

Erfolgsfaktor

MITTELSTAND



Eine Initiative von

Altenheim
Lösungen fürs Management

VDAB
PFLEGE MUSS GEPFLEGT WERDEN!



Steve Schrader,
Chefredakteur
Altenheim



Thomas Knieling,
Bundesgeschäftsführer
VDAB

Das Rückgrat der Pflege

Die Pflegelandschaft ist vielfältig: Neben den freigemeinnützigen und kommunalen Trägern kamen mit Einführung der Pflegeversicherung 1995 auch die privaten Anbieter auf den Markt. In ganz Deutschland sind viele mittelständisch geprägte und inhabergeführte Einrichtungen entstanden, ohne die die pflegerische Versorgung heute nicht mehr vorstellbar wäre.

Diese Vielfalt gerät zunehmend in Gefahr. Mit jeder Reform auf Bundes- und Landesebene sind die Anforderungen an die Betreiber gestiegen und bringen kleinere Einrichtungen an den Rand ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Viele Unternehmen, die in den vergangenen 25 Jahren so manchen Sturm überstanden haben, denken intensiv über den Verkauf ihrer Einrichtungen nach – oder haben dies bereits getan. Denn Großinvestoren aus dem In- und Ausland suchen derzeit ihr Heil im Pflegemarkt und locken mit attraktiven Angeboten.

Doch wie nachhaltig sind diese Strukturen, die gerade entstehen? Wir, die Redaktion von Altenheim sowie der Verband VDAB, meinen: Nur ein starker Mittelstand sichert die pflegerische Versorgung der nächsten Jahrzehnte. Mit unserer Aktion „Erfolgsfaktor Mittelstand“ wollen wir darauf aufmerksam machen. Wir haben Kernforderungen für einen politischen Kurswechsel aufgestellt, die wir Ihnen hier in dieser Broschüre präsentieren. Denn die Pflege braucht einen starken Mittelstand!

GRUSS WORT



**Andreas
Westerfellhaus,**
Pflegebevollmächtigter der Bundes-
regierung

Vielfalt zeichnet den Markt aus

Der deutsche Pflegemarkt ist bunt und vielfältig – und das ist gut so. Private Anbieter stellen einen bedeutenden Anteil der Träger, zwei von drei ambulanten Pflegediensten und jedes zweite Pflegeheim sind Privatunternehmen. Als Pflegebevollmächtigter weiß ich, dass mittelständische und inhabergeführte Betreiber ein Rückgrat für die Versorgungssicherheit in der Langzeitpflege sind. Damit die Pflegebranche im Wettbewerb um Personal gerüstet ist, hat die Bundesregierung aktuell viel auf den Weg gebracht: zusätzliche Stellen, bedarfsgerechtes Personalbemessungsverfahren, Refinanzierung attraktiver Gehälter, moderne Berufsausbildung, Entbürokratisierung, Digitalisierung in der Telematik-Infrastruktur und vieles mehr. Die Politik kann aber nur den Rahmen setzen, ausfüllen können ihn nur die Arbeitgeber. Der Mittelstand trägt Verantwortung in der Pflege – für die Versorgung genauso wie für seine Beschäftigten. In der Konzertierten Aktion Pflege haben sich alle Partner das Versprechen gegeben: Wir werben um Nachwuchs und tun alles dafür, um Pflegekräfte im Beruf zu halten. Mein Appell an alle Partner der Konzertierten Aktion ist daher: Bitte setzt Euer Versprechen jetzt gemeinsam um. Ich werde weiter an der Seite aller an der Pflege Beteiligten stehen und ein offenes Ohr für ihre Anliegen haben.

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Andreas Westerfellhaus', written in a cursive style.

DIE 10 KERNFORDERUNGEN IM ÜBERBLICK

- 1.** Risiko und Gewinn im Rahmen von Vergütungsverhandlungen berücksichtigen
- 2.** Bürokratiecheck von Prüfrichtlinien und ordnungsrechtlichen Vorschriften
- 3.** Mehr unternehmerische Freiheit bei Konzeption und Bau der Einrichtung
- 4.** Verlässliche Rahmenbedingungen in langfristigen Finanzierungsfragen
- 5.** Leistungserbringung und Leistungsbezug flexibilisieren
- 6.** Sektorenübergreifendes digitales Gemeinschaftsprojekt aller Akteure
- 7.** System der Refinanzierung neu aufstellen
- 8.** Statische Strukturen der Personalbemessung im stationären Bereich aufbrechen
- 9.** Mittelstand beim Ausbau von Ausbildungskapazitäten stärken
- 10.** Auflösung der Sektorengrenzen und Neustrukturierung des Leistungsrechts

Der Markt im Wandel – Zukunftsperspektiven

Wirft man einen Blick in die aktuelle Pflegestatistik aus dem Jahr 2017, kann der Eindruck entstehen, alles sei in Ordnung. Die Zahl ambulanter, teilstationärer und vollstationärer Einrichtungen ist angestiegen und vor allem die Investitionen privater Pflegeunternehmen hat dabei offensichtlich zugenommen. Was die Pflegestatistik nicht ausweist, ist der Konzentrationsprozess innerhalb der unterschiedlichen Trägergruppen. Entgegen der öffentlichen und politischen Wahrnehmung prägen vor allem die kleinen inhabergeführten Träger die Pflegelandschaft. Sie übernehmen lokal Verantwortung für Mitarbeiter und Pflegebedürftige und sind damit das Rückgrat der flächendeckenden professionellen pflegerischen Versorgung.

ANFORDERUNGEN AN DIE EINRICHTUNGEN STEIGEN KONTINUIERLICH

Viele Unternehmer stellen sich die Frage, wie sich der Pflegemarkt entwickeln wird und ob dort weiterhin auch Platz für kleine Pflegeeinrichtungen mit überschaubaren Strukturen sein wird. Zweifellos ist in den letzten Jahren festzustellen, dass sowohl die Größe neuer Einrichtungen, als auch die Größe der dahinterstehenden Trägerstrukturen zunimmt. Nach unserer Beobachtung kommen Einrichtungen mit weniger als 60 Plätzen immer mehr in Bedrängnis. Auf der Suche nach dem Grund für diesen Trend kristallisieren sich zwei wesentliche Faktoren heraus: zum einen die gesetzlichen und vertraglichen Rah-

menbedingungen und zum anderen die intensiven Investitionsaktivitäten von Großträgern und Investoren.

Was die gesetzlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen angeht, so ist zu konstatieren, dass mit jeder Reform der Pflegeversicherung und von Heimgesetzen auf Länderebene die Anforderungen an Einrichtungen gestiegen sind. Insbesondere bauliche Vorgaben im Zuge der Umsetzung von festen Einzelzimmerquoten bringen kleinere Einrichtungen an den Rand ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und nicht selten darüber hinaus. Dazu kommt, dass der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb vor allem durch die Regelungen im Pflegestärkungsgesetz III nachhaltig in Frage gestellt ist. Danach werden die Personalkosten im Rahmen der Pflegesatzverhandlung dem Selbstkostendeckungsprinzip unterworfen, ohne gleichzeitig einen klaren Anspruch auf Finanzierung von Gewinn und zusätzlicher Berücksichtigung von unternehmerischen Risiken zu formulieren.

