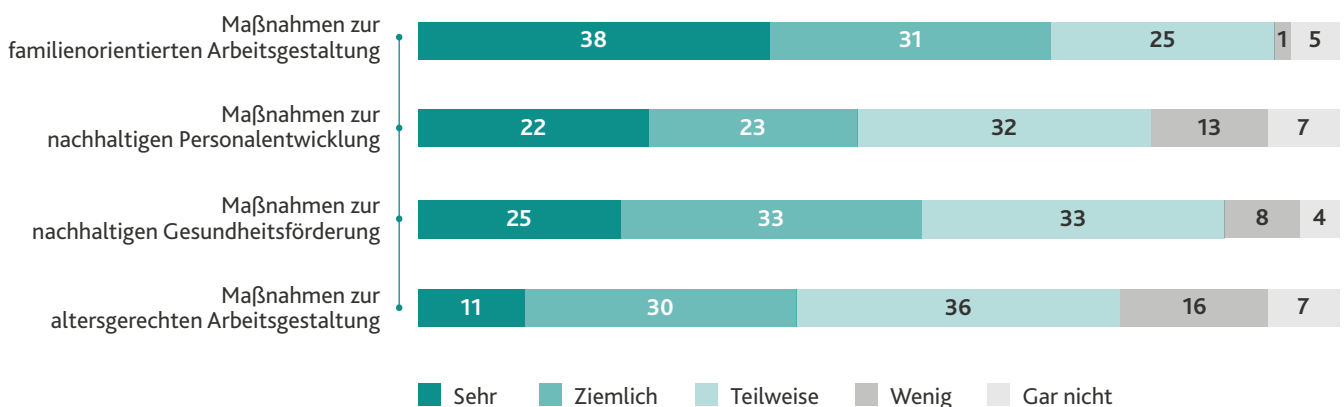
# NACHHALTIGES PERSONALMANAGEMENT BINDET MITARBEITER

Ein nachhaltiges Personalmanagement soll zur längerfristigen Mitarbeiterbindung beitragen. Ähnlich zur Mitarbeiterakquise schätzen die Krankenhäuser eine familienfreundliche Arbeitsgestaltung hier als besonders wirksam ein. Mehr als zwei Drittel der Häuser zufolge trägt eine familienorientierte Personalpolitik sehr (38 %) oder ziemlich (31 %) dazu bei, dass Mitarbeiter längerfristig dort beschäftigt sind.

In etwa jedem zweiten Haus haben eine nachhaltige Personalentwicklung und eine nachhaltige Gesundheitsförderung dazu beigetragen, Mitarbeiter längerfristig an das Haus zu binden. Die Wirksamkeit von Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsgestaltung wird vordergründig zurückhaltender eingeschätzt.



Inwieweit haben Ihrer Einschätzung nach nachhaltige Personalmanagementstrukturen dazu beigetragen, dass **Mitarbeiter längerfristig** in Ihrem Haus **beschäftigt sind**? (Krankenhäuser in %)



© BDO / DKI

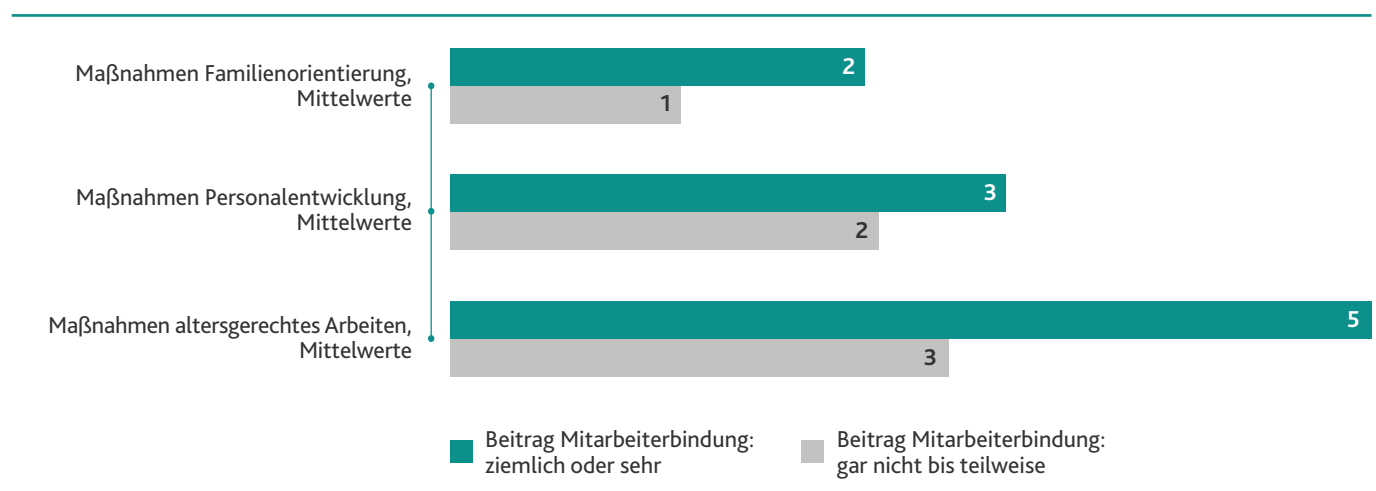
Erwartungsgemäß steigt mit der Verfügbarkeit und Anzahl familienorientierter Maßnahmen auch ihre wahrgenommene Wirksamkeit. Krankenhäuser, denen zufolge ihre familienorientierte Arbeitsgestaltung sehr oder ziemlich zur längerfristigen Mitarbeiterbindung beigetragen hat, halten signifikant mehr familienorientierte Maßnahmen vor. Im Mittel führen sie 2,3 erhobene Maßnahmen zur Familienorientierung durch, während es in den übrigen Häusern durchschnittlich 1,2 Maßnahmen sind (vgl. S. 18).

