

DER HEIMLEITER REPORT

DER PRAXISBRIEF FÜR DIE ALTEN- & PFLEGEHEIMLEITUNG

Einfach wirtschaftlich Qualität sichern – rechtlich wie menschlich

Nr. 11 September 2008

Editorial



Wir haben einen einzigartigen Beruf!

Liebe Heimleiterin, lieber Heimleiter!

Sie haben jeden Tag mit Menschen zu tun. Die Leute nerven, haben zahlreiche „Wehwechen“, halten Sie von der Arbeit ab ... Aber ist es nicht trotzdem faszinierend zu erleben, wie Sie mit einer Geste oder einem freundlichen Wort, Ihr Gegenüber aufbauen können? In unserem Beruf haben wir täglich die Chance, auf dieser wirklich wichtigen, unmittelbar menschlichen Ebene zu wirken: „Der hat sein Leben am besten verbracht, der die meisten Menschen hat froh gemacht.“ Unser Themenspezial „Management in der Altenpflege: Ohne Ethik geht es nicht!“ gibt dazu eine fundierte Orientierung.

In diesem Heft zeige ich Ihnen, dass Sie der wichtigste „Goldschatz“ Ihres Unternehmens sind und Sie persönlich es wesentlich in der Hand haben, weitere Schätze bei Ihren Mitarbeitern zu heben. Dazu gehört auch die Chance, das Ambiente in Ihrem Haus so positiv zu prägen, dass Raum, Klima, Farben, Formen und Ausstrahlung ein harmonisches Ganzes bilden. Dazu erhalten Sie erprobte Marketing-Tipps direkt aus der Praxis.

Viel Spaß beim Lesen und Anwenden wünscht Ihnen Ihr

Harald Steindorf

Harald Steindorf
Chefredakteur „Der Heimleiter-Report“

Harald Steindorf ist gelernter Theologe. Als Heimleiter, Geschäftsführer und Berater ist er seit mehr als 20 Jahren im Management sozialer Einrichtungen tätig. Das von ihm geleitete Steindorf Privatinstitut für Sozialmanagement (Solingen) berät Pflegeheime und Einrichtungen der Sozialwirtschaft.

Personal & Führung

Auch wenn's mal nicht so rund läuft: So motivieren Sie Ihr Team

Die Zeiten werden schwerer. Die Haltung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit Bewohnern, Angehörigen und untereinander ist jetzt eines der wesentlichsten Gütezeichen Ihrer Einrichtung. Ihre Aufgabe als Heimleiter ist es deshalb, durch Motivation und Ermutigung aller Beteiligten ein Klima zu bewirken, in dem sich Menschen wohl fühlen. Doch Sie wissen: Freundlichkeit, Geduld und positive Ausstrahlung lassen sich nicht verordnen. Lesen Sie hier, was gerade Sie als Heimleitung trotzdem dafür tun können.

In einem Heim ist die Ferienzeit im Sommer meist besonders anstrengend. Mehr Mitarbeiter als sonst haben Urlaub. Die personelle Besetzung ist enger als normal. Hitze und Schwüle machen die Dinge nicht einfacher. Die Bewohner brauchen mehr Aufmerksamkeit und Ermutigung, damit sie das Trinken nicht vergessen. Die Arbeit wird unüberschaubar und scheint sich wie Gummi zu ziehen. Aber nicht nur das Wetter hat uns allen zu schaffen gemacht. Die Fülle von Anweisungen, Anforderungen, Wünschen, Begehrlichkeiten – der ganz normale tägliche Wahnsinn, der auch im Herbst auf uns einstürzt – führt zu Überhitzung. Jeder, der solche Situationen erlebt, weiß, dass an bestimmten Tagen Spannungen, Wortgefechte und Zwist in der Luft liegen.

Die Besucher Ihrer Einrichtung, Angehörige, Bekannte und Interessierte verstehen dies zwar auch, aber sie akzeptieren es nicht. Geben Sie sich keiner Illusion hin: Jeder, der Ihre Einrichtung besucht – und erst recht jeder, der für die Dienstleistungen Ihrer Einrichtung bezahlt –, erwartet, dass er und seine Angehörigen angemessen, freundlich und zugewandt behandelt werden. Geschieht dies nicht, wird er Konsequenzen ziehen. Selbst gestresst und nicht zuletzt von Schuld-

gefühlen seinen Angehörigen gegenüber getrieben, wird er sich dann außerhalb Ihres Einflussbereichs Luft machen. Das Ergebnis: Sie werden Kunden verlieren. Der Ruf Ihres Hauses wird leiden. Vielleicht wird sich ein enttäuschter Angehöriger auch beschweren. Weiterer Ärger ist programmiert. Besser Sie lassen es nicht so weit kommen.

Pflegen Sie die „Goldschätze“ in Ihrem Team

An kritischen Tagen ist die Motivation Einzelner, das Team positiv prägender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit Gold nicht aufzuwiegen. Diese außergewöhnlichen Menschen haben gelernt, zunächst für sich selbst negative Einflüsse und Kräfte in positive Energie umzuwandeln. Dann haben sie erfahren, dass es ihnen Freude macht, solche Kraftimpulse auf die Menschen in ihrer Umgebung weiterzuleiten. Sie haben ein Gespür dafür entwickelt, wer wann was braucht, welches Wort, welche Geste, welcher Wink dem Gegenüber gerade gut tut. Wenn es dann funktioniert, wenn das Gegenüber lächelt, wenn die Chemie wieder stimmt, hat sich die positive Energie für alle Beteiligten verdoppelt. Nicht nur das Team ist

► weiter auf Seite 2

Aus dem Inhalt

Marketing

Überzeugen Sie durch Ambiente.....Seite 3

Wirtschaftlich managen

Günstige Strompreise: Nutzen Sie den Wettbewerb der Anbieter.....Seite 5

Pflege im Recht

Eine Zusammenstellung: Gerichtsurteile, die bares Geld sparen.....Seite 6

gestärkt, auch der stärkende Mitarbeiter ist glücklich. Er hat etwas bewirkt.