Hier schließt sich der Kreis zu den Investitionsaktivitäten von Großträgern und Investoren. Denn in der Regel wird kein Inhaber den Verkauf des eigenen Unternehmens in Erwägung ziehen, wenn die Möglichkeit besteht, auch in Zukunft durch eigenes unternehmerisches Handeln erfolgreich sein zu können. Angesichts der Regulierung von allen Seiten denken viele Entscheider, die besseren Karten im System großer Organisationseinheiten zu haben. Dies zeigt sich besonders deutlich an immer mehr Beispielen, in denen der Verkauf des Unternehmens sogar der Nachfolgeregelung innerhalb der Familie vorgezogen wird.

Noch stehen wir am Anfang einer bedrohlichen Entwicklung für die Pflege in Deutschland und haben die Chance, ihr konsequent entgegenzutreten. Wenn es die Politik mit der Sicherstellung der flächendeckenden Versorgung mit professioneller, wohnortnaher und bedarfsgerechter Pflege ernst meint, muss dringend ein Umdenken stattfinden. Statt sich mit Fragen der Regulierung von Großträgern und Investoren aufzuhalten, müssen die mittelständischen Unternehmen am Markt gestärkt werden. Sie sind auch weiter bereit zu investieren, wenn es dafür verlässliche Rahmenbedingungen und unternehmerischen Handlungsspielraum gibt. Die Stärkung des Mittelstandes ist deshalb die Antwort auf die demografischen Herausforderungen. ○

Kernforderungen

- Verlässliche Rahmenbedingungen
- Realistische und umsetzbare Anforderungen an mittelständische Pflegeunternehmen
- Bewältigung der demografischen Herausforderungen durch Stärkung des Mittelstands

Investitionsbereitschaft der Anbieter sichern

Die demografische Entwicklung stellt die professionelle Pflege nicht nur vor große qualitative, sondern vor allem auch vor umfangreiche quantitative Herausforderungen. Aktuell zeigen sich in allen Versorgungsbereichen bereits erste Versorgungsengpässe. Die Ablehnungsquote bei Anfragen in der stationären Pflege steigt, da die Kapazitäten vielerorts stagnieren oder gar rückläufig sind. Nach einer aktuellen Umfrage des VDAB bei seinen Mitgliedern müssen die Einrichtungen teils mehrfach täglich Anfragen von Pflegebedürftigen ablehnen. Dazu passen auch die Erhebungen des DAK-Pflege-reports 2018, wonach Investitionen in Höhe von 3,5 Milliarden Euro nötig sind, damit auch in Zukunft jeder die professionelle Pflege bekommen kann, die er braucht.

UMDENKEN IN DER SOZIALPOLITIK

Um die flächendeckende Versorgung sicherzustellen, wird also entscheidend sein, dass sich insbesondere private Pflegeunternehmen weiter engagieren. Bei den Trägern der freien Wohlfahrtspflege und den kommunalen Trägern ist keine ausgeprägte Investitionsbereitschaft zu erkennen. Es ist deshalb höchste Zeit für ein Umdenken in der Sozialpolitik. Die Zukunftsfrage ist nicht, wie Versicherte immer mehr und immer bessere Leistungen erhalten können, sondern wie wir die flächendeckende Versorgung auf dem derzeitigen Niveau für alle mittel- und langfristig sichern können. Die Zeiten von schneller, höher, weiter sind vorbei!

Mit jeder Reform der Pflegeversicherung im Bund, mit jeder Reform des Ordnungsrechts in den Ländern und mit jeder Richtlinie der Kassen ist in den letzten zehn Jahren der unternehmerische Spielraum kleiner geworden. Inzwischen kann ein Pflegeunternehmer den Eindruck gewinnen, er sei gerade noch gut genug, um das Kapital zu stellen und das Risiko zu tragen, während alles andere Dritte bestimmen. Dies wurde politisch auch bewusst in Kauf genommen und immer wieder damit begründet, dass es um Versichertengelder und um besonders schutzwürdige Menschen gehe. Beides lässt sich nicht bestreiten, rechtfertigt aber nicht alles. Viele Regelungen werden eher mit einem moralischen Impetus verfolgt, als sachlich begründet. Das ist auch nicht verwunderlich, solange das Misstrauen gegenüber Pflegeunternehmern allgegenwärtig ist.

Die Grundvoraussetzung für die Investitionsbereitschaft mittelständischer Pflegeunternehmen ist, ihnen Redlichkeit zu unterstellen. Denn Freiheit und Vertrauen beginnen da, wo Kontrolle endet. Unternehmen müssen die Hoheit über ihre unternehmerischen Entscheidungen zurückerhalten. Darüber hinaus braucht die Branche insgesamt dringend eine Reformpause, um die aktuellen großen Herausforderungen auch bewältigen zu können. Zur Sicherung und Stärkung von inhabergeführten mittelständischen Einrichtungen sind dringend folgende Weichen zu stellen:

- Unternehmerische Gestaltungsfreiheit überall dort, wo die Pflegeversicherung keine Finanzierungsverantwortung trägt. Dies setzt gesetzgeberische Zurückhaltung und eine klare Definition voraus, wofür die Pflegeversicherung mit ihrer Pauschale einsteht.
- Mehr unternehmerische Freiheit in Fragen der konzeptionellen und baulichen Gestaltung ihrer Einrichtung
- Verlässliche Rahmenbedingungen in langfristigen Finanzierungsfragen
- Anerkennung des Anspruchs auf Gewinnerzielung, Risikoabsicherung und Investitionsrücklagen ohne Eingriffe der Kassen in Betriebsgeheimnisse

Fazit: Das Engagement von inhabergeführten mittelständischen Pflegeunternehmen ist Voraussetzung, um eine flächendeckende Versorgung mit professioneller Pflege zu sichern. Dafür braucht es mehr Wertschätzung und Vertrauen von Politik und Kassen, die vor allem in mehr Gestaltungsspielräumen und Zurückhaltung bei der Regulierung zum Ausdruck kommen sollten. ○

Die Basis

Grundvoraussetzung für eine Investitionsbereitschaft mittelständischer Pflegeunternehmen ist, ihnen Redlichkeit zu unterstellen. Denn Freiheit und Vertrauen beginnen da, wo Kontrolle endet.

