

# Individuum und Institution

## Nachhaltigkeitsmanagement für das Gesundheitswesen

von Dr. Alexandra Hildebrandt

### Kultur braucht Struktur

Im Zuge der heutigen Unternehmensdemokratisierung benötigen alle Beteiligten die Sicherstellung und Zugänglichkeit relevanter Daten und deren Interpretation. Ansonsten ist der Wunsch nach Verantwortungsübernahme und Teilhabe nur eine Phantasmagorie. Das Thema Kennzahlen gewinnt zur Konkretisierung strategischer Ziele sowohl auf der Unternehmensebene als auch auf der Geschäftsbereichsebene und der Funktionsbereichsebene immer mehr an Bedeutung, denn sie bieten „den Vorzug der Klarheit und Messbarkeit und damit auch die Voraussetzungen für eine eindeutige Kontrolle der Zielverwirklichung“.<sup>1</sup>

Werden Kennzahlen auf Organisationsebenen gebildet, eignen sie sich vor allem als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument für die jeweiligen Fachabteilungen. Controller sind hier vor allem als Steuerungsexperten bei allen operativen und strategischen Entscheidungen beteiligt. Auf der Basis von Kennzahlen können sie sehen, wo die Organisation gerade steht. Vor diesem Hintergrund gewinnen auch Nachhaltigkeitsberichte immer mehr an Bedeutung. Die Zahl der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte vorlegen, steigt stetig und wird sich künftig noch er-



Das Nachhaltigkeitsreporting ist heute vielfach mit der Hoffnung verbunden, dass mehr Transparenz zu nachhaltigeren Entscheidungen in Wirtschaft und Politik führt. Sie ist allerdings getrübt, solange sich die grundlegenden Werte der Entscheider – von Politikern, Managern, Unternehmern bis zu den Verbrauchern

Zahl jener Menschen, die sich verstärkt für neue Formen des Wirtschaftslebens einsetzen. Sie verweisen darauf, dass die Welt, die uns umgibt, nicht von Zahlen gestaltet ist (wenn sie komplett berechenbar wäre, würde die Zukunft ja feststehen), sondern von Ideen und Worten, die sie beschreiben. Der Grad der Sinnkopplung in der Arbeit sollte das menschliche Verhalten prägen. Tim Leberecht bemerkt in diesem Zusammenhang, dass die Datafizierung des Arbeitsplatzes inzwischen weit über alles hinausgeht, was man mit herkömmlichen Techniken hatte messen können.<sup>5</sup> Nach Leberecht sind wir an einem Punkt der Entzauberung der Welt angekommen, der alle hundert Jahre eintritt.<sup>6</sup> In einer Komplexitätsgesellschaft mit ihren nichtlinearen Systemen ist nicht alles prognostizierbar und steuerbar, auch Risiken lassen sich nicht einfach wegoptimieren in einer Zeit, in der

### *Nachhaltigkeitsberichte sind mehr als nur eine Ansammlung von Daten und Fakten.*

höhen. Sie dienen der Leistungsmessung, Zielsetzung und Durchführung strategischer Veränderungen in Unternehmen und Organisationen und zeichnen das Gesamtbild einer Organisation.<sup>2</sup>

An Nachhaltigkeitsberichten zeigt sich, dass richtiges Management sowie eine sinnvolle Neubesinnung in unserer Lebens- und Wirtschaftsweise nicht nur Herz und Verstand, sondern neben dem spezifisch Menschlichen auch professionelle Maßstäbe und Standards braucht. Sie dienen dazu, nicht nur schwammig zu kommunizieren, sondern Transparenz in einer „gesunden“ Organisation professionell zu verankern.

– nicht ändern. Zahlen stehen gemeinhin für Vernunft, Kontrolle und feste Strukturen.<sup>3</sup> Allerdings haben Strukturen auch „etwas Kaltes“ im Augenblick, wo sie sich über das Einzelleben hinwegsetzen, wie es Roger Willemsen einmal formulierte.<sup>4</sup> Nachhaltigkeitsberichte sind mehr als nur eine Ansammlung von Daten und Fakten. Es braucht den besonderen Blick auf das Thema Nachhaltigkeit, das auch greifbar und zu einem persönlichen Thema werden muss, wenn es wirksam werden soll.

