

senesuisse 3.12

FOCUS

Qualität in Alters- und Pflegeheimen 1

Qualitätsmanagement by senesuisse 3

Qualitätssystem und -überwachung im Kanton VD 4

Professionelles Qualitätsmanagement – ein Muss 5

Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 6

Aktuelle Entscheide des Bundesgerichts 8

Führungskompetenz entwickeln 10

Berufsprüfung Langzeitpflege und -betreuung 11

Qualität in Alters- und Pflegeheimen

↳ Bund und Kantone machen Druck: Die Qualität in allen Betrieben der Altenpflege müsse dringend sichergestellt werden. Politische Gremien verlangen Programme, um die Qualität zu messen und vergleichen. Dabei werden sie relativ bald feststellen müssen, was unsere Branche schon lange erfahren hat: Es bestehen keine einfachen Kennzahlen, welche einen simplen Vergleich der Qualität zulassen!

Die Zusammensetzung der Bewohner in den verschiedenen Betrieben ist zu unterschiedlich, als dass sich simple Kennzahlen vergleichen lassen. Nehmen wir das Beispiel der Sturzrate: Wer nur Bewohner höherer Pflegestufen beheimatet, welche rund um die Uhr im Bett liegen, wird nie Stürze zu verzeichnen haben – egal wie „sturzfreundlich“ die Infrastruktur ausgestaltet ist. Im Gegenzug wird dieses Heim aber keine Chance haben, bei den Dekubiti-Raten (Wundliegen) mit den Betrieben mithalten, die Bewohner tieferer Pflegestufen aufnehmen. <121>





CHRISTIAN STREIT <+CST
Geschäftsführer senesuisse

Zwar engagieren sich von den am linken bis zu den am rechten Rand politisierenden Parlamentariern alle für weniger Bürokratie. Angefangen mit Josef Zisyadis (POP, Parlamentarische Initiative „Bürokratie-Stopp“) über Bea Heim (CVP, Motion „Abbau unnötiger Bürokratie“) oder Christian Lüscher (FDP, Interpellation „Arbeitsplätze statt Bürokratie“) bis hin zu Adrian Amstutz (SVP, Motion „Weg mit der überflüssigen Bürokratie“) wird in allen möglichen Bereichen gegen unnötige gesetzliche Vorgaben gewettert. Nur sind es die gleichen Politiker, welche mit stetig neuen Vorschriften genau das Gegenteil verursachen.

<+H> Wenn wir die Entwicklung der Branche über die letzten Jahrzehnte Revue passieren lassen, sind enorme Fortschritte auszumachen. Während sich frühere Generationen irgendwie verständlicherweise gegen eine „Abschiebung ins Heim“ gewehrt haben, bestehen heute grösstenteils heimelige und attraktive Häuser. Dies ist aber nicht mit den vielen Vorschriften zu Personaldotation, Zimmergrösse, Ausstattung, Ausbildungspflichten, etc. zu erklären. Vielmehr haben (zuerst die privaten) Anbieter erkannt, dass eine gute Betreuung und Pflege im Alter primär mit Dienstleistungsqualität erreicht wird. Wer die Bedürfnisse der Bewohner kennt und sich daran orientiert, erwirkt bestmögliche Kundenzufriedenheit.

Nicht nur deutlich höhere Kosten, sondern geradezu unerwünschte Folgen erwirken hingegen starre bürokratische Vorgaben. So führt die stete Vergrößerung der Zimmer bei vielen älteren Personen dazu, sich in den ungewohnt grossen Räumen verloren und einsam zu fühlen. Für jeden Bewohner zu erstellende Postfächer können von

Bürokratie-Stopp!

↳ Der Name dieser Volksinitiative könnte aus Sicht unserer Branche zugleich das Unwort des Jahres oder auch des Jahrzehnts sein. Es ist pure Ironie, dass genau diese Volksinitiative zum Schluss an wenigen Unterschriften gescheitert ist, welche noch bei den Einwohnergemeinden zum Beglaubigen herumlagen! Von der stetig ansteigenden Bürokratie im Gesundheits- und Heimwesen können vor allem die Verantwortungsträger ein Lied singen: Wer früher als Heim- oder Pflegedienstleitung noch den direkten Kontakt mit Personal und Bewohnern pflegen konnte, hockt heute fast nur noch im Büro. Nur so können die gestiegenen Anforderungen für Krankenkassen, Bundesämter und kantonale sowie kommunale Behörden noch erfüllt werden.

So steht zu befürchten, dass die Motion „Qualitätssicherung in Pflegeheimen“ auch vom Ständerat angenommen wird und somit schweizweit zwingend Qualitätsindikatoren erhoben und vergleichbar gemacht werden müssen. Zudem will sich niemand gegen den weiteren Ausbau des Mutterschutzes wehren, was mit zwingend zu bezahlenden Stillpausen besonders im Gesundheitswesen zusätzlich Aufwand und Kosten verursacht. Und auch die Kantone sind munter an der Arbeit, unter dem Titel „Qualitätssicherung“ mit umfassenden Befragungen und Vorschriften weiteren Administrationsaufwand zu bewirken. Leider ist auch der Versuch bereits im Voraus gescheitert, bei der Arbeitszeiterfassung gewisse Lockerungen durchzusetzen: Der für eine Vernehmlassung unterbreitete Vorschlag sieht vor, dass nur bei Mitarbeitern mit einem Mindesteinkommen von jährlich Fr. 175'000.-- keine genaue Erfassung bezüglich Arbeits- und Pausenzeiten mehr erfolgen müsse.

Mir stellt sich ernsthaft die Frage, wann die Schweiz an ihrem Regulierungs- und Kontrollwahn ersticken wird. Auch bei uns hat die Politiker das trügerische Gefühl gepackt, mit Gesetzen alles regeln zu können. Eigenverantwortung und Anreize zu wirtschaftlichem Handeln sind offensichtlich zu Fremdwörtern geworden. Es wäre höchste Zeit, sich ernsthafte Gedanken über den Sinn und Nutzen der meisten Vorschriften zu machen! Zumindest müsste man die Politiker an den Kosten beteiligen können, welche sie durch ihre Gesetze verursachen. Ich bin überzeugt, dass die Bewohner unserer Alters- und Pflegeheime mit nur halb so vielen Statistiken und Dokumentationen mindestens genauso gut betreut würden – zu viel geringeren Kosten! <+CST



den meisten nicht selber geleert werden und führen zur verspäteten Zustellung der Post. Zuviel diplomiertes Pflegepersonal bewirkt Personalmangel und Unterforderung. Die Pflicht zur Installation von Wertfächern lädt Diebe zu einfachem Handwerk ein.