Bewahren Sie Ihr Team vor „Stinkern“

In jedem Team gibt es sie: einzelne, das Team negativ prägender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Solche zerstörerischen Menschen haben zuerst für sich selbst die Lust am Negativen entdeckt. Dann haben sie erfahren, dass es ihnen Freude macht, Intrigen zu spinnen und die negativen Impulse aus ihrem Inneren auf die Menschen in ihrer Umgebung zu leiten. Sie haben ein Gespür dafür entwickelt, wie Menschen aus dem Gleichgewicht zu bringen sind, welches Wort, welche Geste, welcher Wink den Gegenüber negativ auflädt. Funktioniert es dann, lassen die zentrifugalen Kräfte das Team rotieren. Ist die Chemie vergiftet, freuen sie sich an den zerstörerischen Kräften, die sie entfesselt haben. Dabei haben sich die negativen Energien für alle Beteiligten vervielfacht. Nicht nur das Team ist zerissen, auch der stänkernde Mitarbeiter ist bestrebt, sein zerstörerisches Werk am kochen zu halten. Er hat etwas bewirkt. Nun wird er versuchen sich bei Ihnen einzuschleimen, um sein zerstörerisches Werk fortzusetzen. Lassen Sie ihn nicht gewähren!

Mitarbeiter richtig einschätzen und nachhaltig handeln

Beide oben geschilderten „Typen“ kommen in reiner Ausprägung kaum vor. Vielleicht hat jeder Mensch von den geschilderten Handlungsoptionen etwas in sich. Die geschilderten „Typen“ beschreiben dann zwei Pole auf einer Skala positiver und negativer persönlicher Energie. Diverse Interessen, Prägungen, ererbte und erworbene Charaktermerkmale und vieles mehr bestimmen unser Handeln und das Handeln unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich in konkreten Situationen. Hier können weitere Typologien mit entsprechenden Skalen gebildet werden. Für die praktische Betriebsführung hat es sich in einem ersten Schritt jedoch bewährt, besonders auf das Vorkommen von „Goldschätzen“ und „Stinkern“ zu achten. „Goldschätze“ gilt es zu fördern und zu stärken. „Stinker“ gilt es konsequent aus dem Betrieb zu entfernen!

Gestalten Sie das Arbeitsplatzumfeld

Noch besser ist es ein Umfeld zu erzeugen, in dem „Goldschätze“ gedeihen und „Stinker“ keine Chance haben. Die gute Nachricht dabei ist: Sie haben es selbst in der Hand. Als Heimleiter haben Sie einen großen Einfluss auf das Arbeitsplatzumfeld. Wenn Sie als wichtigster

„Goldschatz“ Ihres Unternehmens so auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugehen, wie er oben als positiver Typ beschrieben wurde, können Sie ungeahnte dynamische Kräfte bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freisetzen. Wenn es allerdings da nicht stimmt und es Ihnen nicht gelingt dagegen vorzugehen, wird es schwierig für Ihr Heim.

● To dos: So verbessern Sie das Betriebsklima

1. Identifizieren Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer positiven Ausstrahlung. Nach Untersuchungen des Gallup-Instituts erfüllen etwa 13 % der Arbeitnehmer ihre Aufgabe mit vollem Engagement. Ihr Ziel sollte sein, diesen Prozentsatz zu erhöhen.
2. Nehmen Sie diese „Goldschätze“ besonders ernst. Fragen Sie nach deren Einschätzung der Situation. Greifen Sie deren Vorschläge auf und verbessern Sie die Abläufe wenn möglich.
3. Fragen Sie nach Mitarbeitern, mit denen die „Goldschätze“ gerne zusammenarbeiten. Mixen Sie gemeinsam mit Ihrer PDL die Schichten so, dass jedes Team von genug positivem Engagement getragen wird.
4. Loben Sie! Jeder zweite Deutsche berichtet in Umfragen von Glückserlebnissen, wenn er gelobt wird oder eine Würdigung erfährt. Für ein „Danke“ verbrauchen Sie kein Budget.
5. Halten Sie nicht nur sich selbst für klug. Wenn die eigene Meinung des Mitarbeiters nichts zählt, kommt irgendwann die Resignation.
6. Ermitteln Sie Fehlverhalten und identifizieren Sie Verursacher. Allgemeine Teamschelte zerstört Vertrauen.

Neben den geschilderten positiven Maßnahmen kommen Sie um harte Entscheidungen nicht herum. Wenn Sie glaubhaft auf einen Mitarbeiter mit stänkerndem Verhalten hingewiesen werden oder einen solchen selbst entdecken, müssen Sie handeln. Je länger Sie zögern, umso mehr verlieren Sie an Einfluss als wichtigster „Goldschatz“ Ihres Unternehmens.

● To dos: So setzen Sie „Stinkern“ klare Grenzen

1. Identifizieren Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit negativer Ausstrahlung. Zunächst werden Sie hierbei nur einen Verdacht haben können. Legen Sie sich nicht vorschnell fest!
2. Bitten Sie den Mitarbeiter zu einem Gespräch unter vier Augen in einem geschützten Rahmen. Geben Sie ihm bzw. ihr zunächst ohne Vorverurteilung Gelegenheit, die Situation zu schildern. Beschreiben Sie dann Ihre Beobachtungen. Beenden Sie das Gespräch mit einer Vereinbarung.
3. Bitten Sie die unmittelbaren Vorgesetzten das Verhalten des Mitarbeiters zu beobachten. Verstöße werden dokumentiert. Eine Umkehr zum Positiven sollte offen gehalten werden.
4. Verstößt der Mitarbeiter gegen die Vereinbarung, seien Sie konsequent. Sprechen Sie eine Abmahnung aus.
5. Nach wiederholter Abmahnung kündigen Sie dem Mitarbeiter fristgerecht.

Es liegt in der Natur der Sache, dass Mitarbeiter mit negativer Ausstrahlung kein „kapitales“ Fehlverhalten zeigen. Sie bauen darauf, mit Ausreden und geschickter Darstellung davonzukommen. Es kann also für Sie und alle Beteiligten mühsam werden dranzubleiben. Lassen Sie sich trotzdem nicht beirren. Der Lohn für Ihre Mühe ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem es Spaß macht zu leben und zu arbeiten.