### Was wirklich zählt

Nicht alles, was heute zählbar ist, zählt im Leben. Das bestätigt auch die wachsende

### Summary

The example of current developments in the health sector shows that for sustainability management to be effective, the topic of sustainability must not only be coupled with institutional and individual levels.

der Umgang mit systematischen Unbestimmtheiten und Unsicherheiten stetig zunimmt. In der Vergangenheit war vieles kompliziert, und es konnte weitgehend vorhersagbar agiert werden. Komplexe Systeme, die auch Überraschungen erzeugen, sind von außen zwar beobachtbar, können aber nicht bis ins letzte Detail kontrolliert und beherrscht werden. Stattdessen kommt es darauf an, passend zu reagieren.

Vor diesem Hintergrund wird es künftig immer wichtiger, mit den richtigen Navigationsinstrumenten bzw. Werkzeugen zu arbeiten. Entscheidend ist aber nicht das Instrument an sich, sondern seine Passung zum Problem. Allerdings können mit veralteten Führungs- und Organisati-

## Gesund oder krank? Eine Systemanalyse

Es ist kein Zufall, dass das Thema Selbstbestimmung auch ein Schwerpunkt des Deutschen Ethikrats ist.<sup>10</sup>

Diese Institution besteht aus 26 Mitgliedern, die naturwissenschaftliche, medizinische, theologische, philosophische, ethische, soziale, ökonomische und rechtliche Belange in besonderer Weise repräsentieren. Zu ihren Mitgliedern gehören Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den genannten Wissenschaftsgebieten; darüber hinaus gehören dem Deutschen Ethikrat anerkannte Personen an, die in besonderer Weise mit ethischen Fragen der Lebenswissenschaften vertraut sind. Er forderte u. a. für den Bereich der Krankenhausversorgung

### Dr. Alexandra Hildebrandt

Dr. Alexandra Hildebrandt ist Publizistin, Herausgeberin, Wirtschaftspsychologin und Nachhaltigkeitsexpertin. Sie studierte Literaturwissenschaft, Psychologie und Buchwissenschaft. Anschließend war sie viele Jahre in oberen Führungspositionen der Wirtschaft tätig. Hildebrandt ist Mitinitiatorin der Initiative [www.gesichter-der-nachhaltigkeit.de](http://www.gesichter-der-nachhaltigkeit.de). Sie bloggt regelmäßig für die Huffington Post (<http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/>) zu Nachhaltigkeitsthemen, ist Co-Publisherin der Zeitschrift „REVUE. Magazine for the Next Society“ (<http://revue-magazine.net/revue/>). Im Verlag SpringerGabler ist sie Herausgeberin der Bände „CSR und Sportmanagement“ (2014), „CSR und Energiewirtschaft“ (2015) und „CSR und Digitalisierung“ (2017).



## *Gesundheit darf nicht als reines Managementthema betrachtet und nur nach Zahlen und Ergebnissen bewertet werden.*

onsmethoden im digitalen Zeitalter keine Lösungen entwickelt werden, um auf aktuelle und künftige gesellschaftliche Veränderungen und Herausforderungen richtig zu reagieren. In diesem Transformationsprozess nehmen der Umgang mit Komplexität und das sogenannte ganzheitliche Denken einen bedeutenden Stellenwert ein. Komplex sind auch die Nachhaltigkeitsfragen,<sup>7</sup> die andere Strategien erfordern „als die Natur-, Ingenieur- oder Wirtschaftswissenschaften anbieten können“ (Brunnhuber 2016, S. 56). Die globalen Herausforderungen und die damit verbundenen Unsicherheiten werden der Gesellschaft die Fähigkeit zur Resilienz noch stärker abverlangen. Aber auch auf der persönlichen Ebene werden neben dem intellektuellen Verstehen von Zusammenhängen vor allem Resilienzstrategien im Umgang mit Ängsten und Unsicherheiten immer wichtiger; auch, weil wir Komplexität emotional aushalten können müssen. Zukunft braucht also neben mehr Eigenverantwortung ein starkes Selbstwissen und einen Zugriff auf die eigenen inneren Ressourcen. Das ist auch eines der wichtigsten Ergebnisse des Werte-Index 2016.<sup>8</sup> Zum wichtigsten Ergebnis der Studie gehört allerdings, dass sich die Deutschen über kaum ein Thema online so intensiv austauschen wie über Gesundheit.<sup>9</sup> Es gibt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Gesundheit und den Folgewerten „Freiheit“ (Platz 2) und „Erfolg“ (Platz 3): Krankheit wird als Einschränkung der Freiheit und der Selbstbestimmtheit gefürchtet.

Empfehlungen für eine am Patientenwohl orientierte Ausgestaltung.

Hintergrund:

- In deutschen Krankenhäusern herrscht massiver ökonomischer Druck.
- Die Vielzahl der Kliniken steht in scharfer Konkurrenz zueinander.
- Das Geld ist knapp, weil die Länder seit Jahren ihre Finanzausschüsse kürzen.
- Krankenhäuser steigern vor dem Hintergrund der schwierigen ökonomischen Situation die Zahl der Operationen und senken gleichzeitig die Zahl der Pflegekräfte.
- Ärzte überweisen Untersuchungsmaterial an Labore, um hieran still zu profitieren. „Der rechtsstaatlich und kriminalpolitisch heikelste Anwendungsbereich betrifft die Kooperationsformen im Gesundheitswesen, vor allem die ‚sektorenübergreifende‘ Versorgung sowohl im ambulanten als auch im stationären Bereich.“<sup>11</sup>
- Menschen mit Behinderung und Kinder werden ungern behandelt, weil es sich nicht „lohnt.“

Das Wohl des Patienten bleibt in deutschen Krankenhäusern auf der Strecke. Ziel müsse laut Ethikrat sein, das Patientenwohl zum zentralen Leitmotiv im Krankenhaus zu machen.<sup>12</sup> Nach Auffassung des Gremiums kommt es für den Patienten auf drei Umstände an:

1. Der Patient sollte innerhalb des Krankenhauses selbstbestimmt (!) handeln können.

2. Zum Patientenwohl gehört eine gute Behandlungsqualität.<sup>13</sup>
3. Es muss zur Sicherung des Patientenwohls bei der Behandlung gerecht zugehen.

Dafür braucht es allerdings Veränderungen im täglichen Ablauf: So sollten die Geschäftsführer der Kliniken künftig „neben ihrer ökonomischen Fachkompetenz auch über grundlegende Kenntnisse in Medizin und Pflege verfügen“. Zudem müssten die Regeln überarbeitet werden, nach denen zurzeit die Krankenhausleistungen (Fallpauschalen) bezahlt werden, denn sie führen laut Ethikrat vielfach dazu, dass in den Krankenhäusern Leistungen im Übermaß angeboten werden, die besonders lukrativ sind. Andere Behandlungen würden jedoch aus dem Angebot fallen. „Darunter hätten zum Beispiel behinderte und Kinder zu leiden.“<sup>14</sup>

Hinzu kommen heute tiefe existenzielle Krisen von Organisationen: So wird die Kassenärztliche Bundesvereinigung (KBV), die den gesetzlichen Auftrag hat, die medizinische Versorgung im Land sicherzustellen, von etlichen Skandalen erschüttert, so dass ein Neuanfang nicht gelingen will. In der Ärzteschaft soll es sogar Überlegungen geben, die Dachorganisation abzuschaffen und die Verantwortung vollständig den regionalen Untereinheiten zu übertragen. Eine andere Möglichkeit wäre die Abschaffung des gesamten KBV-Systems und die ambulante medizinische Versorgung in die Hände der Länder oder der Krankenkassen zu legen. Wenn dies verhindert werden soll, muss sich die Organisation professionalisieren (so sollte die Spitze nicht mehr aus gewählten Ärzten be-

stehen, sondern aus unabhängigen Verwaltungspersonen). Im Kontext der Digitalisierung geht es noch um ganz andere Herausforderungen wie:

- Ausbau der Telemedizin
- Maßnahmen umsetzen gegen den Schwund der Hausärzte auf dem Land
- Erarbeitung konzeptioneller Entwicklungen, die auch die jüngere Ärzte-Generation berücksichtigt.

In der Bundesärztekammer (BÄK) scheiterten bislang Versuche, jahrzehntealte Abrechnungskataloge für Privatpatienten zu reformieren. Auch vermeintliche (Abrechnungs-)Betrugsfälle, in die Ärzte und Pfleger verwickelt sein sollen, dominieren immer wieder die mediale Berichterstattung, ebenso der alte Streit zwischen Haus- und Fachärzten sowie unter den Chefs der regionalen Kassensärztlichen Vereinigungen. Der Pflegebeauftragte der Bundesregierung, Karl-Josef Laumann (CDU) sagte der Süddeutschen Zeitung, dass die Vorgänge „unabhängig von Institutionen und Personen“ aufgeklärt und die Kontrollrechte seitens der Justiz ausgeweitet werden müssten. Andreas Westerfellhaus, Präsident des deutschen Pflegerats, sagte der SZ, dass man in die Tiefe gehen, „schonungslos aufdecken und konsequent bestrafen“ müsste.

Auch Ärzte stehen im Verdacht, ausgewählten Pflegediensten gegen Honorarpatienten zugeführt und den Betroffenen dafür sogar Atteste ausgestellt zu haben. Zudem sollen ältere Menschen angeworben worden sein, um für Geld Pflegebedürftigkeit vorzutäuschen. Das deutsche Pflegesystem sollen Ermittler des BKA in einem internen Papier als „generell anfällig für Betrugsstraftaten“ gerügt haben. Die organisierte Kriminalität nutze das unverständliche und „komplizierte Konstrukt“ Pflegesystem für ihre Machenschaften. Es sei nun Aufgabe von Bund und Ländern, „den Sumpf trocken zu legen“.<sup>15</sup>

An diesen Beispielen zeigt sich, wie tief gespalten viele Organisationen heute sind – bis zum Vorstand. Kooperationen und zielführendes Handeln sind hier kaum möglich. Viele Mitarbeiter sind so verunsichert, „dass ganze Arbeitseinheiten schlichtweg nicht mehr arbeitsfähig sind“. Zu dieser Bewertung kommt das Gesundheitsministerium. Und die „Fachleute von Minister Hermann Gröhe (CDU) beschwören die Spitzen der Organisation, sich endlich wieder auf ihre Aufgaben zu besinnen“.<sup>16</sup>

Ein System krankt allerdings auch dann, wenn beispielsweise nur die Qualität von benötigten Pflegehandlungen gemessen wird, aber nicht die gefühlte Menschlichkeit, die zu einer nachhaltigen Verantwortung von Organisationen gehört. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwiefern Unternehmen und Organisationen dem selbstbestimmten Menschen Möglichkeitsräume bieten zur Potenzialentfaltung und gleichzeitig ihren gesellschaftlichen Pflichten nachkommen.

In einer internationalen GfK-Studie<sup>17</sup> (März 2016), die mehr als 27.000 Internetnutzer in 22 Ländern zu den wichtigsten Pflichten von Unternehmen befragte, nennen Verbraucher am häufigsten:

- gute Arbeitsstellen bieten (53 Prozent)
- Produkte von guter Qualität herstellen (39 Prozent)
- Gesundheits- und Arbeitsschutz der Mitarbeiter (38 Prozent).<sup>18</sup>

In Deutschland hat es der Aspekt „Gesundheits- und Arbeitsschutz der Mitarbeiter“ in die Top 3 geschafft. Als eines der wichtigsten Instrumente der Mitarbeitermotivation gilt die Einbindung von Führungskräften in das betriebliche Gesundheitsmanagement, das Fehlzeiten um 40 Prozent senken kann.<sup>19</sup> Dass sich die Ausgaben ins betriebliche Gesundheitsmanagement nachhaltig auszahlen, belegen verschiedene Studien. Das Dreibis Sechsfache beträgt danach der Return on Investment.<sup>20</sup> In vielen Unternehmen und Organisationen wird leider vorausgesetzt, dass die Mitarbeiter nicht nur gesund und leistungsfähig sind, sondern auch bleiben. Wenn sie dann aus dem „System“ fallen, kommt es ins Stocken, und die Kosten der Gesundheitsschäden sind enorm. Einige von ihnen bieten Maßnahmen zum „Gesundheitsmanagement“ an – häufig nach dem „Gießkannenprinzip“. Dazu gehören beispielsweise auch Seminare zum „Zeitmanagement“. Ob sie wirklich nachhaltig sind, ist fraglich, denn hier wird in der Regel nur vermittelt, die eigene Arbeitszeit noch „effizienter“ zu nutzen, aber nicht gezeigt, wie es gelingen kann, die Qualität des Erlebens zu steigern sowie Eigenverantwortung und den Zugriff auf die eigenen inneren Ressourcen zu stärken.

### Wie das Immunsystem Unternehmen gestärkt werden kann

Warum soll für lebende Organisation gelten, was auch für unser Gehirn gilt? So erkennen Gehirnforscher seit den 1990er

Jahren mehr und mehr, dass das Gehirn (auch das eines Erwachsenen) viel anpassungsfähiger ist, als man bislang gedacht hat. Es reagiert auf die richtigen Trigger, „indem es sich auf vielfältige Art neu verschaltet“ (Anders Ericsson/Pool 2016, S. 17). Anpassungsfähige Organisationen lassen aber auch zu, was der Managementautor Reinhard Sprenger „Neuentwurf-Rebellion“ nennt. Das funktioniert, wenn das Gesamtsystem aus vielen kleinen Einheiten in einem agilen Netzwerk besteht, das sie mit Ressourcen versorgt. Damit verbunden sind auch weniger Missbrauchsskandale, die sich eher dort sammeln, wo sich große Machtzentralen befinden. Managemententscheidungen werden in kleinen Einheiten partizipativer getroffen. Wirksame Führung bedeutet, die Selbstorganisation der Bereiche zu gewährleisten. Die jeweilige Führung muss entsprechende Rahmenbedingungen setzen und ihre Einhaltung sicherstellen. Das gelingt allerdings nicht durch Herumbasteln an Einzelteilen, sondern durch Arbeit an den Interaktionen.

### Nachhaltige Gesamtstrategien

Es geht heute um den Mehrwert an Lebensqualität für alle. Das bedeutet, dass Leistungsorientierung durch eine Sinn- und Lebensorientierung für die Beschäftigten ergänzt werden sollte. Damit verbunden ist eine angemessene medizinische und therapeutische Versorgung sowie Vorsorge und ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement, denn Motivation und Leistungsfähigkeit hängen wesentlich von der aktiven Gestaltung der Gesundheit ab. Weltweit ist ein zunehmender Bedarf zu beobachten, Strategien für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement zu entwickeln und umzusetzen. Als eines der wichtigsten Instrumente der Mitarbeitermotivation gilt die Einbindung von Führungskräften in das betriebliche Gesundheitsmanagement, das Fehlzeiten um 40 Prozent senken kann.

Dazu ein Unternehmensbeispiel:

Unter dem Namen „Take Care“ bietet der mittelständische Ingenieur- und Personaldienstleister Neumüller seinen 350 Mitarbeitern Gesundheitsleistungen an. Sie sind nicht nur eingebunden, wenn es um die Auswahl der Bausteine von Fitness- oder Gesundheitsprogrammen geht, sondern benoten auch jede einzelne Maßnahme.

Zudem nahmen alle internen Mitarbeiter der Nürnberger Firmenzentrale beispielsweise an einer Rückenschule teil

– auch der Geschäftsführer Dipl.-Ing. (FH) Werner Neumüller, weil auch der Vorgesetzte seiner Belegschaft Gesundheitsmanagement vorleben muss. Es genügt nicht, lediglich Maßnahmen zur Gesunderhaltung zu „entwickeln“ und theoretisch zu vermitteln. Vielmehr müssen Unternehmen in der Belegschaft auch dafür werben und sie fest in der Unternehmenskultur verankern. Die Neumüller Unternehmensgruppe wurde nach 2013 und 2014 erneut mit dem Preis „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ und zusätzlich mit dem Sonderpreis „Gesundheitsförderung“ in der Kategorie ‚Mittelstand‘ ausgezeichnet. Für die Verantwortlichen ist dies ein Sinnbild der Kontinuität und der „fortwährenden Bestrebungen hinsichtlich einer werte- und mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, in deren Vordergrund die Zufriedenheit der Mitarbeiter steht, die durch das betriebliche Gesundheitsmanagement gefördert wird“.