Mit Blick auf die Unterschiedlichkeit der Betriebe sind deshalb starre Vorschriften kontraproduktiv. Wir müssen darauf verzichten, unter dem Titel „Qualitätssicherung“ gut gemein-

te Vorgaben und Datenerhebungen zu vollziehen. In den Fokus rücken soll hingegen, was die Bewohner unter „Qualität“ verstehen und die Zufriedenheit des Personals bestärkt. Befragungen von Personal und Bewohnern erlauben den weitaus sinnvolleren Vergleich als die Gegenüberstellung von starren Kennzahlen. Was wir brauchen ist kein zunehmender Papierkrieg, sondern ein echtes Verständnis für Dienstleistungsqualität! <+CST

Qualitätsmanagement by senesuisse

↳ Das Thema „Qualität“ ist heute omnipräsent. Verschiedene Systeme versprechen den ultimativen Nutzen, gleichzeitig erhitzen Diskussionen zu diesem Thema und der damit verbundenen Grundhaltung die Gemüter der Betroffenen. Und die Kantone erstellen weiterhin unbeirrt „technische Rahmenbedingungen“, welche optimale Qualität ermöglichen sollen. Aber was ist denn nun wirkliche „Qualität“ in Alters- und Pflegeeinrichtungen und welcher Weg führt in eine richtige Richtung?

Abbildung des Umgangs miteinander – oder die Qualität der Beziehungen

Trotz der Vielfalt von heute diskutierten Aspekten sollte nicht vergessen werden, dass Alters- und Pflegeheime grundsätzlich und in erster Linie Dienstleistungsunternehmen sind. Sämtliche Prozessdokumentationen und Qualitätsindikatoren sind wenig bis nichts wert, wenn die zu einer Dienstleistungsunternehmung unabdingbar gehörende Grundhaltung nicht vorhanden ist oder nicht gelebt und permanent weiterentwickelt wird. Qualität fängt folglich immer dort an, wo es darum geht, Beziehungen zwischen Menschen bewusst zu gestalten, Dienstleistungen mit einer dienenden Komponente zu verbinden und beides im Alltag spürbar zu leben.

Die Grundhaltung der Mitarbeitenden und das damit verbundene Verhalten in der Beziehungsgestaltung

Qualität geht grundsätzlich immer von einem Punkt aus, nämlich von der konkreten und berechtigten Erwartungshaltung des Kunden, des Gastes, des Bewohners. Genau an dieser Stelle setzt eine qualitätsorientierte Führung an. Sie definiert zusammen mit den Beteiligten Rahmenbedingungen für die Erbringung von Dienstleistungen, sie erarbeitet Grundsätze in der Haltung und damit im Verhalten des Einzelnen. Hier beginnt unabdingbar Qualität. Und erst wenn dieses Fundament festgeschrieben, verstanden und durch jeden Einzelnen gelebt wird, dann gewinnt auch die fachliche Qualität die Bedeutung und Wirkung, welche ihr zusteht.

Gezielte Führung – bewusste Beziehungsgestaltung: Das Qualitätssystem „Q by senesuisse“

Der Verband senesuisse geht davon aus, dass eine gute Führung und die Fokussierung auf ein hohes Dienstleistungsbewusstsein das Fundament erfolgreicher Qualitätsarbeit darstellen. Dieser Qualitätsgedanke ist in das Q-System von senesuisse eingeflossen und steht ab kommendem Jahr den Mitgliedern zur Nutzung zur Verfügung. Es geht dabei nicht um Pflegequalität, nicht um Mahlzeitenanalyse und Dekoration, sondern es geht um die Darstellung respektive Verbesserung der wirklichen Dienstleistungsqualität in den Häusern. Und es geht darum, die wesentlichen Elemente herauszufiltern und sichtbar zu machen.

senesuisse bietet ab 2013 ein wirkungsvolles Qualitätssystem an, welches erlaubt, genau diese Dienstleistungsqualität abzubilden und gemeinsam mit allen Mitarbeitenden weiter zu entwickeln. In einer Partnerschaft mit

Schweiz Tourismus entstand die Idee, das Q-System wurde anschliessend mit Fachleuten gezielt auf die besonderen Bedürfnisse unserer Branche sprachlich und inhaltlich angepasst. Besonderen Wert legte senesuisse auch auf den Aspekt der Finanzierbarkeit. Gerade Kleinbetriebe sollen mit wenig finanziellem und zeitlichem Aufwand einen Q-Nachweis erlangen können. Dank der Mehrstufigkeit sind aber auch bestehende und komplexere Aspekte und Prozesse integrierbar und das System folglich auch für grössere Betriebe attraktiv und herausfordernd.

Konkrete Schritte im 2013

Um „Q by senesuisse“ im eigenen Betrieb anwenden zu können, werden sogenannte Qualität-Coaches ausgebildet. Für die Q-Stufe I werden in einer eintägigen Schulung die Grundprinzipien des Qualitätsmanagements vermittelt, es werden Methoden und Mittel zur Steigerung der Dienstleistungsqualität kennengelernt sowie verschiedene Q-Instrumente (Servicekette, Reklamationsmanagement, Qualitätsprofil und Aktionsplan) erarbeitet und für den Einsatz im Betrieb vorbereitet. Die Teilnehmenden lernen an dieser Weiterbildung, die Instrumente im eigenen Betrieb gezielt einzusetzen. Sie sind nach dem Kursbesuch in der Lage, Massnahmen zur Steigerung der Dienstleistungsqualität zu planen und die nötigen Vorbereitungen für die

Auszeichnung mit dem Qualitäts-Gütesiegel Stufe I vorzunehmen. Als Folgeschritt besteht die Möglichkeit, nach erfolgreichem Absolvieren der Stufe I auch die Q-Stufen II und III zu erarbeiten. Nach dem Besuch der erweiterten Stufen sind die Teilnehmenden in der Lage, im eigenen Haus als Qualitäts-Trainer zu arbeiten, dabei den Einsatz der QII-Instrumente zu steuern (Selbstbewertungen, Mitarbeiter- und Bewohnerbefragungen, Mystery Checks, Prozessmodellierung) und in der Folge die Auszeichnung zum Gütesiegel Stufe II zu erlangen. Alle Schritte werden von einer neutralen Fachstelle aus dem Bereich Alters- und Pflegeheim geprüft und überwacht.