Wo Qualität zu Hause ist, sollte man sie sofort sehen: Überzeugen Sie durch Ambiente

Der erste Eindruck zählt. Betritt ein Kunde, ein möglicher Interessent oder ein Gast Ihre Einrichtung, kommt es auf die ersten Sekunden an. Lässt es sich bei Ihnen frei atmen oder riecht es nach Reinigungsmittel und vielleicht sogar nach Urin? Hallen die Schritte auf glattem Boden oder finden die Füße Halt? Wirken Farben und Formen harmonisch auf den Betrachter oder gibt es Brüche? Kurz: Fühlt man sich bei Ihnen wohl? Fast die gesamte Wahrnehmung eines Menschen geschieht in einer solchen Situation unbewusst. Bevor Sie die Gelegenheit haben, dem Besucher freundlich gegenüber zu treten, hat sich bei ihm bereits ein Eindruck aufgebaut. Ein positiver Eindruck wird alles Weitere erleichtern. Ein positives Ambiente prägt das Lebensgefühl bei Bewohnern, Angehörigen, Mitarbeitern sowie Gästen. In diesem Artikel lernen Sie ein innovatives Gestaltungskonzept kennen, mit dem Sie durch Ambiente punkten können.

Ihr Heim hat ein weitgehend festgelegtes Ambiente, das Sie in seiner Wirkung nicht unterschätzen sollen!

Während Sie beginnen, die folgenden Zeilen zu lesen, haben Ihr Träger, Ihre Vorgänger und Kollegen und vielleicht auch Sie selbst die hier aufgeworfenen Fragen für Ihr Haus bereits beantwortet. Die Dinge liegen weitgehend fest. Am Zuschnitt des Gebäudes werden Sie kaum etwas ändern wollen bzw. können. Farben und Beläge von Böden und Wänden wurden irgendwann festgelegt. Die Einrichtung ist gekauft. Die Art und Weise der Reinigung wurde organisiert und auch an den Geruch der Reinigungsmittel haben Sie sich gewöhnt. Das Ambiente wird durch die genannten Faktoren nachhaltig bestimmt.

Die Frage ist, wie dieses Ambiente wirkt. Tatsache ist zum Beispiel, dass die Reinigungsmittel und Verfahren eine prägende Wirkung auf das Raumklima haben. Die Luft wird geschwängert von den ausdünstenden Substanzen. Die Luftqualität hat wiederum entscheidenden Einfluss auf unser Wohlbefinden. Wenn nun tensidhaltige „scharfe“ Reinigungssubstanzen verwendet werden „müssen“, um die verlegten Bodenbeläge hygienisch einwandfrei zu säubern, entsteht ein „Sachzwang“, der das Ambiente Ihrer Einrichtung nachhaltig prägt.

Dass sich der Geruch des Reinigungsmittels – mit den Ausdünstungen des Belags – zu einem belastenden Innenraumklima verbindet, wird hingenommen.

Die Frage ist: Welcher Eindruck wird damit erzeugt bzw. gewollt? Und: Warum gibt es in Pflegeheimen überwiegend glatte Böden?

● Übersicht: Die positive Wirkung textiler Beläge

a) sicherer Halt und Entlastung der Muskulatur

Unter orthopädischen Gesichtspunkten weist der Teppichboden die besten Eigenschaften unter sämtlichen Bodenbelägen auf. Die Faserschicht passt sich jeder Bewegung des Fußes an und sorgt für eine gleichmäßige, Gelenk schonende Verteilung des Körpergewichts.

b) Sturzprophylaxe

Textile Bodenbeläge sind weich sowie elastisch und dabei nicht glatt. Daraus ergibt sich eine hohe Trittsicherheit, die die Gefahr des Ausrutschens wesentlich reduziert.

c) lärmindernde Wirkung

Textile Beläge dämpfen den Schall. Da die Lärmbelastung in Gebäuden einen maßgeblichen Einfluss auf das Wohlfühl hat, bewirkt die durch Teppichboden erzeugte Ruhe Gelassenheit bei allen Beteiligten. Die optimale Schallabsorption von Teppichböden macht sich besonders an Orten bemerkbar, an denen viele Menschen zusammenkommen.

d) Qualität der inneren Raumluft

Geprüfte Teppichböden-Qualitäten in Objektqualität verhalten sich gegenüber der Raumluft neutral. Wird der vorhandene Schutzmantel der Fasern textiler Beläge durch eine geplante Pflege ohne Einsatz von Bleichmitteln und ähnlichen Substanzen durchgeführt, bleibt diese Neutralität erhalten. Wird der Teppichboden mit modifizierten, schädliche Substanzen der Luft absorbierenden Enzymreinigern gepflegt, trägt diese Pflege zur raumlufthygienischen Optimierung bei.

e) staubbindende Eigenschaften

Teppichboden bindet Staub, Keime und Allergene und vermindert dadurch die Feinstaubbelastung. Durch das Betreten glatten Bodenbelags werden Partikel verwirbelt. Das Risiko steigt deutlich, eine erhöhte Feinstaubbelastung im Innenraum vorzufinden.

e) Wärmegefühl und Energieeinsparung

Nicht nur optisch vermitteln textile Bodenbeläge den Eindruck von Wärme und Behaglichkeit. Sie tragen nachweisbar dazu bei, die Wärme in einem Raum länger zu halten. Für das Wärmeempfinden des Menschen ist in erster Linie die Fußwärme entscheidend, die – anders als bei Hartböden – bei Teppichbelägen sehr lange genutzt werden kann.

Glatte Böden brauchen wirksame Reinigungsmittel. Diese Reinigungsmittel geben Gerüche ab. Die Gerüche stören zwar, werden aber gleichzeitig mit dem Signal „sauber“ verbunden. Vielleicht werden deshalb glatte Böden in Pflegeheimen auch in Wohnbereichen verwendet, in denen Teppich angenehmer wirken würde. Denn genau betrachtet sind glatte Böden für unsere Bewohner ungeeignet: Sie sind hart, ermüden die Muskulatur, machen – wenn sie spiegelblank sind – Angst, erzeugen Trittschall und verwirbeln Feinstaub samt Allergenen.

Sind Teppichböden unhygienisch?

Glatte Böden werden trotz der bekannten negativen Wirkungen überwiegend in Pflegeheimen verwandt, weil textile Beläge als unhygienisch gelten. Der Grund hierfür liegt in der allgemeinen Meinung, dass textile Beläge in Pflegeeinrichtungen schon deshalb unbrauchbar sind, weil sie Blut, Urin, Reste von Sondennahrung und sonstige Flüssigkeiten aufsaugen und in hartnäckige Flecken verwandeln. Hierzu ist zu sagen, dass textile Beläge unhygienisch werden, wenn ...