Gewinne als Basis für Stabilität und Innovation

Das Institut für Arbeit und Technik (IAT) hat einen Zwischenbericht zu seiner Langzeitstudie „Übernahmen durch Private Equity im deutschen Gesundheitssektor“ veröffentlicht, in der die Pflegebranche eine zentrale Rolle spielt. Die Untersuchungsergebnisse zeigen in alarmierender Weise, wie sich der Pflegemarkt nach industriellem Vorbild zu wandeln beginnt. Institutionelle Investoren sind auf dem deutschen Pflegemarkt angekommen und treiben einen dynamischen Marktkonzentrationsprozess aktiv voran. Vor allem Private-Equity-Gesellschaften sind nicht auf ein langfristiges Engagement mit Verantwortung für die Versorgung ausgerichtet, sondern verfolgen kurz- und mittelfristig das Prinzip der Gewinnmaximierung. So drohen Pflegeeinrichtungen samt ihrer Mitarbeiter und Bewohner zum Spekulationsobjekt zu werden. Diese Entwicklung wird zu Recht kritisch betrachtet: Pflege ist keine Branche und Dienstleistung wie jede andere.

SCHWARZ-WEISS-DISKUSSION ÜBER RENDITEN UND GEWINNE FÜHRT IN DIE SACKASSE

Die Frage, ob mit Pflege Gewinn gemacht werden darf, bedarf mehr als der Antworten, die sich oft aus der moralischen Perspektive ergeben. Eine schwarz-weiß gefärbte Diskussion führt am Ende in die Sackgasse. Für eine kritische Auseinandersetzung mit der Entwicklung auf dem Pflegemarkt im Allgemeinen und mit dem Thema Gewinn im Besonderen ist

ein differenzierter Blick gefragt. Die inhabergeführten mittelständischen Pflegeunternehmen prägen den privaten Pflegemarkt – zumindest noch. Sie übernehmen seit vielen Jahren Verantwortung vor Ort und sind das Rückgrat der flächendeckenden pflegerischen Versorgung. Diese Unternehmen finanzieren sich in der Regel klassisch über Banken und für Kredite wird noch persönlich gehaftet. Ihre Inhaber investieren darüber hinaus regelmäßig in den Erhalt, die Modernisierung und die Erweiterung ihrer Immobilien sowie in Personal, weil es ihnen um eine qualitative Versorgung und die Schaffung bleibender Werte als Familienunternehmen geht. Betrachtet man die Herausforderungen, vor denen die Einrichtungen derzeit stehen, erscheint die Diskussion um Gewinne fast aus der Zeit gefallen. In rund 14 500 stationären Einrichtungen müssen 765 000 Mitarbeiter für das neue Qualitätsverfahren geschult werden. Die Einrichtungen müssen sich als Ausbildungsbetriebe auf die neue Fachkraftausbildung einstellen. Dazu kommen in vielen Ländern staatlich verordnete bauliche Anpassungen, die Weiterentwicklung der Löhne auf Tarifniveau usw. Für die erfolgreiche Bewältigung all dieser Anforderungen braucht es ein gesundes Unternehmen, das wirtschaftlich leistungsfähig ist

Unternehmer möchten auch persönlich einen Anspruch auf wirtschaftlichen Erfolg haben. Ihre Unternehmen sind nicht nur das Objekt der Refinanzierung von Kostenträgern. Wer das in Frage stellt, negiert die Grundlagen unserer Wirtschaftsordnung und legt die Axt an die Sicherstellung der flächendeckenden pflegerischen Versorgung. Wenn den mittelständischen Pflegeunternehmen wirtschaftlicher Anreiz und unternehmerische Perspektive genommen werden, bleiben letztlich die notwendigen Investitionen zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen im Pflegemarkt aus.

Der Anspruch auf wirtschaftlichen Erfolg darf nicht dadurch unterlaufen werden, dass das Konzept der mittelständischen inhabergeführten Unternehmen mit Gewinnmaximierungsmodellen von Hedgefonds, Venture Capital oder Private Equity in einen Topf geworfen wird und ihnen als Folge daraus unredliches Gewinnstreben auf Kosten von Pflegebedürftigen und Pflegekräften unterstellt wird. Hier gilt es, genau hinzusehen und jede pauschale Verurteilung zu vermeiden. Verbände, Kassen und Politik sind aufgerufen, in dieser Diskussion Flagge zu zeigen und sich klar für den pflegerischen Mittelstand zu positionieren. ○

Kernforderungen

- Qualitative Versorgung in der Fläche braucht Investitionen
- Für Investitionen ist eine angemessene Rendite des eingesetzten Kapitals notwendig
- Risiko, Gewinn und Wagnis sind von den Pflegekassen im Rahmen von Vergütungsverhandlungen zu berücksichtigen
- Jeder mittelständische Unternehmer in der Pflege verdient das Vertrauen, dass er redlich handelt

Wirksame Maßnahmen gegen Fachkräftemangel

Das Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) sieht bis zum Jahr 2035 einen Personalbedarf von einer halben Million Fachkräfte in der Altenpflege, soweit der Anteil der Pflegebedürftigen stabil bleibt. Dem gegenüber steht eine umgekehrt proportionale Entwicklung im Bereich der Erwerbstätigen, die unweigerlich zu einem verschärften Wettbewerb zwischen allen Wirtschaftsbereichen um geeignete Fachkräfte führen wird. Das Gesundheitswesen und die Altenpflege im Besonderen stehen dabei vor großen Herausforderungen, weil Preise nicht frei kalkulierbar sind und somit auch Lohnentwicklungen nicht so dynamisch vollzogen werden können wie in der freien Wirtschaft. Hier wird es vor allem die Bereitschaft von Kostenträgern, Politik und Gesellschaft geben müssen, für professionelle Pflege immer mehr Geld auszugeben, um die Versorgung in Zeiten des Wettbewerbs um Mitarbeiter weitestgehend sicherzustellen.

PROFESSIONELLE PFLEGE WIRD KÜNFTIG EIN KNAPPES GUT

Selbst bei entsprechender Finanzierung wird der zusätzliche Personalbedarf im Inland nicht zu decken sein. Deshalb verwundert es nicht, dass die Anwerbung internationaler Fachkräfte bei den Einrichtungen ein brandaktuelles Thema ist. Politisch wird daneben zurzeit das Einwanderungsgesetz kontrovers diskutiert. Unabhängig davon darf allerdings das Potenzial von Zuwanderung nicht überschätzt werden. Nach den letzten statistischen Angaben der Bundesagentur für Arbeit waren im Juni 2017 bundesweit 128 000 internationale Pflegekräfte sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Unter der Voraussetzung, dass im Inland keine deutlichen Steigerungen der Pflegekräfte zu erwarten sind, sondern bestenfalls die Stabilisierung des Status Quo, müsste das gesamte zusätzlich notwendige Personal international akquiriert werden. Konkret würde das bedeuten, dass die Zahl der in Deutschland sozialversicherungspflichtig tätigen internationalen Pflegefachkräfte von 2018 bis zum Jahr 2035 um mehr als 290 Prozent (!) gesteigert werden müsste, damit die vom IW prognostizierten 500 000 Kräfte auch tatsächlich in der Praxis ankommen.