Warum ist eine Teilnahme an diesem Schritt so wichtig?

Immer wieder herrscht in der Öffentlichkeit der Irrglaube, private Heime seien ausschliesslich auf Profit ausgerichtet und die Qualität sei zweitrangig. Mit diesem Instrument besteht die einzigartige Möglichkeit, gegenüber der Öffentlichkeit zu dokumentieren, dass hohe Qualität ein ausgeprägtes Anliegen der privat organisierten Heime ist. In diesem Sinne ist es erstrebenswert, dass alle Mitgliederheime mindestens die Stufe I des „Q by senesuisse“ erlangen. <+HPS

HANS PETER SPRENG <+HPS
Inhaber Concluso
senesuisse Regionalleiter Bern

Die erste Schulung der aus den Häusern delegierten Q-Coaches startet am 15./16. Mai 2013.

Die Teilnehmer verfügen idealerweise über eine hohe Dienstleistungsbereitschaft und die Fähigkeit, sich in die Bedürfnisse der Bewohner, Gäste, Kunden und Mitarbeitenden einzufühlen. Bevorzugt werden Führungskräfte, welche sich dieser Aufgabe annehmen. Weitere schriftliche Informationen und die Ausschreibung zu „Q by senesuisse“ werden zu Beginn des kommenden Jahres automatisch an alle Mitgliederheime verschickt.

Die Mitgliederversammlung von senesuisse findet am 10. April 2013 statt.

Am Vormittag findet die bewährte Weiterbildung statt. Unter dem Thema Qualitätsmanagement werden die aktuellen politischen Entwicklungen beleuchtet. Zudem wird das System „Q by senesuisse“ detailliert erläutert. Einige eingeladene Anbieter von Q-Tools werden ihr System vorstellen und für Vergleiche und Fragen zur Verfügung stehen.

Qualitätssystem und Qualitätsüberwachung im Kanton Waadt

↳ **Aktuell befinden sich zahlreiche Alters- und Pflegeheime unter der Kontrolle des kantonalen Aufsichtsorgans. Das Gesundheitsamt des Kantons VD hat eine eigene Überwachungsinstanz eingesetzt: Die CIVEMS. Dieses interdisziplinäre Team prüft die Qualität der Betreuung und Einrichtungen in den Waadtländer Heimen. All dies erfolgt unter der Prämisse, dass die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden und den Bewohnern die nötige Sicherheit und Würde gewährleistet bleibt.**

Stufenweise haben die Inspektionen der CIVEMS nicht nur zum Hinterfragen der Organisationsmodelle in verschiedenen Berufen, sondern auch im ganzen Betreuungsprozess geführt. Der Fokus der beaufsichtigten Punkte konzentrierte sich hauptsächlich auf die beruflichen Aspekte, aber nicht nur.

Die in der BOAS-Gruppe zusammengeschlossenen Betriebe der Altenpflege (namentlich im Kanton Waadt) haben im Rahmen dieser verstärkten Einflussnahme des Kantons eine umfassende Betrachtung ihrer Prozesse angestrebt. Dies führte zu einer Orientierung in Richtung der Zertifizierung mit dem Standard ISO 9001. Die Vereinfachung der Organisation und eine Modernisierung der Führungsmittel sollten einfache und effiziente Betreuungsabläufe ermöglichen.

Dank der Impulse von Fachleuten bekam das Projekt eine immer klarer ausgebaute Struktur. Sukzessive haben sich daraus neue Massnahmen für die Bewohner entwickelt. In einer ersten Phase stützte sich das Projekt auf berufsspezifische Kenntnisse. Die bestehenden Abläufe und gemeinsamen alltäglichen Arbeiten der verschiedenen Berufsleute wurden zuerst angepasst. Dabei beruhten sämtliche Überlegungen und Änderungen auf dem Projektziel, die Betreuungsleistungen zu verbessern und damit das Wohlbefinden der Bewohner zu steigern.

Das Projekt begann also mit der Validation, was im Alltag zu tun ist und welche gemeinsamen Kompetenzen nötig sind. Zwischen den Ansichten in den Betrieben und den Erwartungen des Kantons musste eine Synergie gefunden werden. Dies mit dem gemeinsamen Ziel, die optimale Betreuung der Bewohner sicherzustellen. Zu berücksichtigen und prüfen waren alle möglichen Kriterien der CIVEMS als Vorgaben. Dies ist nur mit Ausbau und Verbesserung der Dokumentation des Betreuungsprozesses als Grundlage möglich.

Konkret wurden Indikatoren für die Pflege und Betreuung entwickelt und eingeführt. Zwar bestanden bereits Qualitätsvorstellungen, sie waren aber oft nicht messbar oder unvollständig. Indem die Kan-

tonalverbände FEDEREMS, AVDEMS und AFIPA ein strategisches Projekt zur Etablierung von Indikatoren in einem Benchmarking starteten, ermöglichten sie nach und nach die Umsetzung verlässlicher Daten und Verbesserungskonzepte.

Gleichzeitig wurde zur Komplettierung des Vorhabens eine Klärung der verschiedenen Rollen und Kompetenzen zwischen den Verantwortungsträgern angestrebt. Auf diese Weise wurde das neue Qualitätsmanagement im Kanton Waadt etabliert. Abschliessend waren die Synergien zwischen den Fachleuten im Betreuungsprozess entscheidend, um die interdisziplinären Betreuungskonzepte einzuführen.