- Qualitäten ohne Bedacht gewählt werden.
- die Oberflächen der Fasern so durch chemische Reinigungsmittel zerstört werden, dass sich das Material mit unerwünschten Stoffen (z.B. Körperflüssigkeiten) verbindet und Reste von Reinigungsmitteln den Schmutz in der Tiefe des Belags binden können.
- die Unterhalts- und Intensivreinigung in ungeeigneten Intervallen erfolgt.

Tatsächlich gilt: Bei sachgemäßer Reinigung und geplanter Pflege der Böden von Anfang an stellen auch die hartnäckigsten Körperflüssigkeiten kein Problem dar.

Textile Beläge als Element des Ambiente-Konzepts

Wird das „Killer-Argument“, Teppich sei aus Gründen der Hygiene ungeeignet, entkräftigt, ist der Kopf frei, das Ambiente Ihres Hauses nach und nach neu zu gestalten. Machen Sie sich einen „Master-Plan“ den Sie Schritt für Schritt umsetzen. Im Folgenden finden Sie dazu eine mögliche Schritt-für-Schritt-Anleitung.

1. Schritt: Wählen Sie gestalterische Freiheit

Bei der „Carpet“-Methode werden Garne in einem ersten Arbeitsschritt zu einem hochwertigen Textil in Objektqualität verarbeitet und anschließend nach den Vorgaben des Kunden individuell mit einer Auswahl aus 256 Farben bedruckt (Jet-Print-Technologie). Schon ab 30 m² Größe lassen sich so Teppiche individuell gestalten. Dadurch können Räume individuell geprägt, besondere Zonen gekennzeichnet sowie Logos, Motive und Orientierungskennzeichen in den Boden eingebettet werden. Mein Tipp: Fangen Sie damit erst einmal in einem Teilbereich Ihres Hauses an.

Praxis-Tipp

Teppichböden im Pflegeheim

1) Bei der **Teppichbodenauswahl** ist ein höheres Poleinsatzgewicht (Gramm Garn pro m²) zu favorisieren. Dies kostet mehr, zahlt sich aber in der Liegezeit aus. Weiterer Vorteil ist auch die höhere Gelenkschonung. Aus Sicht der Reinigung empfiehlt sich Velours, noch besser Kräuselvelours.

2) **Sauberlaufzonen:** Ein Teppichboden ist zwingend von Anfang an vor Schmutzeintrag zu schützen, indem Sie in Eingangsbereichen und Problemzonen (von Hartboden auf Textilbelag, von Werkraum in Verwaltungsbereiche) ausreichend große Sauberlaufzonen einrichten. Den besten Erfolg bietet die Kombination von Grob- und Feinschmutzfangmatten. Ein tägliches Reinigungsintervall ist notwendig, damit diese Sauberlaufzonen nicht selbst zu einer Schmutzquelle werden. Dieser „Stempelkisseneffekt“ kann ebenfalls entstehen, wenn bei der täglichen Pflege von Hartbelägen wachshaltige Produkte nicht fachgerecht zum Einsatz kommen.

3) **Unterhaltsreinigung:** Tägliches Staubsaugen (bei großen Flächen mit Industriestaubsauger) dient dem Lösen des Pigmentschmutzes von der Oberfläche und den Gewebezweischenräumen mittels mechanischer Einwirkung (Klopfen, Bürsten und Saugbürsten) und Absaugung der gelösten Pigmente.

4) **Fleckenbehandlung (Detachur):** Je früher ein Fleck behandelt wird, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit ihn zu entfernen! In einem Pflegeheim ist entscheidend, von Beginn an alle Mitarbeiter daran zu gewöhnen, jede Verunreinigung direkt zu beseitigen. Das Geheimnis heißt: Mineralwasser! Etwas Mineralwasser auf die Verunreinigung geben und mit einem saugfähigen Tuch (weiße Baumwolle) aufnehmen. Die Erfahrung zeigt, dass innerhalb von 6 Stunden auch problematische Verunreinigungen ohne Rückstände zu beseitigen sind. Innerhalb von 12 Stunden gelingt es mit Detachur-Mittel (möglichst auf Enzyimbasis, um die Faser zu schonen) nahezu alle Verunreinigungen zu entfernen. Nach 24 Stunden haben sich problematische Flüssigkeiten (Urin, Sondennahrung etc.) meist unlöslich mit der Faser verbunden und sind nur noch schwer zu entfernen. Dies bedeutet im Klartext: **Die Fleckentfernung darf nicht nur den Reinigungskräften übertragen werden, da deren Arbeitszeiten zu lange Zwischenräume haben, sondern muss von allen Mitarbeitern getragen werden.**

5) Eine **Intensivreinigung** durch einen Fachbetrieb ist etwa ein bis zweimal pro Jahr erforderlich. Hier sollten Pflege- und Beratungsverträge mit Firmen geschlossen werden, die Reinigungsverfahren **ohne den Einsatz von Chemie** anwenden, um den natürlichen Schutzmantel der Fasern zu erhalten.

Weitere Informationen finden Sie hier: Zentrale der Fachgemeinschaft Deutscher Teppichbodenreiniger, Webseite: www.paul-geissler-gmbh.de

2. Schritt: Wählen Sie die Farbe mit System

Aus Grundfarben und dazu passende Komplementärfarben entsteht unter Assistenz eines Teppich-Designers der unverwechselbare Ausdruck Ihres Hauses. Mit den im Boden verwendeten Farben gestalten Sie nun auch die Wände, wählen die Dekoration aus und suchen sich nach und nach die passenden Einrichtungsgegenstände.

3. Schritt: So entsteht ein ästhetisches Gesamtkunstwerk

Die Wirkung eines harmonischen, wohl-tuenden Ambientes entsteht, weil alle verwendeten Farben sich ergänzen. Sie werden merken, dass eine neue Gelassenheit auch den Umgang miteinander prägt. Das ist auch eine hervorragende Marketing-Basis, jeden zum Bleiben zu ermuntern, der Ihr Haus betritt.