Auch die Wirksamkeit einer altersgerechten Arbeitsgestaltung verbessert sich, wenn man sie in Abhängigkeit von der Anzahl entsprechender Maßnahmen betrachtet. Krankenhäuser, die darin einen wirksamen Beitrag zur längerfristigen

Mitarbeiterbindung sehen, führen die erhobenen Maßnahmen zum altersgerechten Arbeiten (vgl. S. 20) signifikant häufiger durch. Mit durchschnittlich 5 Maßnahmen je Haus ist deren Anzahl hier fast doppelt so hoch wie in den übrigen Häusern mit durchschnittlich 2,7 Maßnahmen.

Für die Maßnahmen zur nachhaltigen Personalentwicklung (vgl. S. 22) und zur nachhaltigen Gesundheitsförderung (vgl. S. 21) lassen sich ähnliche Zusammenhänge nachweisen.

Die weite Verbreitung und hohe Durchdringung eines nachhaltigen Personalmanagements, so die wesentliche Schlussfolgerung aus den Ergebnissen, leisten einen wirksamen Beitrag dazu, dass Krankenhausmitarbeiter längerfristig in ihren Häusern beschäftigt sind.



# FAZIT

---

Die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, vor allem im Pflegedienst, ist aktuell und in Zukunft eine zentrale Herausforderung für Krankenhäuser. Im Wettbewerb um Fachkräfte gewinnen attraktive Arbeitsbedingungen zusehends an Bedeutung. Ein nachhaltiges Personalmanagement ist der Schlüssel, um Mitarbeiter zu gewinnen und längerfristig zu binden.

Die BDO/DKI-Krankenhausstudie 2022 zeigt, dass Nachhaltigkeit, nicht nur im Personalmanagement, zunehmend ein Thema für die Krankenhäuser ist. Strategisch gewinnt es an Relevanz. Operativ sind Einzelmaßnahmen bereits umgesetzt oder geplant. Es mangelt aber teilweise an Zielorientierung und Unterstützung durch die Führung. Auch die krankenhaushausweite Durchdringung von Maßnahmen lässt sich noch steigern.

Die Bemühungen um mehr Nachhaltigkeit finden momentan unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen statt. Mangelnde Liquidität, fehlende Rücklagen und steigende Verluste beschreiben die aktuelle Situation vieler Krankenhäuser. Es ist den Häusern hoch anzurechnen, dass sie trotzdem eine nachhaltige Unternehmensentwicklung nicht aus den Augen verlieren.



# AUTOREN AND CO-AUTOREN

---



## **GEORG ALTEN**

Partner  
Gesundheitswirtschaft  
Steuerberater, Wirtschaftsprüfer  
georg.alten@bdo.de



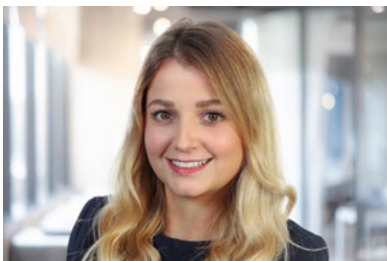
## **VOLKER PENTER**

Partner Advisory  
Wirtschaftsprüfer  
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
volker.penter@bdo.de



## **DR. KARL BLUM**

Deutsches Krankenhausinstitut e.V.  
Vorstand, Leiter Geschäftsbereich Forschung  
karl.blum@dki.de




## **MELANIE FILSER**

Senior Research Managerin  
Deutsches Krankenhausinstitut e.V.  
melanie.filser@dki.de




## **DR. ANNA LEVSEN**

Senior Research Managerin  
Deutsches Krankenhausinstitut e.V.  
anna.levsen@dki.de



BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
WP StB Georg Alten, Partner  
Im Zollhafen 22  
50678 Köln  
Telefon: +49 221 97357-555  
georg.alten@bdo.de  
www.bdo.de

Deutsches Krankenhausinstitut e. V.  
Hansaallee 201  
40549 Düsseldorf  
Telefon: +49 211 47051-0  
forschung@dki.de  
www.dki.de



Dieses Dokument wurde mit Sorgfalt erstellt, ist aber allgemein gehalten und kann daher nur als grobe Richtlinie gelten. Es ist somit nicht geeignet, konkreten Beratungsbedarf abzudecken, so dass Sie die hier enthaltenen Informationen nicht verwerten sollten, ohne zusätzlichen professionellen Rat einzuholen. Bitte wenden Sie sich an die BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, um die hier erörterten Themen in Anbetracht Ihrer spezifischen Beratungssituation zu besprechen. BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, deren Partner, Angestellte, Mitarbeiter und Vertreter übernehmen keinerlei Haftung oder Verantwortung für Schäden, die sich aus einem Handeln oder Unterlassen im Vertrauen auf die hier enthaltenen Informationen oder darauf gestützte Entscheidungen ergeben.

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts, ist Mitglied von BDO International Limited, einer britischen Gesellschaft mit beschränkter Nachschusspflicht, und gehört zum internationalen BDO Netzwerk voneinander unabhängiger Mitgliedsfirmen. BDO ist der Markenname für das BDO Netzwerk und für jede der BDO Mitgliedsfirmen.

© BDO