Heute ermöglicht das Qualitätssystem eine koordinierte, effiziente und langfristige Umsetzung. Unter diesen Voraussetzungen werden die kantonalen Anforderungen kaum mehr als belastende Vorschriften erlebt, sondern als im Alltag bereits umgesetzte Praxis. Die Wahl zur Durchführung eines Qualitätsprojekts hat es ermöglicht, in diesem Bereich ein strukturiertes, klares und abgestimmtes Managementinstrument zu erarbeiten. Die im Laufe des Jahres 2012 erhaltenen Zertifizierungen bestätigen die Kompetenzen und das Know-how unserer Fachleute. ←BRU

BERNARD RUSSI ←BRU
Direction du Groupe BOAS

Professionelles Qualitätsmanagement ist ein Muss

↳ **Sicherheit und Qualität, dies sind die beiden Hauptthemen, welche ein professioneller Anbieter von Pflege heute abdecken muss. Nur so kann er den hohen Ansprüchen der Bewohner von Wohn- und Pflegeeinrichtungen gerecht werden. Aber nicht nur die direktbetroffenen Bewohner wollen überzeugt sein. Es gilt, das gesamte Netzwerk abzudecken, welches heute ein Wohn- und Pflegezentrum umgibt: Angehörige, Behörden von Gemeinden, Kantonen und Bund, Krankenversicherer, Ärzte, Vertragspartner und eine weitere Öffentlichkeit.**

Die Pflegegruppe SENIOcare mit 27 Standorten in 7 Kantonen betreibt seit langer Zeit ein selbstentwickeltes Qualitätsmanagement. Die mit 4 Mitarbeitern bestückte Abteilung „Qualität in Pflege und Betreuung“ sorgt mit einer professionellen Aufbau- und Ablauforganisation dafür, dass das oberste Ziel – die Top-Qualität – für unsere Gäste eingehalten wird. Als Messbarometer dienen interne Audits, welche regelmässig (alle sechs Monate) an jedem unserer Heimstandorte durchgeführt werden. Aufgrund der unterschiedlichen Schwachpunkte der einzelnen Audits können mögliche Schwachstellen erkannt und rasch mit geeigneten Massnahmen in die richtige Richtung korrigiert werden.

Die Anforderungen an Betreiber von Wohn- und Pflegeeinrichtungen steigen auch im Bereich Qualität – und das zu Recht. Aus diesem Grund hat sich SENIOcare entschieden, einen Schritt weiter zu gehen und das Qualitätsmanagement der Gruppe durch einen eidgenössisch anerkannten Dienstleister zertifizieren zu lassen. Wir haben uns für die Stiftung sanaCERT suisse entschieden, eine von der Schweizerischen Akkreditierungsstelle akkreditierte Zertifizierungsfirma, welche auf die Zertifizierung von Langzeitpflegeeinrichtungen und Akutspitalern spezialisiert ist.

Mit dem Pilotbetrieb Villa Sarona in Chur starteten wir im 2011 und erhielten das Zertifikat im Frühling 2012. Durch die realisierten Erfahrungen konnten wir feststellen, dass der eingeschlagene Weg richtig ist: Im Januar 2013 wird mit dem Kickoff der Zertifizierungsprozess über die gesamte Gruppe SENIOcare lanciert. Im Herbst 2013 stehen wir an der abschliessenden „Prüfung“, also den Zertifizierungsaudits, Rede und Antwort.

sanaCERT wird in erster Linie die Prozesse der Pflege prüfen, aber auch Schnittstellen zu den übrigen Bereichen wie Küche, Reinigung, etc. nicht ausser Acht lassen. Geprüft wird die Erfüllung der klar definierten Standards wie etwa die Qualitätsentwicklung der SENIOcare-Gruppe, die Rechte der Bewohner, die Pflege und Betreuung, aber auch spezifische Fragestellungen zu den Themen Wundmanagement, Umgang mit freiheitseinschränkenden Massnahmen, Umgang mit Demenzpatienten sowie das Erheben und Bewerten von Qualitätskennzahlen.

Die Erfahrungen in unserer Villa Sarona haben gezeigt, dass ein Zertifizierungsprozess – trotz eigenem etablierten und professionalisierten Qualitätsmanagement – Zusatzaufgaben, vermehrte Arbeitsstunden, Sitzungen und weitere Schulungen auslöst. Die zusätzlich benötigten Ressourcen können nur erfolgreich eingesetzt werden, wenn die Pflegedienstleitungen vom Prozess überzeugt sind, die Teams dahinterstehen und jeder versteht, was die Ziele und der erzielte Erfolg für einen Wert haben. Wenn man diese (Zusatz-)Arbeit als Prozess versteht, der ohnehin zum Erhalt und der Weiterentwicklung von Qualität gehört, dann verschmelzen sich Projekt und Alltag in ein Denken und Handeln, welches nachhaltig verankert bleibt.

SENIOcare investiert ihre personellen und finanziellen Ressourcen, um allen Qualitätsanforderungen der Zukunft weiterhin gerecht zu werden, getreu unserer Mission: „Wir bieten Menschen mit Ihrer Geschichte ein Zuhause“. ←BAM

BEAT AMMANN ←BAM
CEO SENIOcare

↳ Die Fotos dieser Ausgabe des *senesuisse Magazins Focus* entstanden mit herzlicher Unterstützung von Leiterin Verena Spahr (Bild links Mitte), ihrer Stellvertreterin Anita Reusser, sowie mehreren Pflegepersonen und Bewohnern des APH Sonrain in Oberdiessbach. ←SKU

Qualität sichern und weiterentwickeln

↳ Die Pflegezentren der Stadt Zürich (PZZ) arbeiten seit rund fünf Jahren mit einem Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001. Das umfassende System hat seit seiner Einführung Haltungen und Qualitätsbewusstsein stark geprägt und ist aus dem Arbeitsalltag der über 2000 Mitarbeitenden nicht mehr wegzudenken.