Günstige Strompreise: Nutzen Sie den Wettbewerb der Anbieter für sich

Pflegeheime sind als Großhaushalte Verbraucher besondere Art. Wie alle Verbraucher leiden sie unter den rasanten Steigerungen der Energiekosten. Von den Möglichkeiten des liberalisierten Strommarkts zu profitieren ist für gewerbliche Kunden allerdings mit Aufwand verbunden. Denn anders als Kleinverbraucher werden sie nicht mit Wechselangeboten den Anbieter umworben. Die Materie ist komplex. Lesen Sie hier, welche Möglichkeiten Sie haben, um aus dem begrenzten Wettbewerb auf dem Strommarkt für Ihr Heim trotzdem möglichst günstige Strompreise zu erzielen.

Nach dem vom Bundesverband der Energie-Abnehmer e. V. (VEA) www.vea.de veröffentlichten „Strompreisindex alte Bundesländer“ ist der Strompreis von 198 Punkten im Januar rasant auf 225 Punkte im Juni 2008 gestiegen (Mai 2000 = 100). In den neuen Ländern stieg der Index im gleichen Zeitraum von 168 auf 193 Punkte. Es gibt also sowohl einen deutlichen Unterschied im Preisgefüge zwischen Ost und West als auch nach wie vor regionale Unterschiede. Die Chance von günstigen Strompreisen zu profitieren, besteht nun darin, dass nach der Liberalisierung des Strommarkts jeder Abnehmer – unabhängig von seinem Standort – Strom von einem Anbieter beziehen kann. Der Strom des fremden Anbieters wird dann zum Abnehmer durch das örtliche Netz durchgeleitet. Gelingt es Ihnen also vielleicht mithilfe eines Beraters, mit einem Anbieter handelseinig zu werden, der zu einem niedrigen Tarif gerade Überkapazitäten anbietet, können

Sie sparen. Damit das Ganze etwas verständlicher wird, hier einige Begriffserklärungen.

Stromerzeuger sind Unternehmen, die aus Primärenergieträgern wie Wind, Sonne, Öl, Wasser usw. elektrische Energie erzeugen. Stromerzeuger besitzen nicht unbedingt auch eigene Verteilernetze. So haben in der Vergangenheit viele Kommunen ihre Erzeuger (Stadtwerke) verkauft, die Netze – einschließlich des Rechts die Durchleitungsgebühren zu kassieren – aber behalten.

Stromhändler beziehen Strom von den Stromerzeugern, also den Energieversorgungsunternehmen (EVU) und verkaufen diesen weiter. Im Gegensatz zu Strommaklern kaufen sie den Strom zuvor auf eigene Rechnung und suchen dann Abnehmer. Sie vermitteln dann auch die vertraglichen Regelungen, dass der Strom beim Abnehmer ankommt.

Die **Strombörse** ist der Marktplatz für Stromerzeuger, Stromhändler und Strom-

kunden. Auf dem „Spotmarkt“ wird die physische Ware Strom gehandelt. Hier bildet sich ein Strompreis. Auf dem Terminmarkt werden die Angebote für einen bestimmten Termin festgelegt.

Im Gegensatz zu Stromhändlern widmen **Strommakler** sich der Aufgabe, im Auftrag ihrer Kunden preiswerten Strom zu vermitteln. Im Namen des Kunden führen Sie Ausschreibungen durch oder handeln durch direkte Ansprache bei ihnen bekannten Stromerzeugern für den Kunden einen Stromliefervertrag aus.

Außerdem besteht die Möglichkeit der **Poolbildung** seitens des Strommaklers. Hierbei werden viele Kunden zu einem virtuellen Abnehmer zusammengefasst, um durch Bündelung der Energienachfrage einen besseren Strompreis durch Großkundenrabatte beim Energieerzeuger durchzusetzen. In Auswirkung des allgemeinen Preisanstiegs sind die Margen bei dieser Methode aber deutlich gesunken.

Praxis-Tipp

Praxistipp: So gehen Sie beim Anbieter-Wechsel vor

- Um einen ersten Überblick zu bekommen, können Sie im Internet aktuelle Stromtarife vergleichen: www.stromtip.de bietet unter der Rubrik „Gewerbestrom“ zu einer Postleitzahl einen ersten Vergleich an. Die so ermittelten Werte geben eine Orientierung, sind aber nicht unbedingt das günstigste Angebot.
- Erscheint ein Wechsel lohnend, können Sie einen Berater hinzuziehen. Dieser ermittelt Ihre Verbrauchsdaten und führt dann in Ihrem Auftrag eine Ausschreibung bei Anbietern durch. Er schreibt diese an, prüft die Angebote auf Vergleichbarkeit und bewertet sie entsprechend. Oder er empfiehlt bzw. vermittelt einen Strompool. Für seine Tätigkeit berechnet der Berater ca. 20 bis 25 % der durch ihn erzielten Ersparnis.
- Im Prinzip könnten Sie die Ausschreibung auch selbst durchführen, wenn Sie sich durch Seminare bei der VEA (siehe oben) entsprechend schlau machen.
- Läuft die Ausschreibung, muss es oft schnell gehen, da die Kontingente eine kurze Zuschlagsfrist haben. Wie beim Aktienkauf greifen Sie zu, wenn es Ihnen günstig erscheint oder wenn der Berater es Ihnen empfiehlt.
- Haben Sie einen günstigen Tarif erreicht, lohnt es sich, diesen für zwei oder drei Jahre zu vereinbaren.
- Um die vertragliche Abwicklung brauchen Sie sich nicht zu kümmern. Das regelt der neue Stromanbieter mit dem bisherigen, wenn Sie das beim Abschluss des neuen Vertrags so vereinbaren.

Impressum

Dieser Ausgabe liegt das monothematische Sonderheft „Management in der Altenpflege: Ohne Ethik geht es nicht“ bei.

Chefredaktion: Harald Steindorf, Solingen (V.i.S.d.P.)

Objektleitung: Brigitte Schlagintweit

Redaktion: Sabine Krejci, Gersthofen

Autor dieser Ausgabe: Thorsten Siefarth

Herausgeber: WEKA MEDIA GmbH & Co. KG, Römerstraße 4, 86438 Kissing, Tel: 0 82 33.23-40 01, www.weka.de

Geschäftsführung: Mirko Meurer; Werner Pehland, Dr. Heinz Weinheimer

Satz: Comtex Mediendesign, Augsburg

Der Heimleiter Report, Postvertriebskennzeichen 70948 Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers. Erscheinungsweise monatlich. Alle Angaben in „Der Heimleiter Report“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte.