Betrachtet man diese Realität nüchtern, so stellen sich grundsätzliche Fragen an die langfristige Sicherung von professioneller pflegerischer Versorgung, die inhaltlich

weit über die bisherigen Reformen der Pflegeversicherung hinausreichen. Bleibt es bei dem fest gefügten System von fixen Personalschlüsseln, Fachkraftquoten und reguliertem Leistungsangebot, so wird sich die Versorgungslücke weiter vergrößern und professionelle Pflege ein knappes Gut, das nicht mehr für jeden verfügbar sein wird. Wenn sich das Leistungsversprechen des Sozialstaats weiterhin erfüllen soll, dass jeder Versicherte an jedem Ort Zugang zu professionellen Pflegeleistungen hat, reicht mehr Geld für Versicherte und mehr Geld für Pflegeeinrichtungen nicht aus. Diese Maßnahmen wirken allenfalls stabilisierend. Der pflegerische Mittelstand ist in diesem Prozess der ideale Partner, denn er ist innovationsfähig, flexibel und übernimmt langfristig Verantwortung vor Ort. In der öffentlichen Debatte sollte nicht der Eindruck erweckt werden, dass die aktuellen Projekte, wie ein allgemeinverbindlicher Tarif, die Reform der Pflegeberufe oder Förderprogramme, an den demografischen Herausforderungen substanziell etwas ändern werden. Alle, die für die professionelle Pflege Verantwortung tragen, sind deshalb aufgerufen, gemeinsam an Strategien zu arbeiten, wie mit der immer größer werdenden Pflegelücke umzugehen ist. Die Mechanismen der letzten 20 Jahre nach dem Motto „schneller-höher-weiter“ werden in der Altenpflege nicht mehr realisierbar sein. Die Sicherung des Status quo ist das Gebot der Stunde. ○

Kernforderungen

Es bedarf einer Diskussion um:

- eine Neustrukturierung von professioneller Pflege im Lichte des Fachkräftemangels
- eine Neustrukturierung des Leistungsrechts
- eine Flexibilisierung der Leistungserbringung
- eine klare Zuweisung von Verantwortung im Sinne des Sicherstellungsauftrags zwischen Kostenträger und Leistungserbringern
- eine Auflösung der Sektorengrenzen

Bessere Bedingungen für Ausbildungsbetriebe

Die „Konzertierte Aktion Pflege“ der Bundesregierung geht aktuell in die Umsetzung und hat sich u.a. die Steigerung der Auszubildenden und der Ausbildungsstellen um zehn Prozent bis zum Jahr 2023 auf die Fahnen geschrieben. Dieses Ziel ist ambitionierter, als es auf den ersten Blick wirkt. Denn parallel steht auch die neue Pflegeausbildung für das Jahr 2020 in den Startlöchern und es ist nicht abzusehen, welche Auswirkungen vor allem die neue Konzeption der praktischen Ausbildung auf die Entwicklung der Ausbildungszahlen haben wird. Klar ist dagegen, dass die mittelständischen inhabergeführten Pflegeunternehmen der entscheidende Faktor für eine weiterhin positive Entwicklung im Bereich der Ausbildung sein werden. Denn sie sind es, die die Mehrzahl aller Ausbildungsplätze stellen und dies nicht nur bezogen auf den Altenpflegebereich, sondern auch im Verhältnis zu den Ausbildungsplätzen in der Krankenpflege.

Mit Blick auf die neue Ausbildung ist allerdings keinesfalls gesichert, dass sich die dynamische Entwicklung der letzten Jahre nahtlos fortsetzen wird. Dies liegt vor allem an den komplexen Kooperationsanforderungen, die die neue Ausbildung an die Ausbildungsbetriebe stellt, z. B. was Pflichteinsätze im Rahmen der praktischen Ausbildung angeht. Aufgrund des Ungleichgewichtes zwischen der Anzahl der Ausbildungsplätze in der Alten- und Krankenpflege zeichnet sich ab, dass für Ausbildungsbetriebe nicht unbeschränkt Praxisplätze in Krankenhäusern zur Verfü-

gung stehen werden. Als echtes Nadelöhr kann sich der Praxiseinsatz in der Pädiatrie erweisen. Darauf wurde bei der Konzeption der Ausbildung seitens der Verbände immer wieder hingewiesen. Bleibt es bei der strikten Vorgabe eines Einsatzes in der Pädiatrie, so werden insbesondere viele Altenpflegeeinrichtungen allein deshalb nicht ausbilden können, weil ihnen diese Kooperationsmöglichkeit fehlt. Sollte dies eintreten, gilt es rechtlich schnell gegenzusteuern und die Anforderungen kritisch zu hinterfragen. Voraussetzung dafür ist, dass auf Landesebene fehlende Praxisplätze zentral erhoben werden.

AUSKÖMMLICHE FINANZIERUNG DER PRAXISANLEITER IST DREH- UND ANGELPUNKT

Ein weiterer wichtiger Faktor für die positive Entwicklung der Ausbildungszahlen ist die auskömmliche Finanzierung. Derzeit werden in allen Bundesländern die Pauschalvergütungen verhandelt. Vor allem die Finanzierung der Praxisanleiter ist auf Seiten der Ausbildungsbetriebe der Dreh- und Angelpunkt. Daneben muss die Schulfinanzierung so gestaltet werden, dass die vielen kleineren Altenpflegeschulen erhalten bleiben können. Denn Unternehmen können nur dann Azubis gewinnen, wenn es in der Nähe auch eine Schule gibt. Es bleibt abzuwarten, ob alle Schulen den neuen Anforderungen gewachsen sein werden. Es zeichnet sich allerdings jetzt schon ab, dass viele Schulen nur den Ausbildungsgang zur Pflegefachfrau/zum Pflegefachmann anbieten werden können. Dies wird zu Lasten der Wahlfreiheit von Azubis gehen und oft verhindern, dass sie sich für die Qualifizierung zur Altenpflegerin/zum Altenpfleger entscheiden.

Sich in der Ausbildung zu engagieren, macht nur dann Sinn, wenn eine realistische Chance besteht, die Auszubildenden auch im Betrieb zu halten. Hier schließt sich der Kreis zur aktuellen Lohndebatte. Die Unternehmen in der Altenpflege müssen in die Lage versetzt werden, konkurrenzfähige Löhne zu bezahlen. Dies gilt nicht nur innerhalb der Altenpflege, sondern insbesondere im Verhältnis zur Krankenpflege. Denn mit der neuen Ausbildung entsteht ein gemeinsamer Arbeitsmarkt, auf dem die mittelständischen inhabergeführten Unternehmen auf Augenhöhe agieren können. Dann wird ihr Engagement als Ausbildungsbetrieb auch in Zukunft erhalten bleiben. ○

Kernforderungen

- Mittelstand beim Ausbau von Ausbildungskapazitäten stärken
- Schnelle rechtliche Reaktion bei Mangel an Kooperationsmöglichkeiten
- Auskömmliche Finanzierung in den Betrieben und der Schulen sicherstellen
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Refinanzierung konkurrenzfähiger Löhne

