

Gerald Schmola

# Corporate Responsibility

Krankenhäuser verantwortlich  
und nachhaltig führen

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**



Gerald Schmola

# **Corporate Responsibility**

Krankenhäuser verantwortlich und  
nachhaltig führen

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

1. Auflage 2015

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-028452-4

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-028453-1

epub: ISBN 978-3-17-028454-8

mobi: ISBN 978-3-17-028455-5

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Corporate Responsibility – Begriff und Inhalt</b> .....	<b>9</b>
1.1	Was bedeutet Corporate Responsibility?.....	9
1.2	Notwendigkeit von Corporate-Responsibility-Aktivitäten .....	14
1.3	Entwicklungsschritte .....	19
1.4	Adressaten (Anspruchsgruppen) von verantwortlichem Handeln .....	22
<b>2</b>	<b>Corporate Governance</b> .....	<b>24</b>
2.1	Inhalt .....	24
2.2	Deutscher Corporate Governance Kodex .....	25
2.3	Grundsätze fairer Betriebs- und Geschäftspraktiken .....	26
2.4	Klinikspezifische Verhaltenskodizes.....	34
<b>3</b>	<b>Corporate Citizenship</b> .....	<b>41</b>
3.1	Merkmale von Corporate Citizenship .....	41
3.2	Corporate-Citizenship-Mix .....	42
3.3	Nutzen von Corporate Citizenship.....	45
3.4	Regeln für erfolgreiche CC-Maßnahmen.....	46
<b>4</b>	<b>Umwelt als zentrales Thema der CR</b> .....	<b>49</b>
4.1	Bedeutung .....	49
4.2	Bestandsaufnahme.....	50
4.3	Kernhandlungsfelder .....	52
4.4	Exemplarische KPIs für Green Hospitals .....	58
4.5	DIN EN ISO 14001 und EMAS .....	59

4.6	Praxisbeispiele .....	62
4.6.1	Leuchtturmprojekt »Green Hospital Lichtenfels«.....	62
4.6.2	Asklepios Green Hospital®-Initiative .....	63
<b>5</b>	<b>Corporate Responsibility im Personalmanagement.....</b>	<b>66</b>
5.1	Arbeitszeitmanagement .....	66
5.2	Rückkehr in den Arbeitsalltag.....	71
5.3	Unterstützung bei Belastung.....	72
5.4	Kinderbetreuung .....	72
5.5	Aus- und Weiterbildung .....	73
5.6	Familienservice.....	74
5.7	Audit berufundfamilie .....	75
5.8	Zusatzversorgung .....	81
5.9	Verankerung in der Unternehmenskultur .....	81
5.10	Beschäftigung von Menschen mit Behinderung....	85
5.11	Ausbildung .....	85
5.12	Great Place to Work® .....	86
5.13	Umgang mit dem Betriebsrat .....	87
<b>6</b>	<b>Arbeitsschutzmanagement und Gesundheitsförderung ....</b>	<b>89</b>
6.1	Arbeitsschutz .....	89
6.2	Betriebliche Gesundheitsförderung .....	93
<b>7</b>	<b>Achtung von Kundeninteressen .....</b>	<b>99</b>
7.1	Beschwerdemanagement.....	99
7.1.1	Direkte Tätigkeiten.....	100
7.1.2	Indirekte Tätigkeiten .....	102
7.2	Datenschutz .....	104
7.2.1	Grundlagen.....	104
7.2.2	Ausgewählte organisatorische Maßnahmen.....	109
7.3	Ehrlichkeit in der Kommunikation.....	111
7.4	Aufklärung von Patienten.....	114
7.5	Zielvereinbarungen mit leitenden Ärzten .....	117
7.6	Umgang mit fehlerhaften Leistungen.....	119

---

<b>8</b>	<b>Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000 . . . .</b>	<b>125</b>
8.1	Was ist die DIN ISO 26000? . . . . .	125
8.2	Grundsätze und Kernthemen . . . . .	127
<b>9</b>	<b>CSR-Kommunikation . . . . .</b>	<b>131</b>
9.1	Ziele . . . . .	131
9.2	Handlungsleitlinien . . . . .	132
9.3	Greenwashing . . . . .	134
9.4	Instrumente der CSR-Kommunikation . . . . .	135
<b>10</b>	<b>Integration von CR und Ausblick in die Zukunft . . . . .</b>	<b>137</b>
	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>139</b>