Angeboten werden folgende Projekte und Aktionen, die zugleich Handlungsempfehlungen für andere Unternehmen sein können: täglich frisches Obst in den Büroräumen, Ernährungsworkshops, Gesundheitstipps des Monats, Gesundheits-(Vorsorge-)Untersuchungen und Impfungen (z. B. Gripeschutz), Gesundheitspass (Bonuspunkteprogramm für verschiedene sportliche und ernährungsspezifische Aktionen und Angebote), Fitnessstudiotagscheine (das Familienunternehmen übernimmt für jeden Mitarbeiter die Kosten für eine Mitgliedschaft), Ergonomie am Arbeitsplatz, Suchtprävention, arbeitsmedizinische Betreuung, Maßnahmen zur Arbeitssicherheit (z. B. Schulungen, Arbeitsplatzbegehungen), Beratung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Anreize für die Belegschaft sind nach Ansicht der Unternehmensführung ein guter Weg, um die Teilnehmerzahlen bei den Angeboten zu steigern.

Gesundheitskampagnen und -projekte können lediglich die Fassade von Unternehmen trainieren. Sämtliche Aktivitäten müssen in langfristig ausgerichtete Strategien und Prozesse im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens eingebunden sein, um sich aufzubauen und bewegen zu können. Gute Beispiele dafür finden sich beispielsweise auch im aktuellen Nachhaltigkeitsbericht der memo AG.<sup>21</sup>

Seit der Unternehmensgründung im Jahre 1990 sind ökologische, soziale und ökonomische Aspekte hier gleichberechtigte Fundamente der Unternehmensphilosophie. Das Firmengebäude westlich von Würzburg wurde 1995 nach gesund-

heits- und umweltverträglichen Kriterien geplant und gebaut. Die Arbeitsplatzgestaltung richtet sich nicht nur nach den gesetzlichen Bestimmungen hinsichtlich Sicherheit und Gesundheitsschutz, sondern geht darüber hinaus: Bei der Beschaffung von Kopiergeräten, Arbeitsplatzdruckern und -PCs werden Produkte mit dem Umweltzeichen „Blauer Engel“ bevorzugt. Zudem werden ausschließlich ergonomische und energieeffiziente TFT-Bildschirme verwendet. Jedem Mitarbeiter wird ein für seine Tätigkeit und seine individuellen Bedürfnisse optimal gestalteter, ergonomischer Arbeitsplatz geboten. Auch in der Lagerlogistik wurden ergonomische Steharbeitsplätze eingerichtet, die die Mitarbeiter gesundheitlich entlasten.

Integraler Bestandteil des Managementsystems ist die Gewährleistung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes der Mitarbeiter. Fester Bestandteil sind dabei seit Jahren kostenloses Obst und Gemüse aus regionalem, saisonalem und biologischem Anbau für alle Mitarbeiter, kostenlose Massagen, der jährliche Gesundheitstag sowie Sport- und Gesundheitskurse.<sup>22</sup>

„Unser Nachhaltigkeitsmanagement ist bei dem Thema mit im Boot, verantwortet wird es jedoch vom Bereich Personal“, sagt Claudia Silber, Leiterin bei der memo AG Unternehmenskommunikation. Die Nachhaltigkeitsexpertin bestätigt, dass auch der Faktor Gesundheit nicht als reines Managementthema betrachtet und nur nach Zahlen und Ergebnissen bewertet werden sollte, „denn es geht hier um Menschen und um deren wichtigstes Gut, die Gesundheit“ – eine innere Ressource, die nicht verbraucht werden darf.

## Literatur

K. Anders Ericsson, Robert Pool: TOP. Die neue Wissenschaft vom bewussten Lernen. Droemer Knauer GmbH & Co. KG, München 2016.

Stefan Brunnhuber: Die Kunst der Transformation. Wie wir lernen, die Welt zu verändern. Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2016.

Tim Leberecht: Business-Romantiker. Von der Sehnsucht nach einem anderen Wirtschaftsleben. Droemer Verlag München 2015.

## Fußnoten

1. Franz Xaver Bea/Jürgen Haas: Strategisches Management. Praxisausgabe. 8., überarbeitete

Auflage. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2016, S. 78.