Dem Mittelstand in der Pflege eine Stimme geben



„Innovative Versorgungskonzepte sollten vom Staat und den Kostenträgern gefördert und unterstützt werden. Wenn wir für die Menschen, die professionelle Pflege leisten, gute Rahmenbedingungen schaffen, wird dieser Beruf auch wieder an Attraktivität gewinnen. Möchte die Politik weiterhin eine soziale Pflegeversicherung, muss mehr Geld in diese Säule der Sozialversicherung investiert werden. Mehr Flexibilität und Vertrauen wünsche ich mir für unsere Arbeit und für den Mittelstand in der professionellen Pflege.“

Andrea Geiselhart
Geschäftsführung Ambulante
und Stationäre Pflege Geiselhart,
Wendlingen (Baden-Württemberg)

„Die demografischen und strukturellen Herausforderungen in der Pflege sind nur zu bewältigen, wenn die Gesetzgeber in Bund und Land in eine Vertrauenskultur für die professionelle Pflege investieren und auf Regelungen verzichten, die Pflegekapazitäten beschränken, anstatt sie auszuweiten. Das Strukturmodell in der Pflegedokumentation ist ein erster Schritt. Ich wünsche mir mehr Initiativen der Entbürokratisierung, damit ich die alltäglichen und zukünftigen Aufgaben im Sinne einer sehr guten professionellen Pflege für meine Bewohnerinnen und Bewohner lösen kann.“

Philipp Unger, Einrichtungsleiter Deutsches Haus
in Weisenheim am Sand (Rheinland-Pfalz)



„Professionelle Pflege können nur starke Unternehmen für die Zukunft sichern. Als Unternehmer brauche ich dafür die Anerkennung der unternehmerischen Freiheit und die Sicherung der wirtschaftlichen Grundlage. Damit ich auch weiterhin langfristig investieren kann, ist eine angemessene Rendite des eingesetzten Kapitals notwendig. Dazu gehört, dass Risiko, Wagnis und ein angemessener Gewinn von den Pflegekassen im Rahmen von Vergütungsverhandlungen berücksichtigt werden müssen.“

Stephan Baumann, Gesellschafter und Geschäftsführer
in der GESBE Unternehmensgruppe, Essen (NRW)

„Die Vereinzelung und Überalterung unserer Gesellschaft stellt die private professionelle Pflege jetzt und in Zukunft vor große Herausforderungen. Zur Bewältigung aller damit verbundenen Probleme kann unser Team keine Vorgaben gebrauchen, die die Arbeit in der Einrichtung einschränken und erschweren. Insbesondere bei der Personalbemessung und beim Personaleinsatz brauche ich mehr Flexibilität statt statischer Strukturen. Es müssen einrichtungsindividuelle Personalmengen möglich sein, die prospektiv am Pflegebedarf ermittelt werden.“

Kerstin Giese-Barth, Einrichtungsleiterin Haus Albanus
in Schkeuditz (Sachsen)



Flexiblere Leistungen für stabile Versorgung

Der Befund aus der demografischen Entwicklung ist klar: Die flächendeckende Versorgung mit professioneller Pflege ist gefährdet, wenn sich nicht grundlegend etwas ändert. Denn die Entwicklung der Erwerbsfähigen verläuft diametral zur Entwicklung der Pflegebedürftigen. Schon jetzt zeigen sich fast flächendeckend Versorgungsengpässe in der stationären und ambulanten professionellen Pflege – und das ist erst der Anfang.

Trotz dieser eigentlich unbestreitbaren Realität gehen alle gesetzlichen Regelungen und alle in der Konzertierten Aktion Pflege verabschiedeten Maßnahmen von der Grundannahme aus, dass durch bessere Finanzierung und intensivere Anstrengungen aller Akteure die Pflegelücke geschlossen werden könne. Nimmt man allerdings die bekannten Projektionen ernst, so muss festgestellt werden, dass sich die Versorgungslücke vergrößern wird. Denn es zeichnet sich abseits des Prinzips Hoffnung kein Szenario ab, in dem auch nur annähernd genug Menschen für die Erbringung aller notwendigen professionellen Pflegeleistungen zur Verfügung stehen werden. Bleibt das System der Pflegeversicherung unverändert, wird professionelle Pflege nicht nur ein teureres, sondern vor allem auch ein knapperes Gut werden, das nicht mehr für jeden auf dem bestehenden Niveau verfügbar sein wird. Dies rüttelt an den Grundfesten der sozialen Pflegeversicherung. Es ist also höchste Zeit, die zugegeben schmerzhafteste Diskussion darüber zu beginnen, wie die professionelle pflegerische Versorgung bei bestenfalls stagnierenden Personalressourcen aussehen und das Leistungsversprechen der Pflegeversicherung aufrechterhalten werden kann. Ein zentraler Ansatzpunkt ist die konsequente Flexibilisierung in allen Bereichen.

Kernforderungen

- o Statische Strukturen der Personalbemessung im stationären Bereich aufbrechen
- o Flexibilisierung der Leistungserbringung und des Leistungsbezugs
- o System der Refinanzierung neu aufstellen

DEN FLUCH DER FACHKRAFTQUOTE BRECHEN

Eine besonders wichtige Ebene ist dabei die Personalbemessung und der Personaleinsatz. Es ist überfällig, die sehr statischen Strukturen der Personalbemessung im stationären Bereich aufzubrechen und einrichtungsindividuelle Personalmengen zu ermöglichen, deren Zulässigkeit prospektiv am Pflegebedarf zu ermittelt ist. Retrospektiv wäre dann anhand der Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität festzustellen, ob die Personalausstattung angemessen war. Dies würde den Fluch der fixen Fachkraftquote brechen, die den Personalmangel auf dem Papier verschlimmert und aufsichtliches Handeln auslöst, das mögliche Kompensationsmaßnahmen oder Auswirkungen auf die tatsächliche Versorgungsqualität unberücksichtigt lässt. Eng damit verbunden ist auch das Thema Personaleinsatz. In Zukunft muss alles daran gesetzt werden, dass Fachkräfte nur die Tätigkeiten ausführen, für die ihre Qualifikation auch erforderlich ist. Nur so können alle Effizienzreserven gehoben werden.

Eine weitere Ebene ist die Flexibilisierung der Leistungserbringung und des Leistungsbezugs. Abgesehen davon, dass eine verpflichtende vollstationäre Rundumversorgung auf Pflegebedürftige und Angehörige wie aus der Zeit gefallen wirkt, könnten flexible vollstationäre Leistungen auch einen Beitrag zur Entspannung der Personalkrise leisten. Denn der zwingende Personalvorhalt wäre geringer und gleichzeitig würde das Wahlrecht und die Eigenverantwortung von Pflegebedürftigen und Angehörigen gestärkt.

Logische Folge wäre schließlich auch, die Refinanzierung zu flexibilisieren. Es ist kritisch zu überprüfen, ob das System vorgeschriebener und finanzierter Pflegeleistung weiter Bestand haben kann.