ISSN: 1862-1236

Eine Zusammenstellung: Gerichtsurteile, die bares Geld sparen

Viele Urteile der Sozialgerichte wirken sich auf Ihre Kalkulation aus. Schließlich geht es ganz konkret um Geld! Allerdings erfahren Sie als Heimleitung nur hier und da von einem wichtigen Kosten-Urteil. Deswegen haben wir Ihnen Urteile aus den vergangenen zwei Jahren zusammengetragen und praxisnah aufbereitet – zur direkten Umsetzung!

Transurethrale Katheter

Eine Pflegeeinrichtung beauftragt Ärzte damit, transurethrale Katheter bei ihren Bewohnern zu legen und zu wechseln. Darf die Pflegeeinrichtung diese Leistungen gegenüber den Pflegekassen abrechnen?

Grundsätzlich entscheidet darüber der Versorgungsvertrag in Kombination mit dem Rahmenvertrag. Selbst wenn dort aber nichts Entsprechendes geregelt ist: Der in § 43 SGB XI verwendete Begriff der (medizinischen) Behandlungspflege umfasst auch das Legen der transurethralen Katheter. Für solche Maßnahmen erhält die Pflegeeinrichtung aber ein im Pflegesatz enthaltenes Entgelt. Sie darf diese nicht nochmals den Kassen in Rechnung stellen. (Urteil des LSG Sachsen vom 12.12.2007, Az. L 1 P 28/05)

Abschlagszahlung bei vorübergehender Abwesenheit

Wenn Ihr Bewohner anderweitig vollstationär untergebracht ist, dann hat er einen Anspruch auf einen Abschlag (im entschiedenen Fall: in Höhe von 10 € pro Tag). Dabei macht es keinen Unterschied, ob es sich um einen zuzahlungsbefreiten Bewohner (§ 62 SGB V) handelt oder nicht.

Das Gericht hat übrigens auch klargestellt, dass der MDK Mängel bei der Abschlagszahlung prüfen darf. In der Folge: Die Heimaufsicht darf auf dessen Erkenntnisse zurückgreifen und entsprechende Maßnahmenbescheide erlassen. (Urteil des SG Hildesheim vom 16.4.2007, Az. S 51 P 48/06)

Expertenrat

Achten Sie darauf, die Verträge mit den Kassen anzupassen. Darin kann nämlich sehr wohl geregelt werden, dass bei zuzahlungsfreien Bewohnern kein Abschlag von Ihnen zu erstatten ist!

Bestattungskosten

Wenn ein Bewohner allein oder mittellos ist, dann entstehen bei einer ordnungsbehördlich veranlassten Bestattung Kosten. Dazu kann der Träger einer Pflegeeinrichtung jedoch nicht herangezogen werden. Bestattungskosten müssen nämlich nur diejenigen tragen, die dem Verstorbenen über den Tod hinaus persönlich sehr nahe stehen. Heime stehen zu Ihren Bewohnern aber lediglich in vertraglicher Beziehung – ohne besondere persönliche Nähe. (Urteil des OVG Rheinland-Pfalz vom 14.6.2007, Az. 7 A 11566/06)

Kassen müssen Zinsen zahlen

Das Bundessozialgericht hat im Jahr 2006 das Ruder herumgerissen. Seitdem sind nunmehr auch die Kassen verpflichtet, die im Zivilverkehr üblichen Verzugs- und Prozesszinsen zu zahlen. (Urteil des BSG vom 23.5.2006, Az. B 3 KR 6/05 R)

Dauer-Streitpunkt: Hilfsmittel

Ist es nun ein Gebrauchsgegenstand des täglichen Lebens oder ein Hilfsmittel? Das Bundessozialgericht sagt: Es kommt maßgeblich auf die Zweckbestimmung des Gegenstands an. Selbst wenn das Mittel nicht in einem der maßgeblichen Hilfsmittel-Verzeichnisse gelistet ist. Streitpunkt war ein Lätzchen.

Das Gericht: An sich handelt es sich zwar um einen Gebrauchsgegenstand. Allerdings war das Lätzchen für kranke Menschen und solche mit Behinderung besonders gestaltet. Damit sei es zum Hilfsmittel geworden. Wichtig für Sie: Handelt es sich um ein medizinisches oder Pflegehilfsmittel? Weil das Lätzchen der Erleichterung der Pflege dient, war es nach Ansicht der Richter ein Pflegehilfsmittel. Und damit muss es von Ihnen vorgehalten werden, wird also nicht eigens, sondern nur über den Pflegesatz abgegolten.

(Urteil des BSG vom 7.11.2007, Az. B 3 P 9/06 R)

Umlage der Investitionskosten auf Entgelte

Der Träger einer nach SGB XI abrechnenden Pflegeeinrichtung kann durch gesonderte Berechnung nach § 82 Abs. 3 SGB XI den Anteil seiner Investitionskosten auf die Heimbewohner umlegen, für die er keine oder nur eine anteilige öffentliche Förderung erhalten hat. Auch betriebsnotwendige Investitionsaufwendungen, die oberhalb der Förderhöchstbeträge liegen, dürfen durch die Entgelte refinanziert werden.

(Urteil des BSG vom 6.9.2007, Az. B 3 P 3/07 R)

Nochmals Investitionskosten

Wenn eine Schiedsstelle für die Investitionskosten das Entgelt festsetzt, dann muss sie einen externen Marktvergleich durchführen. Gelingt dies nicht, etwa weil Vergleichseinrichtungen fehlen, dann sind die voraussichtlich entstehenden Selbstkosten für die festzusetzenden Entgelte maßgeblich. Dies birgt für „hochpreisige“ Pflegeeinrichtungen durchaus Risiken, für „niedrigpreisige“ hingegen Chancen auf höhere Entgelte. (Urteil des OVG Niedersachsen vom 6.11.2007, Az.: 4 LC 226/05)

Den Maßstab des externen Marktvergleichs hat das LSG Baden-Württemberg für die gesamte Entgelt-Berechnung bestätigt. Außerdem sei eine Differenzierung zwischen tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Einrichtungen rechtswidrig.

(Urteil vom 7.12.2007, Az.: L 4 P 2769/06)



Autor:

Thorsten Siefarth ist in München als Rechtsanwalt und Dozent für Pflegegerecht tätig. Er berät vor allem Pflegeeinrichtungen im Haftungs-, Arbeits- und Sozialrecht.