Die Direktion der Pflegezentren entschied sich für die ISO-Norm 9001, da diese ein umfassendes Managementsystem fordert, das die Gesamtheit eines Unternehmens mit seinen Arbeitsabläufen und Haltungen mit einbezieht. Aufbauend auf dieses System wurden im Jahr 2009 die umweltrelevanten Aspekte und Instrumente analysiert und umgesetzt, so dass die Pflegezentren anfangs 2010 das Zertifikat der ISO-Norm 14001 erhielten. Für die Erreichung des WHO-Labels für Gesundheitsförderung im Jahr 2011 bot die umfassende Dokumentation ebenfalls eine gute Grundlage.

Für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems wurden die Prozesse sämtlicher Bereiche, der Führung und des Controllings in den Pflegezentren dokumentiert und in den Grundzügen vereinheitlicht. Qualitätsbeauftragte in jedem der zehn Pflegezentren sowie die Fachstelle Qualitätsmanagement der zentralen Verwaltung leiteten, unterstützten und begleiteten diese Arbeit eng. Entstanden ist daraus eine umfassende für alle zugängliche elektronische Dokumentation, die sämtliche Prozesse beschreibt und alle Vorgaben, Richtlinien und Konzepte beinhaltet. Eine benutzerfreundliche, webbasierte Datenbank mit Stichwortsuche erleichtert die Suche innerhalb der Dokumentation.

Aktuell und dynamisch

Die elektronische Dokumentation ist mittlerweile ein zentrales Arbeitsinstrument. Sie ist Nachschlagewerk und Gedankenstütze, nicht nur für Neutretende. Hier finden sich Formulare, Checklisten und Reglemente in stets aktueller Form. Die Dokumentation ist dynamisch, da sie der ständigen Überprüfung unterliegt. Der Verbesserungskreislauf, welcher der ISO-Norm zugrundeliegt, verlangt, dass sich die Mitarbeitenden, vor allem die Prozesseigner, immer wieder mit dem Inhalt auseinandersetzen und ihn nach Bedarf aktualisieren. Die periodische Überprüfung wirkt einerseits der Gefahr entgegen, dass zu viel festgehalten wird, da die Prozesseigner sich jedes Jahr fragen müssen, ob diese oder jene Regelung noch nötig und sinnvoll ist. Andererseits erleben Mitarbeitende so, dass sie ihre Abläufe und Dokumente hinterfragen können und sollen.

Verbesserung und Entwicklung

Der in der ISO-Norm 9001 verankerte kontinuierliche Verbesserungskreislauf gewährleistet, dass Prozesse immer wieder überprüft und weiterentwickelt werden. Ein elektronisches Tool, Chancenmanagement genannt, unterstützt dies und sorgt dafür, dass Anregungen, Lob und Kritik an die richtigen Stellen gelangen und bearbeitet werden. Regelmässig durchgeführte interne Audits zeigen auf, wo Schwächen vorkommen und definieren Entwicklungsmassnahmen. Damit stellen die Pflegezentren sicher, dass die verschiedenen Vorgaben eingehalten sind, dass Kundenbedürfnisse und -anforderungen wahrgenommen werden und dass darauf reagiert wird.

Austausch

Für das Gesamtunternehmen Pflegezentren mit seinen zehn Betrieben brachte die Einführung des Qualitätsmanagementsystems ein geschärftes Bewusstsein für interdisziplinäre und betriebsübergreifende Zusammenhänge mit sich. Durch die gemeinsamen Grundlagen sind Austausch und Zusammenarbeit sehr viel einfacher geworden. Man spricht über dasselbe: Beispielsweise werden die Essensbestellung oder Reparaturaufträge überall gleich ausgeführt. Führungsprozesse beinhalten in allen Betrieben dieselben Schritte, auch wenn inhaltlich die Schwerpunkte unterschiedlich gesetzt werden können. Mitarbeitende können in einen anderen Betrieb wechseln (oder dort aushelfen) – die Grundlagen ihres Arbeitsumfelds sind gleich. „Mit dem Qualitätsmanagementsystem gewährleisten wir, dass wir in allen unseren Betrieben die gleiche hohe Qualität bieten, sei dies in der Pflege und Betreuung, bei Hilfsmitteln oder in Bezug auf die Arbeitsplätze“, hält Kurt Meier, Direktor der Pflegezentren der Stadt Zürich fest.

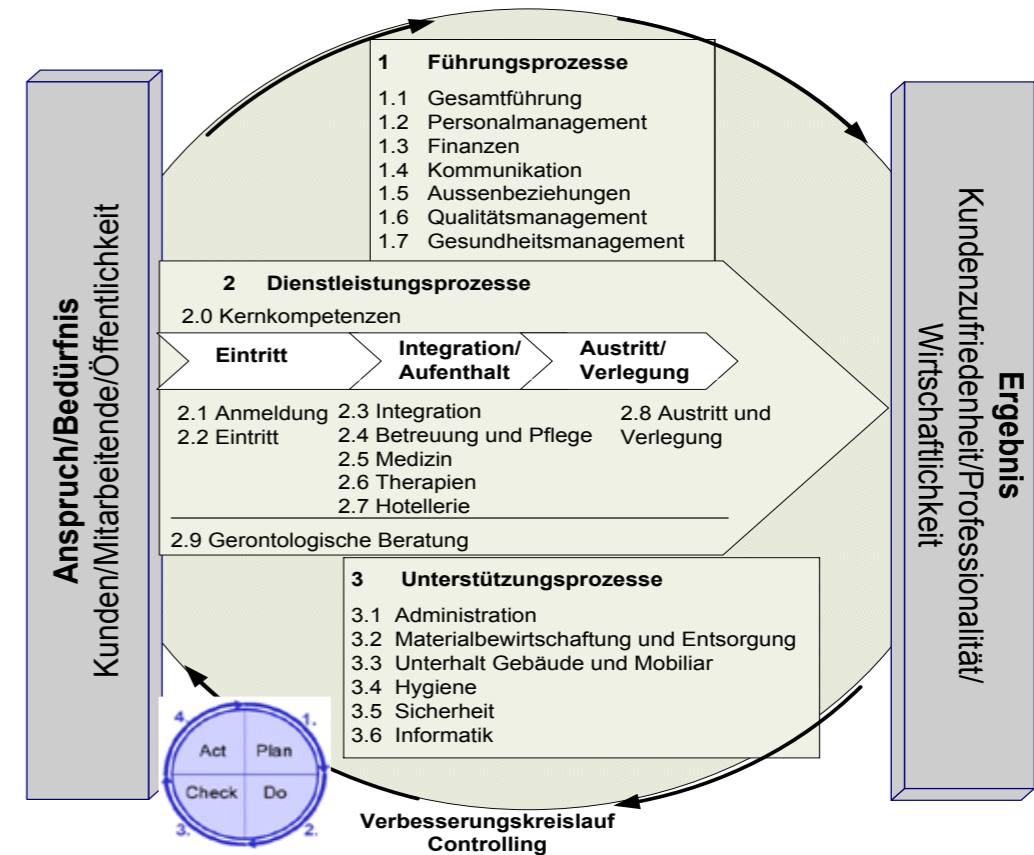
Das Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 unterstützt schliesslich die Geschäftsleitung im Strategie- und Zielsetzungsprozess. Die Standardisierung des Ablaufs und der Instrumente sichert eine stetige Weiterentwicklung der Qualität und die Anpassung an die Bedürfnisse des Marktes.