Die größte Herausforderung liegt darin, überhaupt erst einmal in die Diskussion über die Zukunft der professionellen pflegerischen Versorgung einzusteigen und das Leistungsversprechen der Pflegeversicherung an die Realität anzupassen. Denn wenn alles beim Alten bleibt, werden immer mehr Pflegebedürftige auf eine professionelle Versorgung verzichten müssen, obwohl sie einen Anspruch darauf haben. Deshalb sind vor allem diejenigen gefordert, die den Sicherstellungsauftrag haben: Politik und Kassen. ○

Die Digitalisierung in der Pflege vorantreiben

Die Debatte um die Digitalisierung in der Pflege ist emotional besetzt und wenig konkret. Ein Grund dafür ist, dass es für diesen aktuell häufig verwendeten Begriff keine allgemeingültige Definition gibt. Als Folge wird die Digitalisierung zum Projektionsfeld für die unterschiedlichen Interessen einzelner Akteure im Pflegebereich.

Bereits jetzt sind technische Lösungen in vielen Bereichen der professionellen Pflege im Einsatz und verbessern den Pflegealltag für alle Beteiligten. Man denke beispielsweise an die technischen Lösungen zur Minimierung von freiheitsentziehenden Maßnahmen in der Versorgung von Pflegebedürftigen mit Demenz oder an die digitale Bewohnerverwaltung und Pflegedokumentation.

Versteht man Digitalisierung in der Pflege als Sammelbegriff für alle technischen Entwicklungen, die auf digitalen Systemen basieren, so tut sich ein Markt der Möglichkeiten auf. Insbesondere für den pflegerischen Mittelstand sind damit viele Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen verbunden. Gerade in Zeiten schwindender personeller Ressourcen und steigender Qualitätsanforderungen können technische Systeme helfen, die menschliche Arbeitskraft effektiv dort einzusetzen, wo sie unersetzlich ist: in der Pflege am Bett. Darüber hinaus kann damit die Qualität gesichert werden. Die Zeit ist also reif, die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen.

Der Umgang mit Digitalisierung ist derzeit so zersplittert, wie das Gesundheitswesen selbst. Erfolgreiche intersektorale Initiativen gibt es (noch) nicht, so ging z. B. die E-Health-Initiative der Bundesregierung von vornherein an der Pflegebranche vorbei. Es ist höchste Zeit, dass Politik und Kassen die Digitalisierung anders denken, denn sie ist kein isoliertes Projekt innerhalb der eigenen Sektoren- und Zuständigkeitsgrenzen. Soll der technische Fortschritt seine volle Wirkung zugunsten von Pflegebedürftigen und Pflegenden entfalten, so muss die Digitalisierung ein Gemeinschaftsprojekt aller Akteure im Gesundheitswesen werden. Dabei sind die vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen mit einzubeziehen. Das Pflegepersonal-Stärkungsgesetz mit der enthaltenen Förderung der Digitalisierung und die Konziertierte Aktion Pflege haben zuletzt gezeigt, dass dieses umfassende Verständnis noch nicht gereift ist. Als einzelne Initiative ist das zu begrüßen, bleibt aber weit hinter den Möglichkeiten zurück.

Fachliche Hemmnisse werden am Beispiel der sektorenübergreifenden Überleitung deutlich. Soll ein Pflegebedürftiger vom Krankenhaus in eine Pflegeeinrichtung verlegt werden oder umgekehrt, so scheitert eine digitale Überleitung nicht nur an technischen Schnittstellen, sondern vor allem inhaltlich an einer gemeinsamen Fachsprache. Hier wären auf Bundesebene die Grundlagen für eine sektorenübergreifende Kommunikation zu schaffen.

HEMNMISSE ABBAUEN, DAMIT DIE DIGITALISIERUNG WIRKEN KANN

In der Zusammenarbeit mit den Kassen ist das größte Hemmnis, dass es keine kassenübergreifend einheitliche Basis gibt und nicht alle Prozesse zum Nachweis und zur Abrechnung digital möglich sind – teils aus rechtlichen und teils aus technischen Gründen. Auch hier besteht dringender Handlungsbedarf auf Bundesebene, wenn es mit der Digitalisierung vorangehen soll.

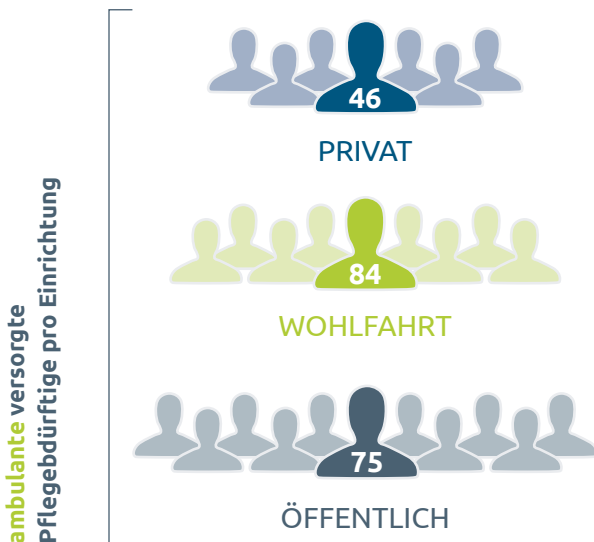
Fehlende Technik-Affinität und eine weit verbreitete Technik-Skepsis bei Pflegekräften sind weitere Hemmnisse, die es abzubauen gilt. Die Industrie muss nutzerfreundliche Produkte anbieten, die echte Vorteile im Alltag bieten. Vor allem die Pflegeunternehmen müssen Geduld aufbringen, möglichst alle Mitarbeiter auf dem Weg der Digitalisierung mitzunehmen. Besonders die Führungskräfte sind gefordert, Mitarbeiter zu motivieren und bei der Aneignung neuer digitaler Techniken zu begleiten. Dann wird die Digitalisierung eine wichtige Rolle in der Sicherung der flächendeckenden Versorgung mit professioneller Pflege spielen können. ○

Kernforderungen

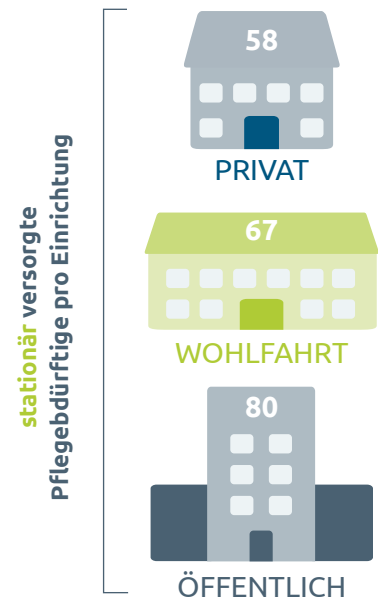
- Sektorenübergreifendes digitales Gemeinschaftsprojekt aller Akteure
- Abbau von Hemmnissen technischer und fachlicher Art
- bei Pflegekräften Vorbehalte gegenüber Digitalisierung abbauen

ZAHLEN, DAT

Wie entwickelt sich der Pflegemarkt zukünftig? Und wie viele Fachkräfte werden wir brauchen, um die weiter steigende Zahl pflegebedürftiger Menschen versorgen zu können? Ein Überblick über die wichtigsten Daten und Fakten.