# 1 Corporate Responsibility – Begriff und Inhalt

## 1.1 Was bedeutet Corporate Responsibility?

Corporate Responsibility (kurz CR) kann mit »unternehmerische Verantwortung« übersetzt werden. Es beinhaltet das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens. Der Gedanke der Übernahme von Verantwortung durch Unternehmen ist dabei keineswegs ein neuer, moralische und ethische Unternehmensführung haben bereits eine lange Tradition. Betriebe haben sich auch früher schon z. B. um die Gesundheit oder Weiterbildung ihrer Mitarbeiter gekümmert. In Deutschland hat sich der Begriff der CR in den 1990er Jahren zu einem bekannten Terminus entwickelt (vgl. Matten und Palazzo 2008, S. 51). Durch die Finanz- und Wirtschaftskrise sind tatsächlich gelebte und nicht nur auf dem Papier existente Konzepte der unternehmerischen Verantwortung vermehrt in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung geraten (vgl. Koch 2010, S. 531ff.).

Eng mit der unternehmerischen Verantwortung ist der Begriff der Nachhaltigkeit verbunden. Von nachhaltigem Wirtschaften wird gesprochen, wenn dieses den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten der zukünftigen Generationen zu gefährden. Das Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens verbindet daher soziale, ökologische und wirtschaftliche Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit (vgl. Dresewski 2007, S. 10).

Auch Krankenhäuser sehen sich heute zunehmend mit Erwartungen konfrontiert, nicht nur Gesundheitsleistungen zu erbringen, sondern zusätzlich soziale Verantwortung zu übernehmen, indem sie sich für gesellschaftliche Belange einsetzen, die über ihre eigenen Gewinninteressen hinausgehen. Beispiele hierfür sind der Umweltschutz oder die

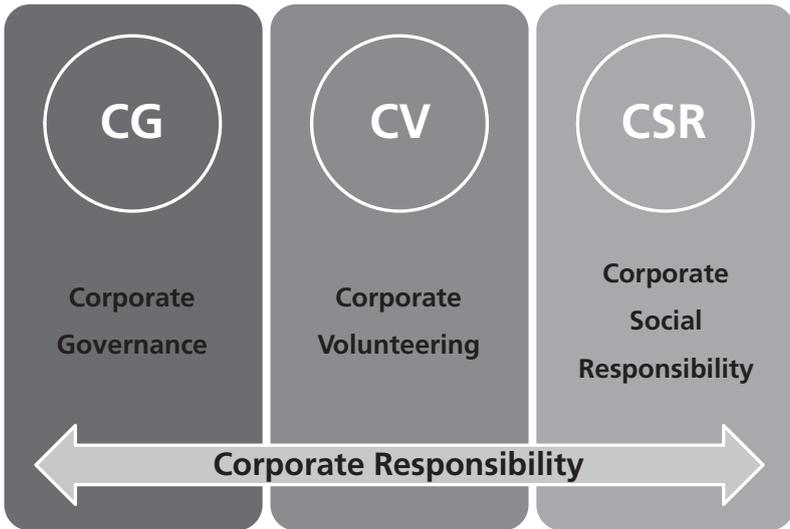
Vermeidung von Korruption. Es ist jedoch nicht damit getan, dass Kliniken sich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen, erwartet wird ebenso der Nachweis, dass sie dieser gerecht werden. Für die Krankenhausleitung erwächst hieraus die Herausforderung, mit dieser Erwartung angemessen umzugehen, da anderenfalls die Gefahr besteht, dass der Verlust der unternehmerischen Akzeptanz in der Gesellschaft droht. CR ist in diesem Kontext nicht lediglich ein Kommunikationskonzept, welches durch die PR-Abteilung mit Leben gefüllt wird. Vielmehr handelt es sich um ein unternehmensweites auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Managementkonzept. Nur kommunizierte, aber nicht gelebte Strategien legen den Verdacht des »Greenwashings« nahe. Unter »Greenwashing« versteht man den Versuch von Unternehmen, durch Marketing- und PR-Maßnahmen sich ein »grünes«, verantwortungsvolles Image zu verpassen, ohne allerdings entsprechende Maßnahmen im Unternehmen nachhaltig zu implementieren.

Durch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung schaffen Krankenhäuser die Voraussetzungen für langfristigen Erfolg, indem sie sich als »guter Partner« in der Gesellschaft etablieren. Unternehmerische Verantwortung ist daher nicht mit »Gutmenschentum« gleichzusetzen, sondern ist vielmehr ein wesentlicher Bestandteil einer guten Unternehmensführung.

Die Begriffe CR und Corporate Social Responsibility (kurz CSR) werden oftmals synonym verwendet. Das Konzept von CR geht jedoch deutlich über die reinen CSR-Ansätze hinaus (► **Abb. 1.1**).