Einflüsse von aussen

Die ISO-Norm unterstützt die Pflegezentren zudem darin, die verschiedenen Einflüsse von aussen rascher und fundiert zu bewältigen. „Das zeigt sich beispielsweise, wenn wir für Versicherer oder Behörden wie die Heilmittelkontrolle Nachweise zur Erfüllung der Vorgaben erbringen. Mit unserem Qualitätsmanagementsystem können wir deren Anforderungen rascher und einfacher bearbeiten“, sagt Kurt Meier. „Ein Beispiel: Im letzten Jahr mussten wir die Einzelleistungsverrechnung für medizinische, therapeutische und andere Leistungen einführen. Dank der gut dokumentierten Abläufe konnte dies in kurzer Zeit umgesetzt werden.“ <RWA

ROSEMARIE WANNER <RWA
Qualitätsbeauftragte der Pflegezentren der Stadt Zürich

Prozessmodell der Pflegezentren der Stadt Zürich (PZZ) „Flugzeug“



Mit dem Qualitätsmanagementsystem können wir Anforderungen rascher und einfacher bearbeiten.

Aktuelle Entscheide des Bundesgerichts

↳ Im November hat sich das Bundesgericht in zwei Fällen zu Fragen geäussert, die unsere Branche schon lange beschäftigen. Der eine Entscheid fiel positiv aus: Für das Angebot „Wohnen mit Dienstleistungen“ muss das zwingende Mietrecht grundsätzlich nicht angewendet werden. Beim anderen Entscheid drückte sich das Bundesgericht um eine Antwort: Ob für die Pensionsverträge in Alters- und Pflegeheimen das öffentliche Recht anwendbar ist oder ob Privatrecht grosse Freiheiten einräumt, ist nach wie vor offen.

Kein Mietrecht für „Wohnen mit Dienstleistungen“

Lasst uns mit dem positiven Entscheid starten: Die vom Mieterverband unterstützte Beschwerde des Bewohners einer „Wohnung mit Dienstleistungen“ wurde vom Bundesgericht abgelehnt. Somit ist die Erhöhung des Pensionspreises rechtmässig, welche der Leistungserbringer gestützt auf den Pensionsvertrag vorgenommen hatte.

Der Kläger hatte moniert, dass diese Erhöhung des Pensionspreises nicht rechtmässig sei, weil es sich um ein Mietverhältnis handle. Deshalb hätte einerseits das zwingende Formular verwendet werden müssen, andererseits sind Mietzinserhöhungen nur aus Gründen der Hypozinserhöhung oder im Rahmen der gestiegenen Kosten respektive Teuerung zulässig. Mit dieser Argumentation hatte er vor dem Mietgericht in Zürich gewonnen, aber bereits vor dem Zürcher Obergericht verloren. Dieses gab dem Anbieter von „Wohnen mit Dienstleistungen“ Recht, dass bei dem vorliegenden Vertrag die Dienstleistung ein mindestens so hohes Gewicht habe wie das Wohnen. Deshalb mache zwar das mietrechtliche Element einen wesentlichen Bestandteil des Pensions-/Pflegevertrages aus, es könne jedoch kein mietrechtlicher Schwerpunkt ausgemacht werden. Bei dem beurteilten Abkommen handle es sich also um einen gemischten Vertrag, welcher ohne die Dienstleistungskomponente sicherlich so nicht abgeschlossen würde. Das Bundesgericht stützte nun diese Beurteilung und bestätigte (mit 3 zu 2 Stimmen!), dass sich die Erhöhung des Pensionspreises nicht nach dem Mietrecht richte, sondern nach dem grundsätzlich freien Auftragsrecht.

Das gesprochene Urteil ist aber kein Freipass für den Pensionspreis jedes Angebots von „Wohnungen mit Dienstleistungen“. Es hängt vom Einzelfall ab, ob die Dienstleistungen ein mindestens ebenso hohes Gewicht haben wie die Wohnkomponente oder ob doch das zwingende Mietrecht angewendet werden muss. Wenigstens haben wir nun einen Anhaltspunkt. Der beurteilte Vertrag enthielt einen Pensionspreis von Fr. 5'187.-- für eine 2-Zimmer-Wohnung mit einer Nettofläche von 55 m². Eine Vergleichsmiete ohne Dienstleistungen würde weniger als die Hälfte betragen, was ein wichtiges Indiz für das Überwiegen der Dienstleistungen darstellt. Zu diesen gehörte nebst der Wohnungsreinigung auch die tägliche Mittagsverpflegung, Betreuungsleistungen (inkl. 24-Stunden Notfallbereitschaft), Beratungsangebote, Veranstaltungen sowie Zusatzdienstleistungen (Diät-/Schonkost, Zimmerservice, Wäschereinigung, Handwerkerarbeiten, Pflege).