Durchschnittliche Einrichtungsgroßen nach Trägerschaft im Vergleich



HEUTE WERDEN 24% VOLLSTATIONÄR UND 76% ZU HAUSE GEPFLEGT.

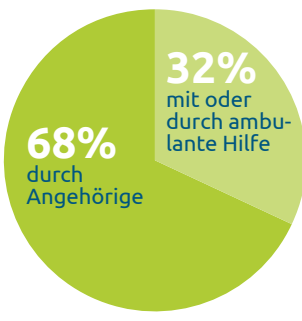


EN, FAKTEN

Die Zahl der Pflegebedürftigen steigt

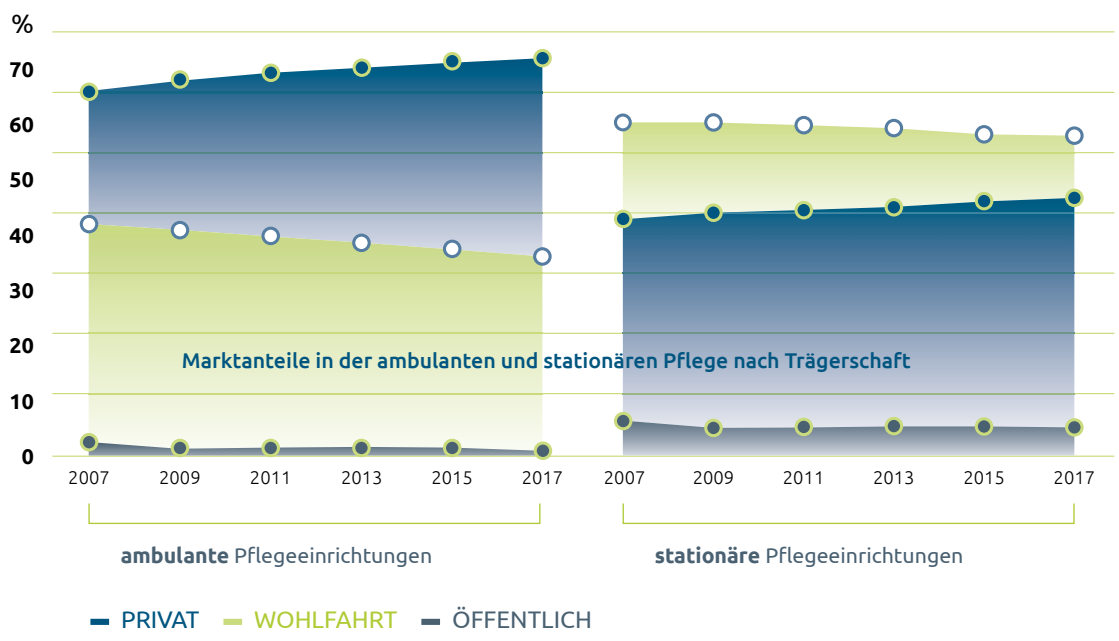


Pflege zu Hause



Der Bedarf an Pflegekräften steigt bis 2050 auf **1 Mio.**

Die privaten Anbieter haben ihren Marktanteil Jahr für Jahr ausgebaut



Quelle: VDAg 2019, Destatis

Konsequent deregulieren und entbürokratisieren

Die Diskussion um Deregulierung und Entbürokratisierung ist so alt wie die Pflegeversicherung selbst. Jedes neue Gesetz, jede neue Verordnung und jede neue Richtlinie enthalten das Mantra Bürokratieabbau. Das Ergebnis ist in der Regel das glatte Gegenteil und die Begründung dafür ist im Kern immer gleich: Enge Vorgaben, Nachweise und Prüfungen seien für die professionelle Altenpflege unerlässlich, um der Schutzbedürftigkeit der Pflegeversicherten und dem Kontrollanspruch von Kassen und Aufsichtsbehörden zu entsprechen. Dazu kommen gerichtliche Urteile, die ihren bürokratischen Niederschlag in der Praxis finden.

Die personellen Ressourcen im Management- und Verwaltungsbereich sind dagegen teils seit Jahrzehnten unverändert geblieben, weil sich Kostenträger nicht gesprächsbereit zeigen. Dies führt zu der fatalen Entwicklung, dass in Pflegeeinrichtungen keine Ressourcen für die unternehmensinterne Entwicklung bleiben. Ganz im Gegenteil: Viele Verantwortliche stellen fest, dass sie sich seit Jahren in einem Wettlauf um die Umsetzung externer Anforderungen befinden, den sie nicht gewinnen können. Lässt man nur die letzten sieben Jahre Revue passieren, so waren vier Pflegeversicherungsreformen mit tiefgreifenden Systemänderungen umzusetzen. Dazu kamen diverse Novellierungen von Landesheimgesetzen und weitere Großprojekte wie die neue Pflegeausbildung oder die Umsetzung der EU-Datenschutzgrundverordnung.

Daneben muss das Management natürlich weiterhin professionelle Mitarbeiterführung und -bindung praktizieren und immer mehr Aufwand in der Akquise von Personal betreiben. Mit der „Konzertierten Aktion Pflege“ und dem Sofortpro-

gramm Pflege steigt aktuell auch die politische Erwartungshaltung an die Einrichtungen, die Politik hätte ihre Hausaufgaben gemacht und jetzt seien die Träger am Zug. Dies birgt die Gefahr eines Schwarzen-Peter-Spiels zu Lasten der Einrichtungen. Sie dürfen letztlich nicht die Schuldigen sein, wenn die Sicherung der Versorgung mit professioneller Pflege nicht flächendeckend erreicht wird. Der Sicherstellungsauftrag liegt bei Politik und Kassen, die sich aus ihrer Verantwortung nicht einfach freikaufen können.

DIE PFLEGEUNTERNEHMEN BRAUCHEN JETZT EINE REFORMPAUSE

Mit der Umsetzung des Strukturmodells in der Pflegedokumentation ist fraglos ein großer Schritt in Richtung Entbürokratisierung gelungen. Damit ist das Thema Entbürokratisierung und Deregulierung aber insgesamt nicht abgeschlossen. Die professionelle Pflege braucht dringend weitere Initiativen, um den Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Als erste Maßnahme ist eine Reformpause geboten, die es den Beteiligten ermöglicht, die Vielzahl der Anforderungen umzusetzen.

Darüber hinaus müssen die Qualitäts-Prüfrichtlinien des Medizinischen Dienstes und die ordnungsrechtlichen Vorschriften auf Landesebene einem Bürokratiecheck unterzogen werden. Dabei müssen Respekt und Vertrauen der Maßstab sein. Alle Regelungen, die nur der jeweiligen Prüforganisation selbst dienen und nicht den Pflegenden und Pflegebedürftigen, müssen unterlassen werden. Ein besonders absurdes Beispiel kommt aktuell aus Thüringen, wo das Ordnungsrecht seit Neuestem für Wohngemeinschaften mit mehr als 12 Plätzen und für alle vollstationären Pflegeeinrichtungen zwingend eine Frauenbeauftragte nur für Bewohnerinnen vorsieht. Für Einrichtungen bedeutet dies wieder einen bürokratischen Mehraufwand, ohne dass eine positive Wirkung auf die pflegerische Versorgung zu erwarten ist.