Das bereits 1953 in den USA von Howard R. Bowen entwickelte Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) fordert ein unternehmerisches Handeln im Einklang mit den Zielen und Werten der Gesellschaft. Angestrebt wird eine strategische Win-Win-Situation, in der gesellschaftspolitische Ansprüche und betriebswirtschaftliche Vorteile einander ergänzen (vgl. dazu Bowen 1953).

Corporate Social Responsibility basiert auf drei Teilaspekten: der ökonomischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Verantwortung. Die Einhaltung von Rechtsvorschriften ist für eine nachhaltige Sicherung eines Krankenhauses insofern genauso wichtig wie die Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange, die im Mittelpunkt der CSR-Ansätze stehen. Die zentrale unternehmerische Verantwortung eines Krankenhauses



**Abb. 1.1:** Bausteine der CR

besteht darin, Gesundheitsdienstleistungen anzubieten, die auf die Bedürfnisse der Patienten, Zuweiser und Kostenträger zugeschnitten sind. Die Angebote sind so zu gestalten, dass die Klinik Gewinne erwirtschaften kann (private Träger) oder zumindest kostendeckend arbeitet (öffentliche und freigemeinnützige Träger). Der ökonomischen Sichtweise folgend besteht die Verantwortung von Unternehmen in der Maximierung ihres Gewinns bzw. ihrer Rentabilität.

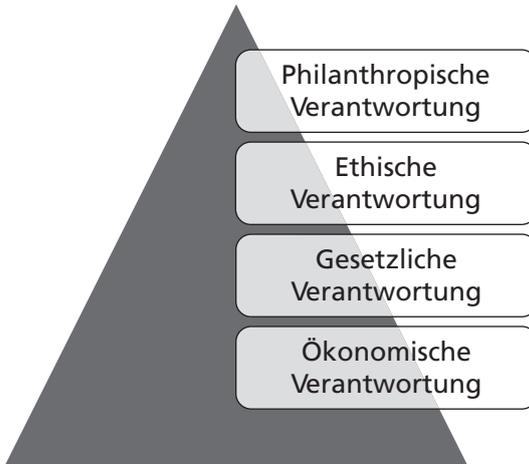
Im Mittelpunkt der rechtlichen Verantwortung steht die Einhaltung von Gesetzen. Beispiele aus dem Klinikbereich sind die strikte Ablehnung von Bestechlichkeit (Zuweiserprämien), das Unterlaufen von Rechten von Arbeitnehmern (Behinderung der Bildung eines Betriebsrates) oder Abrechnungsbetrug (In-Rechnung-Stellen von nicht erbrachten Leistungen bei Privatpatienten). Krankenhäuser sind aufgefordert, Regelungen zu schaffen, die es ermöglichen, unrechtmäßiges Verhalten zu identifizieren, zu dokumentieren und anschließend zu sanktionieren.

Der umfangreichste Baustein, an denen die Verantwortung von Krankenhäusern in der Öffentlichkeit oftmals am sichtbarsten wird, ist

die gesellschaftliche Verantwortung. Darunter fällt die Selbstbindung an moralische und soziale Standards und Regeln, die über den von Gesetzen geforderten Umfang hinausgehen. Die Selbstverpflichtung, aus eigenem Antrieb über das gesetzlich geforderte Niveau hinauszugehen, zeigt, dass soziale Verantwortung eine freiwillige Leistung eines Unternehmens ist, was aber wiederum nicht bedeutet, dass die Maßnahmen einer Beliebigkeit unterliegen. Krankenhäuser, die sich soziale Verantwortung auf die Fahnen schreiben, unterliegen einer besonderen Beobachtung durch die Gesellschaft und die Mitbewerber. Leere Worthülsen werden daher schnell als »Mogelpackung« identifiziert und führen zu einer nachhaltigen Schädigung des Rufes. Zu den Kernthemen der gesellschaftlichen Verantwortung gehören die Achtung der Menschenrechte, die Schaffung von guten Arbeitsbedingungen, der Einbezug der Auswirkungen auf die Umwelt bei allen Entscheidungen, der Verbraucherschutz, faire Geschäftspraktiken sowie soziales Engagement.

Nach der 1994 von John Elkington formulierten »Triple Bottom Line« sollen Unternehmer eine Verantwortung gegenüber ihren Aktionären (Profit), der Gesellschaft (People) und der Umwelt (Planet) übernehmen (vgl. dazu Elkington 1999). Der Begriff »Bottom Line« steht für das, was »unter dem Strich« herauskommt, also den durch das Unternehmen generierten Gewinn. »Triple« meint, dass es neben der ökonomischen Komponente noch zwei weitere Betrachtungen gibt, die soziale und die ökologische, die bei der Bewertung der Unternehmensleistung eine Rolle spielen. Gemäß diesem Drei-Säulen-Modell kann die Unternehmensperformance nicht nur an wirtschaftlichen Kennziffern gemessen werden, ebenso müssen die Unternehmen auch einen sozialen und ökologischen Mehrwert liefern. Die ökonomische Säule zielt auf die langfristigen Erträge aus den vorhandenen Ressourcen ab, die ökologische stellt einen schonenden Umgang mit den Ressourcen und der Natur in den Mittelpunkt der Betrachtung. Mit der sozialen Dimension wird die Herstellung bzw. die Förderung der Chancengleichheit und Ausgewogenheit der Verteilung innerhalb einer Generation und über Generationsgrenzen hinweg angesprochen.