Unter Umständen unterliegen andere Angebote dem Mietrecht. Wer weniger Dienstleistungen erbringt und/oder tiefere Pensionspreise vereinbart, ist nach wie vor gefährdet, dass wegen überwiegender Wohnelemente das zwingende Mietrecht einzuhalten ist. Dieses sieht namentlich eine Anfechtbarkeit des „Anfangs-Mietzins“ vor und bedingt für Preiserhöhungen zwingende Anpassungsmodalitäten. Problematisch ist dabei, dass die effektiven Kosten für die Dienstleistungen deutlich stärker steigen als die allgemeine Kostenentwicklung. Auch eine Aufteilung in einen Miet- und einen Dienstleistungsvertrag schützt nicht, weil Gerichte das Gesamtverhältnis betrachten. Leider hilft bei Anwendbarkeit des Mietrechts nur zweierlei: Eine Indexierung gestützt auf den Konsumentenpreis sowie die Hoffnung, dass die Verweildauer relativ gering ist und anschliessend für den Mieterwechsel die nötigen Preiserhöhungen durchsetzbar sind...

Ist für Heimverträge öffentliches Recht anzuwenden?

Der zweite Entscheid ist einem höchsten Gericht eigentlich nicht würdig. Beim Lesen des Urteils wird man den Eindruck nicht los, als Ziel hätten die Bundesrichter bloss die möglichst einfache Erledigung des Pendenzenbergs vor Augen gehabt. Wenn eine Beschwerde aus formellen Gründen abgelehnt werden kann, muss man sich mit den wichtigen inhaltlichen Fragen nicht beschäftigen – auch wenn unsere Branche schon längst auf dessen Beantwortung wartet...

Es handelt sich dabei um die Frage, ob auf Heimverträge das öffentliche Recht anwendbar ist oder ob die beiden Parteien im Sinne des Privatrechts völlig frei sind. Im konkreten Fall handelt es sich um einen Heimbewohner, welcher sich renitent verhält und sowohl das Personal wie auch andere Bewohner in unzumutbarer Weise schikaniert. Gegen die Kündigung des Heimvertrages unter Einhaltung der vereinbarten Frist ist er gerichtlich vorgegangen: Man dürfe ihn nicht aus dem Heim ausweisen, weil dieses als öffentliche Anstalt verpflichtet sei, ihn zu beheimaten.

Das Obergericht Luzern gab dem Heimbewohner Recht. Weil zwischen dem Bewohner und dem mit der Einwohnergemeinde verbundenen Heim da ein verwaltungsrechtlicher Vertrag vorliege, sei öffentliches Recht anwendbar. Deshalb könne auf das Gesuch des Heims nicht eingetreten werden, dass der unliebsame Bewohner auszuweisen sei. Mit dieser Argumentation vermischt das Obergericht aber die Pflicht der Einwohnergemeinde zur Bereitstellung von Heimplätzen mit einer nirgends festgehaltenen Pflicht des

Für Wohnen mit Dienstleistung ist nicht zwingend Mietrecht anwendbar.

Heims, diese allen Bürgern anbieten zu müssen. Während es sich bei Leistungsverträgen der öffentlichen Hand mit den Heimen klar um öffentlich-rechtliche Verträge handelt, liegt unseres Erachtens beim Heimvertrag mit dem Bewohner klar ein privates Vertragsverhältnis vor. Deshalb muss die Kündigung gemäss Mietrecht oder Auftrags-/Werkvertragsrecht zulässig und durchsetzbar sein.

Leider ging das Bundesgericht gar nicht erst auf diese Argumentation ein. Es beschied dem beschwerdeführenden Heim kurz zusammengefasst Folgendes: „Weil Sie uns nicht zweifelsfrei nachweisen können, dass in diesem Fall Privatrecht anwendbar ist, können wir die Frage nicht beantworten, ob Privatrecht oder öffentliches Recht zur Anwendung kommt und müssen deshalb Ihre Beschwerde auf Ausweisung des Bewohners ablehnen.“

Wie sollen wir denn je beweisen können, dass Privatrecht anwendbar ist, wenn das Bundesgericht diese Frage nie beantwortet? Wenigstens gibt das Urteil noch einige Hinweise, welche Elemente für die Abgrenzung von Bedeutung sein könnten: Wer ist Eigentümer des Heims (Private oder die öffentliche Hand)? Gibt es einen Leistungsvertrag zwischen dem Heim und der öffentlichen Hand? Sieht das kantonale Recht gewisse zwingende Pflichten im Zusammenhang mit der Betriebsbewilligung vor?

Den Heimen bleibt damit nichts anderes übrig, als weiterhin möglichst alle wichtigen Elemente im Heimvertrag zu regeln. Ob sie aber auch anwendbar sind oder ob gewisse Bestimmungen des öffentlichen Rechts dem Vertrag vorgehen, ist nach wie vor offen... <†CST

Anzeige:

Modulare Weiterbildung Langzeitpflege und -betreuung

für FaGe, FaBe, FA SRK, DN I

Die Berufsprüfung Fachfrau/Fachmann Langzeitpflege und -betreuung rückt näher!

Careum Weiterbildung führt seit 2010 einen Lehrgang für FaGe, FaBe oder FA SRK im Langzeitbereich. Die Module werden auf die neue Berufsprüfung ausgerichtet.

Nächster Start: Juni 2013

Persönliche Beratung: Tel. +41 (0)62 837 58 39

www.careum-weiterbildung.ch

–
Mühlemattstrasse 42
CH-5001 Aarau
Tel. +41 (0)62 837 58 58

info@careum-weiterbildung.ch

careum Weiterbildung

Entwickeln. Stärken. Vorleben. Erleben.

Führungskompetenz



↳ Gelebtes Qualitätsmanagement entsteht von Menschen für Menschen und erleichtert die Umsetzung des Leistungsauftrages. Ohne FÜHRUNG UND DISZIPLIN gibt es kein bewusstes Qualitätsmanagement und keine erfolgreiche Umsetzung dieser nachhaltig nutzbringenden Absicht. Doch, wie finden sich Menschen mit unterschiedlichstem Gedankengut, Wissensstand und kulturellem Hintergrund untereinander mit den Spitzfindigkeiten an der Spitze zurecht. Das Rezept ist individuell zusammensetzbar und verlangt in jedem Fall KLARHEIT UND WÜRZE.