Jeder, der professionelle Pflege braucht, wird sie in Zukunft nur bekommen können, wenn sich Einrichtungen und deren Mitarbeitende auf das Wesentliche konzentrieren können und dürfen: die Pflege am Menschen! Das muss das oberste Ziel und der wichtigste Zweck von Deregulierung und Entbürokratisierung sein. ○

Kernforderungen

- Reformpause für Unternehmen, damit diese Anforderungen umsetzen können
- Bürokratiecheck von Prüfrichtlinien und ordnungsrechtlichen Vorschriften
- Vertrauen in Unternehmen für eigenverantwortliches und redliches Handeln

Der Mittelstand kann die Versorgung gestalten

Die fast täglichen Berichte über Ablehnung von Versorgungsanfragen und fehlendes Fachpersonal zeigen, dass die sichere Versorgung mit professioneller Pflege in Deutschland für die Zukunft nicht mehr als selbstverständlich genommen werden kann. Die Gründe dafür sind vielfältig. Sicher ist: Die inhabergeführten, mittelständischen Unternehmen sind das Rückgrat der flächendeckenden Versorgung in Deutschland. Sie übernehmen lokal Verantwortung und verdienen dafür Respekt und Anerkennung.

Die Anforderungen an die Pflege steigen. Mehr Pflegebedürftige und höhere Qualitätsanforderungen stellen alle Beteiligten vor immer neue Herausforderungen. Um diesen erfolgreich zu begegnen, ist das Engagement privater Pflegeunternehmen notwendig. Eine qualitative und in der Zukunft sichere Versorgung bedarf Investitionen in Erhalt, Modernisierung, Erweiterung einer Pflegeimmobilie, in Personal oder gar in die Neugründung. Der Mittelstand hat gezeigt, dass er dazu bereit ist. Er investiert sein Kapital und trägt das Risiko. Trotzdem wird die unternehmerische Gestaltungsfreiheit, die dringend benötigt wird, um den vielfältigen Anforderungen auf dem Feld der Pflege zu begegnen, zusammengestutzt und überreguliert. Es braucht also eine Kehrtwende in der Pflegepolitik hin zu mehr Markt statt mehr Staat.

FEHLT DER WIRTSCHAFTLICHE ANREIZ, BLEIBT AUCH DIE INVESTITION IN DIE PFLEGE AUS

Das Damoklesschwert, das vor allem über der privaten professionellen Pflege schwebt, ist ein grundlegendes Misstrauen gegenüber Pflegeunternehmen. Die Grundvoraussetzung für die Investitionsbereitschaft des pflegerischen Mittelstands ist, ihm Redlichkeit zu unterstellen. Denn Freiheit und Vertrauen beginnen da, wo Kontrolle aufhört. Darüber hinaus darf das Streben nach Wirtschaftlichkeit nicht verteufelt werden, sondern ist als notwendig anzuerkennen. Dazu gehört auch der Anspruch des Unternehmers auf wirtschaftlichen Erfolg in Form eines angemessenen Gewinns. Die Jagd nach kurz- und mittelfristiger Gewinnmaximierung von Hedgefonds und Private-Equity-Gesellschaften ist hier ausdrücklich nicht gemeint. Sie schließt per se ein langfristiges Engagement mit Verantwortung aus und betrachtet Pflegeeinrichtungen und ihre Mitarbeiter

nur als Spekulationsobjekt. Wenn den mittelständischen Unternehmen der wirtschaftliche Anreiz und die unternehmerische Perspektive genommen werden, bleiben letztlich die notwendigen Investitionen zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen im Pflegemarkt aus.

Das drängendste Problem für den Mittelstand ist der Fachkräftemangel. Ohne ausreichendes und qualifiziertes Personal kann die Versorgung in der Fläche nicht sichergestellt werden. Dem steigenden Personalbedarf steht eine proportional sinkende Zahl von Erwerbstätigen gegenüber, was zu einem verschärften Wettbewerb zwischen allen Wirtschaftsbranchen führt. Der Altenpflegebereich steht dabei im Besonderen vor großen Herausforderungen, weil Preise nicht frei kalkulierbar sind und somit auch die Entwicklung der Löhne und Gehälter nicht so dynamisch vollzogen werden kann wie in der freien Wirtschaft. Bleibt es bei dem starren System von fixen Personalschlüsseln, Fachkraftquoten und reguliertem Leistungsangebot, wird sich die Versorgungslücke vergrößern und professionelle Pflege ein knappes und teures Gut. Für die notwendige Systemänderung mit einem neu strukturierten Leistungsrecht, einer flexibilisierten Leistungserbringung und Auflösung der Sektorengrenzen ist der Mittelstand der ideale Partner, denn er ist innovationsfähig, flexibel und übernimmt Verantwortung vor Ort.

Den unternehmerischen Mittelstand in der Pflege zu stützen und auszubauen ist die beste Strategie für die Zukunft, damit die Versorgung mit professioneller Pflege auch in Zukunft aufrechterhalten werden kann. Dafür sind neben einem klaren Bekenntnis auch konkrete Maßnahmen seitens Politik und Kostenträgern notwendig – damit jeder, der in Zukunft professionelle Pflege braucht, diese auch bekommen kann. ○

Der Mittelstand

- Der Mittelstand investiert
- Der Mittelstand verdient Vertrauen
- Der Mittelstand ist Partner für einen Systemwechsel

Impressum

Sonderpublikation der Zeitschrift
Altenheim und des VDAB

Redaktion:

Steve Schrader (V.i.S.d.P.), Jens Ofiera

Redaktionsassistentin:

Martina Hardeck

Medienproduktion:

Maik Dopheide (Leitung),

Birgit Seesing (Artdirection und Layout)

Verlagsleitung: Miriam von Bardeleben

Anzeigen: Ralf Tilleke

Gerichtsstand und Erfüllungsort:

Hannover

Verlag: Vincentz Network,

Plathnerstraße 4c, 30175 Hannover,

T +49 511 9910-000,

F +49 511 9910-089,

USt-Id.-Nr. DE 115699823

Druck: Gutenberg Beuys

Feindruckerei GmbH, Langenhagen

© Vincentz Network GmbH & Co. KG

Kontakt zur Redaktion Altenheim

T+49 511 9910-135 · [martina.hardeck@](mailto:martina.hardeck@vincentz.net)

vincentz.net · www.altenheim.net

Kontakt zum VDAB

T+49 030 2005 9079-17 · jens.ofiera@vdab.de ·

www.vdab.de

Altenheim
Lösungen fürs Management

VDAB
PFLEGE MUSS GEPFLEGT WERDEN!