Die unternehmerische Verantwortung kann, wie aus **Abbildung 1.2** ersichtlich ist, in vier Bereiche differenziert werden (vgl. Carroll 1991, S. 39 ff.).



**Abb. 1.2:** Bereiche der unternehmerischen Verantwortung

Die *ökonomische* Komponente zielt auf eine erfolgreiche, wertsteigernde Unternehmensführung ab, die nicht an eigennützigen Managementinteressen orientiert ist, sondern die Interessen der Kapitaleigner (shareholder) mit denen der Beschäftigten (stakeholder) verbindet. Auf der *rechtlichen* Ebene finden sich Regelungen, mit denen die Grenzen des unternehmerischen Handelns definiert und festgelegt werden. Bestandteil der *ethischen* Komponente sind die »ungeschriebenen Gesetze«, also das gesellschaftlich erwartete Tun oder Unterlassen außerhalb der Rechtsnormen. Die *philanthropische* Handlungsebene (Wohltätigkeit), auf der sich Unternehmen im Sinne eines verantwortungsvollen Bürgers (Corporate Citizenship) freiwillig für soziale Zwecke ihres Gemeinwesens einsetzen (z. B. Spenden) stellt die letzte Ebene dar.

Ein der CSR verwandtes Konzept, bei dem aber ökologische Gesichtspunkte stärker im Vordergrund stehen, ist das der unternehmerischen Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability). Corporate Responsibility (CR) umfasst neben dem umfangreichen Teilbereich CSR noch die Bereiche Corporate Governance (CG) sowie Corporate Citizenship (CC). Diese Aspekte finden sich jedoch auch in vielen als CSR bezeichneten Konzepten wieder, sodass in der Praxis oftmals keine Trennung der Begriffe erfolgt.

Corporate Governance beschäftigt sich mit verbindlich geltenden Verhaltensregeln in Krankenhäusern. Dies können gesetzlich verpflichtende Regeln sein sowie ethische Grundsätze oder moralische Werte, an die sich Unternehmensleitung und Mitarbeiter halten sollen. Diese Corporate-Governance-Regeln kann jede Klinik individuell erstellen.

Corporate Citizenship bezeichnet das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, wodurch sich diese als »gute Bürger« präsentieren. Typische Formen sind Spenden- und Sponsoringmaßnahmen, die Einrichtung von Stiftungen oder die Freistellung von Mitarbeitern für gemeinnützige Zwecke (Corporate Volunteering).

### 1.2 Notwendigkeit von Corporate-Responsibility-Aktivitäten

Die Notwendigkeit zur Erarbeitung einer nachhaltigen unternehmerischen Verantwortungsstrategie wird durch mehrere Entwicklungen gefördert. Durch die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten besteht die Möglichkeit, zumeist orts- und zeitunabhängig auf Informationen zuzugreifen bzw. diese zu teilen. Die Gefahr, dass Fehlverhalten von Krankenhäusern aufgedeckt und weitreichend kommuniziert wird, ist dadurch gestiegen. Einrichtungen müssen zudem damit rechnen, dass ihnen auch Zwischenfälle in ihrer Zulieferkette negativ zugeschrieben werden (z. B. Verwendung minderwertiger Brustimplantate des französischen Herstellers Poly Implant Prothèse).

Das Bewusstsein für Complianceverstöße nimmt in Krankenhäusern zu, insbesondere weil Fälle von Falschabrechnungen in Kliniken vermehrt durch die Medien einem breiten Publikum zugetragen werden. Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit sind etwa der Verdacht gegen Ärzte der DRK-Kliniken in Berlin, dass Leistungen abgerechnet wurden, die Ärzte erbracht haben, die dazu nicht berechtigt waren, oder die Schlagzeile »Jede zweite Krankenhausrechnung ist fehlerhaft« (vgl. [www.wiwo.de/politik/deutschland/falsche-abrechnungen-jede-zweite-krankenhausrech](http://www.wiwo.de/politik/deutschland/falsche-abrechnungen-jede-zweite-krankenhausrech))