Eine Führungspersönlichkeit wird nur als solche ernstgenommen und respektiert, wenn sie selbst nach den Prinzipien denkt und handelt, die sie verkündet. Die Mitarbeitenden bedienen sich am gelebten Verhaltensmuster und übernehmen damit die Funktion des Spiegelbildes einer Führungskraft. Das Wahrnehmen einer Führungsrolle ist demzufolge höchst anspruchsvoll und mit Schwerstarbeit gleichzustellen. In einem zeitgemässen Führungsstil liegt die Fähigkeit, Fragestellungen aus ganz unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und vor einem erweiterten, geistigen Horizont die richtige Entscheidung zu fällen. Fairness, Respekt und Empathie sind vorausgesetzt. Soweit so gut; da ist nichts NEUES FÜR SIE dabei.

Die Kunst, Menschen zu führen:

Unzählige Führungskräfte sind sich der Tragweite ihrer zusätzlich übernommenen Verantwortung bewusst und haben im Grundsatz den Wunsch, Strategien nachhaltig wirksam im Gedankengut von Mitarbeitenden zu verankern. Erschwerende Führungs- und Teamarbeit erwächst meist durch unvorhersehbare soziale, gesetzliche oder wirtschaftliche Umwälzungen, die eine Strategieänderung zur Folge haben. Führungsfreuderaubend können auch Mitarbeitende oder Führungskollegen sein, die innerlich mit sich selber unzufrieden und dadurch demotiviert sind, das Unbeeinflussbare aus dem Tagesgeschäft sowie der konstante Spardruck. Die Zeit fehlt sowieso an allen Ecken und Enden – und der permanente Druck zu Leistung und Erfolg macht die Situation auch nicht einfacher. Welcher Führungskraft könnte man es dabei verübeln, wenn sie das Wegschauen bevorzugt, anstatt „den Stier frühzeitig an den Hörnern zu packen“. Langfristig wird jedoch diese Strategie zum Bumerang und zur inneren und äusseren Unzufriedenheit führen.

Umso wichtiger ist es, die definierten Führungsgrundsätze oder -vorstellungen in regelmässigen Abständen zu hinterfragen und mit den aktuellen Führungspersönlichkeiten abzustimmen. Dazu gehört auch die Reflektion des Führungsteams und des eigenen Verhaltens, die Eigenmotivation und der Mut, sich intern für kritische Themenbereiche in einer Organisation zu exponieren. Bedauerlicherweise hört aber auf dieser Verantwortungsebene oftmals die Interaktionsbereitschaft auf, und die Führungsglaubwürdigkeit gegenüber den Mitarbeitenden lässt dadurch auch grosszügig nach.

Alle wunderbar formulierten Leitgedanken sind nichts-nutzig, wenn die Geisteshaltung nicht absolut danach ausgerichtet ist. Dazu gehören die authentische Umsetzung der Führungsklarheit und das gemeinsam praktizierte Führungsverständnis.



MONICA FISCHER ◀MFI
Inhaberin der Fischer Consulting | HR Services & Management Advisory, Küssnacht am Rigi.
Das Beratungsunternehmen ist spezialisiert auf Führungsarbeit, operatives und strategisches Personalmanagement, Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung:
www.fischer-hrservices.ch

Mitglieder von senesuisse profitieren bis Ende 2013 von einem 15%-igen Rabatt auf den Leistungen von Monica Fischer.

Sich und andere neu einstellen:

Die Definition der verschiedenen Rollenbilder schafft KLARHEIT und motiviert zur verbindlichen Umsetzung in allen Hierarchiestufen. Individuell können Sie an einer Klausurtagung mit Ihrer Führungscrow oder mit einem massgeschneiderten, praxisnahen Leadership | Coaching die persönliche und fachliche Souveränität nachhaltig stärken. Bringen Sie deshalb HEUTE die Organisation, die Crew und sich selber auf Vordermann – und profitieren Sie in der ZUKUNFT von diesem neuen Schwung und einer gegenseitig bereichernden Führungs- und Personalstabilität.

Der Jahresendspurt ist in vollem Gange und das neue Jahr steht taufisch vor der Tür. Sicherlich werden auch Sie mit Ihren Angehörigen die Feiertage mit einem edlen Wein geniessen. Dieser genussvolle Tropfen verdeutlicht uns in bildlicher Sprache die ERNTE DER FÜHRUNG. Die Reben würden uns wohl kaum Jahr für Jahr mit genüsslichem Saft beglücken, wenn der Winzer nicht konsequent die Rebstöcke zurechtstutzen und pflegen würde. Und zwar rechtzeitig, in der dafür vorgesehenen und bestimmten Zeit. Was für die Fruchternte gilt, steht auch für die Organisationskultur, deren Führungskräfte und Mitarbeitende. Grenzen setzen und Verbindlichkeiten einfordern hat mit Wertschätzung zu tun. In dieser gegenseitigen Verlässlichkeit entsteht das Gefühl der Sicherheit, der Entfaltung, des Vertrauens und der Entwicklung.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen den Mut auf ein rechtzeitiges HANDELN auf Führungsebene, ein wertschätzendes und entwicklungsorientiertes Führungsverhalten und ein inspirierendes und erntereiches 2013. ◀MFI

Berufsprüfung Langzeitpflege und -betreuung

↳ Die Bildungslandschaft im Gesundheitswesen befindet sich seit einiger Zeit im Umbruch. Ziel der Neuerungen ist vorab die einheitliche Gliederung in der nationalen Berufssystematik. Diese ermöglichen klare und zielgerichtete Aus- und Weiterbildungen in jedem Berufsfeld. Neu etablieren sich auch die Eidgenössischen Berufsprüfungen und höheren Eidgenössischen Fachprüfungen in den Gesundheitsberufen, mit Chancen und Risiken.

Eidgenössische Berufs- und höhere Fachprüfungen sind längst etablierte Gefässe, welche sich an berufserfahrene, ambitionierte Fachpersonen richten. Sie ermöglichen eine fachliche Vertiefung und Spezialisierung nach der beruflichen Grundbildung. