

Fallstudie: Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen an den LWL Kliniken Münster und Lengerich

Hintergrund

Die beiden psychiatrischen Kliniken Münster und Lengerich gehören zum Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL). Hierbei handelt es sich um einen überregionalen, kommunalen Träger von mehr als 180 Kliniken, Rehabilitationseinrichtungen, Wohnverbänden und Pflegezentren. Die Kliniken Münster und Lengerich bestehen aus dem eigentlichen Krankenhausbereich mit insgesamt circa 770 Betten zur akuten Behandlung psychischer Erkrankungen sowie jeweils einem, zu der jeweiligen Klinik gehörenden Wohnverbund für chronisch kranke Nutzer*innen (insgesamt ca. 220 Plätze) und einem Pflegeheim für Bewohner*innen (80 bzw. 52 Plätze). Darüber hinaus können Patient*innen auch tagesklinisch oder ambulant behandelt werden.

Aufbau und Organisation der Vergabe- und Beschaffungsstellen der LWL Kliniken Münster und Lengerich

Der LWL ist in acht Dezernate gegliedert. Eines dieser Dezernate ist für den Bereich „Krankenhäuser und Gesundheitswesen, LWL-Psychiatrie-Verbund Westfalen“ zuständig. Diesem sind auch die Kliniken Münster und Lengerich zugeordnet. Kaufmännischer Direktor der beiden Kliniken ist seit 2018 Thomas Voß. Die Verantwortung für Beschaffungsprozesse ist zweigeteilt. Ausschreibungen unter einem Schwellenwert von 10.000 € werden durch die jeweils eigenen Einkaufsabteilungen der Kliniken abgewickelt. Diese Abteilungen bestehen in Münster aus drei und in Lengerich aus zwei Mitarbeiter*innen sowie einer Teamleitung. Ausschreibungen über dem Schwellenwert sowie Ausschreibungen von Rahmenverträgen werden über die Zentrale Einkaufskoordination (ZEK) des LWL durchgeführt.

Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen an den LWL Kliniken Münster und Lengerich

Grundsätzlich gibt es hinsichtlich der Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen bisher noch keine konkreten schriftlichen Vorgaben von Seite des LWL. Dennoch werden in den Kliniken Münster und Lengerich im Rahmen des Umweltmanagements immer wieder Ziele für einzelne Bereiche gesetzt. Ein Beispiel hierfür ist die Reduktion des Plastikanteils bei Büroartikeln. Hierbei bieten biobasierte Produkte eine gute Alternative. Solche Projekte werden in der Regel von Herrn Voß in seiner Rolle als Kaufmännischer Direktor und EMAS Umweltmanagement-Repräsentant in Zusammenarbeit mit den beiden Umweltmanagementbeauftragten angestoßen. Aber auch in der Einkaufsabteilung selbst hat sich mittlerweile eine hohe Sensibilität für Nachhaltigkeit durch nachwachsende Rohstoffe entwickelt.

Ein Schwerpunkt bei der Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen liegt aktuell auf der Produktgruppe der Baustoffe. Anstoß hierfür war ein Anbau der Physiotherapie- und Sporthalle im Jahr 2012. Dieser Anbau wurde in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer in Münster entwickelt. Klar formuliertes Ziel hierbei war der intensive Einsatz von nachwachsenden Rohstoffen. So stellen im Gebäude beispielsweise im Bereich der Wärmedämmung und der Fassade nachwachsende Rohstoffe

einen zentralen Bestandteil dar. Beim darauffolgenden Klinikneubau wurden zudem für die Oberböden biobasierte Materialien verwendet. Auch beim aktuell in der Realisierungsphase befindlichen Anbau der Akademie für Gesundheits- und Pflegeberufe ist vorgesehen, zu einem großen Teil biobasierte Baustoffe einzusetzen. Darüber hinaus wird bei diesem Gebäude eine Gold-Zertifizierung der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen angestrebt. Weitere Produktgruppen, bei denen nachwachsende Rohstoffe eine relevante Rolle spielen, sind die oben bereits erwähnten Büroartikel sowie Reinigungsmittel. Bei Letzteren bietet die Zertifizierung mit dem Blauen Engel eine gute Orientierung zur Identifikation nachhaltiger Produkte. Des Weiteren wird auch bei der Beschaffung von Energie zu 100 % auf Ökostrom gesetzt. In Münster gibt es zudem zwei große Solaranlagen für die Eigenstromgewinnung. Des Weiteren wurden in der Vergangenheit bei To-Go-Behältnissen biobasierte Einwegprodukte eingesetzt. Hier wurde allerdings inzwischen zu einem Pfandsystem gewechselt, da die Mehrfachverwendung unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit noch positiver bewertet wurde. Auf den Einsatz von Dünge- und Pflanzenschutzmitteln auf dem Klinikgelände wird seit vielen Jahren gänzlich verzichtet.

Grundsätzlich merke der*die Anwender*in in der Regel nur wenig von der Umstellung auf biobasierte Produkte. Vorteile seien laut Thomas Voß aber durchaus vorhanden. So stellen nachwachsende Rohstoffe aufgrund ihrer höheren Umweltverträglichkeit einen großen Nutzen für die LWL hinsichtlich der EMAS-Umweltzertifizierung dar.

Insgesamt erkennt Herr Voß einen deutlichen Anstieg der wahrgenommenen Relevanz von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen in der Beschaffung der Kliniken. Während es sich zu Beginn mehr um isolierte Projekte handelte, entwickelte sich die nachhaltige und biobasierte Beschaffung in den letzten immer mehr zu einem ganzheitlichen Konzept.

Von der Bedarfsspezifikation bis zur Vergabe – Der Weg der Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen

Grundsätzlich wird die Bedarfsspezifikation von den jeweiligen Dienststellen vor Ort definiert. In diesen Prozess werden neben der Einkaufsabteilung auch die Nutzer*innen sowie die Umweltmanagementbeauftragten einbezogen. In Abhängigkeit des Nettoauftragswerts ist entweder die eigene Einkaufsabteilung des jeweiligen Klinikums oder die ZEK des LWL für die Ausschreibung zuständig. Bei Bedarfen unter 10.000 € kann der Prozess durch die eigene Einkaufsabteilung abgewickelt werden. Durch die Sensibilisierung der Einkäufer*innen wird hier bereits sehr gezielt auf die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten geachtet. Liegt der Nettoauftragswert über dem Schwellenwert, wird die formale Vergabe von der ZEK durchgeführt. Diese macht einen Vergabevorschlag, welcher von den Kliniken überprüft wird. Der endgültige Vergabebeschlag wird dann von den Kliniken selbst erteilt. Insgesamt sei die Sensibilität für Nachhaltigkeitsthemen beim LWL noch eher gering ausgeprägt und vieles müsse hier noch initiiert werden. Dennoch sei dies durch neue politische Mehrheiten in der letzten Zeit leichter geworden. So wurde kürzlich ein integriertes Klimaschutzkonzept seitens des LWL verabschiedet. Darüber hinaus haben die Kliniken auch bei Bedarfen von über 10.000 € das Auftragsbestimmungsrecht, was bedeutet, dass die ZEK hier keine Vorschriften machen darf und die Klinik selbst explizit nachwachsende Rohstoffe ausschreiben kann. Bei Rahmenverträgen sei die Einbeziehung nachwachsender Rohstoffe in die Ausschreibung schwieriger, da hier mehr beteiligte Akteure überzeugt werden müssten.

Bei der Ausschreibung werden in der Regel neben dem Einstandspreis auch weitere Kriterien in die Bewertung der Angebote einbezogen. Diese können – abhängig vom Produkt – beispielsweise Qualität,

Leistung, Preis oder Lebenszyklusanalysen (z.B. Umwelteinfluss, Arbeitssicherheit, Rückbau, Umstellungsaufwand) sein. Siegel können in manchen Fällen eine gute Orientierung bieten, allerdings müsste gerade bei durch private Institutionen vergebenen Siegeln immer die Sinnhaftigkeit hinterfragt werden. Wenn Siegel, die sich direkt auf das Produkt beziehen, in die Vergabe eingebunden werden, geschieht dies in den Kliniken in der Regel im Rahmen der Leistungsbeschreibung. Zertifizierungen, welche sich auf das Anbieterunternehmen beziehen, (z.B. EMAS, ISO 14001) sind, wenn sie gefordert werden, in der Regel Teil der Zuschlagskriterien.

Bestehende Treiber und Hemmnisse für die Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen

Treiber

1. Zertifizierung der Kliniken durch EMAS

Ein bedeutender Treiber für die Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen an den LWL Kliniken sind die Maßnahmen, welche durch die EMAS-Validierung angestoßen wurden. Die Klinik in Münster war das erste psychiatrische Fachkrankenhaus, das nach EMAS zertifiziert wurde (1999). Heute sind beide Kliniken Vorreiter auf diesem Feld. Über die Jahre hat die EMAS-Zertifizierung zu einer stetig wachsenden Sensibilisierung hinsichtlich Nachhaltigkeit bei den Mitarbeiter*innen geführt. Darüber hinaus verlangt die Zertifizierung eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung und das Setzen neuer Ziele innerhalb der Kliniken. Hierzu können biobasierte Produkte einen signifikanten Beitrag leisten. So wurden beispielsweise im Rahmen der EMAS-Zertifizierung die beschafften Büroartikel so weit wie möglich auf biobasierte Produkte umgestellt. Auch bei Baumaßnahmen sind nachwachsende Rohstoffe mittlerweile so weit implementiert, dass die Entscheidungsträger auch bereit sind, größere Investitionen für nachwachsende Rohstoffe zu tätigen.

2. Initiierung durch Verwaltungsspitze oder Politik und Verdeutlichung der Vorteile

Thomas Voß betont die Vorbildfunktion der Verwaltungsspitze bei der Durchsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Diese sollten klare Vorgaben definieren, welche dann bei der Beschaffung verbindlich umzusetzen sind. Die vorhandene Entscheidungskompetenz der Führungsebene kann hier die Durchsetzung solcher Vorgaben vorantreiben. Hierbei ist es aber dennoch wichtig, die Beschäftigten zu involvieren und die Sinnhaftigkeit sowie den Nutzen der biobasierten Produkte zu verdeutlichen. So profitieren beispielsweise auch die Anwender davon, dass Reinigungsmittel, welche mit dem Blauen Engel zertifiziert sind, weniger Hautschäden verursachen oder dass Böden aus biobasierten Materialien weniger unangenehm riechen als oftmals solche aus konventionellen Stoffen.

*3. Einsatz von Expert*innen zur Auswahl der Produkte*

Vor der Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen ist es wichtig, sich genau zu informieren, ob der Einsatz dieser im gegebenen Fall möglich und sinnvoll ist. Hierfür gibt es an den Kliniken mittlerweile Expert*innen, die sich sehr gut mit der Thematik auskennen. Beschäftigte und Entscheider*innen haben ein sehr hohes Vertrauen in die Entscheidungen der Expert*innen, wenn diese biobasierte Produkte empfehlen.

Hemmnisse

Allerdings gibt es auch Hemmnisse, die der Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen im Wege stehen.

1. Vorbehalte aufgrund fehlender Langzeiterfahrungen

Die größten Hürden sieht Herr Voß in den Köpfen der beteiligten Akteure. Häufig würden biobasierte Produkte skeptisch gesehen, da es noch zu wenig Langzeiterfahrungen hinsichtlich Qualität und Anwendung der Produkte gebe. Auch Problematiken wie beispielsweise gesundheitsschädliche Melaminharze in Bambusbechern hätten für weitere Unsicherheiten gesorgt. In solchen Fällen müssten Produkttests vorangetrieben werden. Ein Beispiel hierfür ist die Wahl der Oberböden beim Bau des Ersatzklinikgebäudes. Hier hat man sich für eine mit dem Blauen Engel zertifizierte Alternative entschieden und diese zur Probe vorher im höchst frequentierten Raum, dem Speisesaal der Klinik, ausgelegt. Auf diese Weise konnte in kürzester Zeit getestet werden, ob der Boden den Anforderungen standhält. Nach guten Erfahrungen im Test konnte der Boden dann im Klinikneubau eingesetzt werden.

2. Mangelndes Angebot

In manchen Produktgruppen sei das Angebot biobasierter Produkte noch zu gering. Aus diesem Grund sei es manchmal trotz des vorhandenen Willens nicht möglich, auf Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen umzusteigen. Hier wäre es laut Herrn Voß wünschenswert, dass die Auswahl an Anbietern und Produkten größer wäre.

3. Erhöhte Hygieneanforderungen

Gerade in den hygienesensiblen Einrichtungen wie Kliniken stellen die besonders hohen Anforderungen an manche Produktgruppen eine weitere Hürde für die Beschaffung biobasierter Produkte dar. So müssen beispielsweise verwendete Desinfektionsmittel beim Robert-Koch-Institut gelistet sein. In solchen Fällen ist somit der Entscheidungsfreiraum der Kliniken bei der Beschaffung sehr eingeschränkt. Gemeinsam mit dem „Netzwerk Oberflächen“ haben die LWL Kliniken hier einen *Letter of Intent* geschrieben, um in diesem Bereich ein Umdenken zu erreichen und die Zulassung weiterer, umweltfreundlicher Produkte zu bewirken.

Lessons Learned

Die Umstellung hin zu einer vermehrten Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen ist an den LWL Kliniken Münster und Lengerich von Seiten der Führungsebene erwünscht. Auch bei den Mitarbeitenden existiert eine hohe Sensibilität dem Thema gegenüber. Es wird deutlich, dass die Umstellung der Beschaffung von konventionellen Produkten hin zu Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen eine enge Verzahnung von strategischen und organisatorischen Maßnahmen sowie solchen, die die Führung und Kommunikation betreffen, erfordert. Dieser Abschnitt wurde aus den Interviewdaten abgeleitet und soll als Orientierungshilfe für andere Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen dienen.

Strategische Maßnahmen

Hohe Zielsetzungen von Seiten der Klinikleitung zur Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen

1. Klare Anforderungen und Vorgaben in Bezug auf Nachhaltigkeit der beschafften Produkte
2. Zertifizierung der Kliniken nach EMAS

Organisatorische Maßnahmen

Einbeziehung aller betroffenen Akteure

3. Verpflichtende Einbeziehung der Umweltmanagementbeauftragten in den Vergabeprozess
4. Einbindung der Nutzer*innen in die Kaufentscheidung
5. Produkttests vor dem großflächigen Einsatz biobasierter Produkte

Führungs- und kommunikationsbezogene Maßnahmen

Sensibilisierung der Bedarfsträger für Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen

6. Ganzheitliche Durchsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens
7. Veranschaulichung der Sinnhaftigkeit biobasierter Produkte

Kontakt:

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky
Jennifer Keidel M.Sc.
Pia Moschall M.Sc.
Katrin Rupprecht M.Sc.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
und Industriebetriebslehre
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Sanderring 2
D-97070 Würzburg
Tel.: +49 931 31 82937
E-Mail: biobasiert@wiwi.uni-wuerzburg.de