2. Alexandra Hildebrandt: Was Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit beachten sollten, in: Huffington Post (3.9.2016), [http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/was-unternehmen-beim-thema-nachhaltigkeit-beachten-sollten\\_b\\_8077678.html](http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/was-unternehmen-beim-thema-nachhaltigkeit-beachten-sollten_b_8077678.html).
3. Alexandra Hildebrandt: Nachhaltige Zahlen: Damit ist in Wirtschaft und Politik zu rechnen, in: Huffington Post (26.1.2016), [http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/nachhaltige-zahlen\\_b\\_9068900.html](http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/nachhaltige-zahlen_b_9068900.html).
4. Insa Wilke (Hg.): Der leidenschaftliche Zeitgenosse. Zum Werk von Roger Willemsen. S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2015; S. 38 f.
5. [www.sueddeutsche.de/kultur/digitale-debatte-erbsenzaehler-und-romantiker-1.2645569](http://www.sueddeutsche.de/kultur/digitale-debatte-erbsenzaehler-und-romantiker-1.2645569).
6. [www.sueddeutsche.de/kultur/digitale-debatte-erbsenzaehler-und-romantiker-1.2645569](http://www.sueddeutsche.de/kultur/digitale-debatte-erbsenzaehler-und-romantiker-1.2645569).
7. Alexandra Hildebrandt: Gedankenlos: Wie das rechnende Denken zur Entzauberung der Welt beiträgt, [http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/gedankenlos-wie-das-rechnende-denken-zur-entzauberung-der-welt-beitrag\\_b\\_10081768.html](http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/gedankenlos-wie-das-rechnende-denken-zur-entzauberung-der-welt-beitrag_b_10081768.html).
8. <http://www.werteindex.de/>.
9. <http://peterwippermann.com/>.
10. Deutscher Ethikrat fordert, das Patientenwohl als Maßstab für das Krankenhaus zu verankern. (Pressemitteilung Deutscher Ethikrat 03/2016, <http://www.ethikrat.org/presse/pressemitteilungen/2016/pressemitteilung-03-2016>
11. Oliver Pragal in seinem Beitrag „Gekaufte Medizin“, in: DIE ZEIT, 10.3.2016, S. 12.
12. Deutscher Ethikrat fordert, das Patientenwohl als Maßstab für das Krankenhaus zu verankern. (Pressemitteilung Deutscher Ethikrat 03/2016, <http://www.ethikrat.org/presse/pressemitteilungen/2016/pressemitteilung-03-2016>.
13. Ebd.
14. Guido Bohsem: Mehr Operationen, weniger Pfleger. In: SZ (6.4.2016), S. 6.
15. Kim Björn Becker: Ein Verdacht zieht Kreise, in: Süddeutsche Zeitung, 6.5.2016, S. 5.
16. Guido Bohsem: Ungesunde Feindschaften. In: Süddeutsche Zeitung (23.5.2016), S. 17.
17. [www.gfk.com/global-studies/global-study-overview/](http://www.gfk.com/global-studies/global-study-overview/).
18. [www.gfk.com/de/insights/press-release/unternehmen-sollen-gute-arbeitsstellen-qualitaet-und-gesundheitsschutz-bieten/](http://www.gfk.com/de/insights/press-release/unternehmen-sollen-gute-arbeitsstellen-qualitaet-und-gesundheitsschutz-bieten/).
19. Andreas Schulte: Gesundheit als Chefsache, in: Handelsblatt (21.11.2013), <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/corporate-health-der-betriebsrat-wird-eingebunden/9107808-3.html>.
20. Alexandra Hildebrandt: Warum Gesundheit der wichtigste Wert der Deutschen ist, in: Huffington Post (28.11.2015), [http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/gesundheit-wichtigster-wert-der-deutschen\\_b\\_8661022.html](http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/gesundheit-wichtigster-wert-der-deutschen_b_8661022.html).
21. [http://www.memo.de/info?file=/ueber\\_memo/ueber\\_nachhaltigkeitsbericht\\_private.html](http://www.memo.de/info?file=/ueber_memo/ueber_nachhaltigkeitsbericht_private.html).
22. Ebd.