Einseitige Änderung des Arbeitslohns: Darauf müssen Sie achten

Sie möchten den Lohn Ihrer Mitarbeiter flexibel anpassen können? Das ist mitunter schwierig, vor allem wenn Sie vorgefertigte Formulierungen verwenden. Dies betrachten die Gerichte nämlich als Allgemeine Geschäftsbedingung und unterwerfen sie einer strengen Prüfung (AGB-Kontrolle). Wir zeigen Ihnen, wie Sie trotz dieser Hürde beim Arbeitslohn flexibel bleiben können.

Keine flexible monatliche Leistungszulage

Die naheliegende Möglichkeit: Sie gewähren Ihrem Mitarbeiter unter Abschluss jeden Rechtsanspruchs eine monatlich zu zahlende „Leistungszulage“. Diese Gestaltung hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) jedoch gekippt (Urteil vom 25.4.2007, Az. 5 AZR 627/06). Eine solche Regelung würde Ihren Mitarbeiter unangemessen benachteiligen. Derartige Klauseln im Arbeitsvertrag sind also unwirksam! Andere Gestaltungsmöglichkeiten reichen nach Ansicht der Bundesrichter aus. Namentlich ist dies der Widerrufsvorbehalt oder der Anrechnungsvorbehalt. Wie können Sie diese Instrumente rechtssicher nutzen?

Beim Widerrufsvorbehalt sind Gründe notwendig

Wenn Sie diesen Weg gehen, dann müssen Sie mit Ihrem Arbeitnehmer eine Zulage vereinbaren und diese unter den Vorbehalt des Widerrufs stellen. Ihr Mitarbeiter hat dann zwar einen Rechtsanspruch auf die Zulage, diese kann von Ihnen aber widerrufen werden. Beachten Sie außerdem die 25 %-Klausel. Beruhen die Zahlungen nicht auf einer Gegenleistung, sondern auch darauf, Aufwendungen des Arbeitnehmers zu ersetzen (zum Beispiel Fahrgeld), dann können Sie maximal 30 % des Gesamtverdienstes widerrufen. Dann muss Ihre Klausel aber etwas anders aussehen.

Anrechnungsvorbehalt

Relativ unproblematisch ist die AGB-Kontrolle bei einem Anrechnungsvorbehalt. Die Ausgangs-Situation: Sie haben mit Ihrem Mitarbeiter einen Tariflohn vereinbart. Wird dieser nun erhöht, dann können Sie entscheiden, ob Ihre übertarifliche Zulage gleich hoch bleiben soll. Vielleicht möchten Sie diese aber auch entsprechend der Lohnerhöhung verringern. Schreiben Sie einfach in Ihre

Vereinbarung: „Außerdem können Tarifierhöhungen auf die Zulage angerechnet werden.“ Machen Sie dann von der Möglichkeit zur Anrechnung Gebrauch, so erhält Ihr Mitarbeiter die gleich hohe Vergütung wie bisher.

Diese setzt sich allerdings aus dem erhöhten Tariflohn und der verringerten übertariflichen Zulage zusammen.

Laut BAG hält eine solche Klausel der AGB-Kontrolle stand (Urteil vom 1.3.2006, Az. 5 AZR 363/05). Im Gegensatz zum Widerrufsvorbehalt müssen Sie noch nicht einmal die Anrechnungsgründe näher bestimmen. Achten Sie aber darauf, alle Mitarbeiter gleich zu behandeln.

● Musterklausel 1: Zusammensetzung des Gehalts

- a) Tarif-/Grundgehalt ... Euro
- b) übertarifliche Zulage ... Euro

Die Einstufung beruht auf Gehaltsgruppe ... aus dem xy-Tarifvertrag.

Die übertarifliche Zulage wird freiwillig bezahlt. Der Arbeitgeber behält sich vor, die Zulage bei Vorliegen eines sachlichen Grundes zu widerrufen. Als Sachgründe kommen vor allem infrage:

- schlechte wirtschaftliche Lage des Unternehmens
- unzureichende Leistungen des Arbeitnehmers (trotz Abmahnungen)

Außerdem können Tarifierhöhungen auf die Zulage angerechnet werden.

Der Widerruf ist nur bis zu einer Grenze von weniger als 25 % der Gesamtvergütung zulässig.

Wichtig: Die Rechtsprechung fordert für den Widerrufsvorbehalt, die Umstände anzugeben, unter denen die Zulage entfallen kann. Sie sollten also am besten die möglichen Gründe für den Widerruf benennen.

● Musterklausel 2: Zusammensetzung des Gehalts

- a) Tarif-/Grundgehalt ... Euro
- b) übertarifliche Leistungen, bestehend aus
 - tariflicher Zulage ... Euro
 - Fahrgeld ... Euro
- Insgesamt ... Euro

Die Einstufung beruht auf Gehaltsgruppe ... aus dem xy-Tarifvertrag.

Die übertariflichen Leistungen (Ziffer b) werden freiwillig bezahlt.

Der Arbeitgeber behält sich vor, diese Zusatzleistungen bei Vorliegen eines sachlichen Grundes zu widerrufen.

Als Sachgründe kommen vor allem infrage:

- schlechte wirtschaftliche Lage des Unternehmens
- unzureichende Leistungen des Arbeitnehmers (trotz Abmahnungen)

Außerdem können Tarifierhöhungen auf die Zulage angerechnet werden.

Der Widerruf aller übertarifvertraglichen Leistungen ist nur bis zu einer Grenze von weniger als 30 % der Gesamtvergütung zulässig. Ist nur die tarifliche Zulage betroffen, so kann der Widerruf bis zu 25 % der Gesamtvergütung erfassen.

Achten Sie in jedem Fall darauf, dass Ihre Vereinbarung widerspruchsfrei ist. Steht in einem anderen Vertragsteil etwas von einem „Anspruch“ auf eine Zulage, dann kann Ihr Mitarbeiter diese womöglich einklagen. Die Freiwilligkeit ist dahin! Gleiches gilt, wenn Sie einen Anspruch gewähren, an (versteckter) Stelle im Vertrag aber nur eine freiwillige Zahlung erwähnen. Der Arbeitnehmer kann dadurch unangemessen benachteiligt sein. Legen Sie also großen Wert auf Transparenz und Widerspruchsfreiheit, dann sind einseitige Änderungen beim Arbeitslohn möglich und rechtssicher.

Begrenzt haltbar: frisch angerührte Arzneimittel

Viele Salben werden direkt in der Apotheke für den Patienten frisch hergestellt. Diese Arzneimittel sind oft nur begrenzt haltbar und anfällig für Keime.

Die genaue Haltbarkeit wird immer auf dem Etikett angegeben ist. Grundsätzlich gilt, dass wasserhaltige Cremes ohne Konservierungsstoffe – je nach Grundlage – etwa 1 bis 4 Wochen haltbar sind, vorausgesetzt sie sind in eine Spenderdose oder Tube abgefüllt. Je nach Rezeptur und Verpackung kann die Haltbarkeit aber auch

bis zu einem Monat oder gar bis zu drei Jahren andauern. Um Verunreinigungen in diesen Arzneimitteln zu verringern, sollten wasserhaltige Mischungen, die in einer Salbendose abgefüllt sind, mit einem Holzstäbchen oder Spatel entnommen werden. Arzneimittel in Tuben sollten am besten auf dem Kopf stehend gelagert werden.

Praxis-Tipp

Frischen Sie das Thema doch in einer Ihrer nächsten Teambesprechungen auf. Und sensibilisieren Sie auch die Angehörigen Ihrer Bewohner dafür, auf die Haltbarkeit von Arzneimitteln zu achten.

Neu am Start: Bachelor-Studiengang „Pflege“

An der staatlich anerkannten SRH Fachhochschule für Gesundheit Gera GmbH startet im kommenden Wintersemester (1. Oktober 2008) mit dem Bachelor-Studiengang „Pflege“ ein in Deutschland bisher einmaliges Bildungsangebot für Pflegekräfte.

Der Bachelor-Studiengang dauert, je nach Einstiegsqualifikation, zwischen sechs und neun Semestern. Der Studiengang richtet sich an examinierte Pflegekräfte, die sich fachlich auf akademischem Niveau weiterbilden und zusätzliche Kompetenz im Pflegemanagement und in der Wissenschaft erwerben möchten. Das

Studium ist berufsbegleitend und praxisnah aufgebaut.

Die Studierenden wählen einen fachlichen Schwerpunkt aus den Bereichen Anästhesiologie/Anästhesiepflege oder Intensivmedizin/Intensivpflege. Hinzu kommen verschiedene Wahlmodule aus den Bereichen Notfallmedizin/Notfallpflege,

Schmerztherapie/Schmerzmanagement, Onkologie/Palliativmedizin sowie Alters- und Zivilisationskrankheiten.

Informationen zu den Studiengängen, Bewerbungsunterlagen und Terminen sind erhältlich im Fachhochschulsekretariat in Gera unter 0365/77 34 070 oder unter www.gesundheits-hochschule.de.

Unter uns gesagt

Ein Blick in die Glaskugel: Unsere Branche erfindet sich neu

Moderne Trend-Scouts bedienen sich statt der seit dem Mittelalter bewährten Glaskugel heute statistischer Verfahren, um in Szenarien mögliche Entwicklungen in der Zukunft vorausschauend zu beschreiben. Dabei wird aus Daten, Meldungen, Veröffentlichungen und als zukunftssträchtig empfundenen Entwicklungen der Vergangenheit auf die Zukunft geschlossen. Die Prognosesicherheit ist damit nicht unbedingt gestiegen – aber in jedem Fall wird der Blick auf Handlungsmöglichkeiten in der Gegenwart dadurch geschärft. Die Tatsache, dass internationale Investoren Kapital in Millionenhöhe in die Altenpflege investiert haben, ist eine solch zukunftssträchtige Entwicklung.

Das Gesamtvolumen des Gesundheitsmarkts in Deutschland wird auf über 230 Milliarden Euro geschätzt. Betrug das Marktvolumen stationärer Einrichtungen in 2001 etwa 86 Milliarden Euro, so ist dieses fünf Jahre später (2005) auf über 90 Milliarden Euro angewachsen. Immerhin 27 Milliarden Euro davon entfallen auf die stationäre Altenpflege. Zu Zeiten des Selbstkostendeckungsprinzips und der Übermacht gemeinnütziger Anbieter spielten die bewegten Kapitalströme eine untergeordnete Rolle. Es waren im wesentlichen Steuern, die für die Daseinsvorsorge der Bürger eingesetzt wurden. Nach Schaffung eines Pflegemarkts durch die Pflegeversicherung ist dies anders. Nun werden durch den Austausch von Dienstleistungen Werte geschaffen oder durch wirtschaftliches Risiko ver-

nicht. Was heißt das für die Beteiligten? Was kann diese Entwicklung für Sie als Leitung bedeuten?

In diesen Tagen ist der HPS-Gesundheitsreport erschienen. Die Pflegewirtschaft, so die Kernaussage, wird zunehmend geprägt werden von Integration, von Konzentrationsprozessen und dem Gang der Träger an die Börse. Das Marktvolumen wird weiterhin überproportional zur Nachfrage steigen, da die Pflegeintensität zunimmt. Der Kosten- und Leistungsdruck auf die Anbieter wird infolge größerer Markttransparenz ebenfalls zunehmen. Darunter leiden insbesondere die öffentlichen Träger. Auch die freigemeinnützigen Betreiber geraten unter Druck, soweit für sie der Weg zu Privatkapital verschlossen bleibt. Vorausgesetzt wird eine große Chance für private Pflege-

heimbetreiber. Ihr Anteil am Markt soll bis 2020 von derzeit knapp 40 % auf 50 % steigen. Der Konzentrationsprozess wird sich aber zu einem aggressiv geführten Überlebenskampf entwickeln.

Mein Fazit: Gute, wirtschaftlich erfahrene Heimleiter werden gebraucht. Vielleicht lohnt sich für Sie der Schritt in die Selbstständigkeit, wenn Sie Kapitalgeber finden.

„Der Heimleiter Report“ Oktober 2008

- **Einfach Qualität sichern**
Ergebnisqualität – Wer ist für die Messung zuständig?
- **Personal und Führung**
Burn-out: Mit diesen Mitteln steuern Sie gegen
- **Pflege im Recht**
Ortsübliche Vergütung

Vorschau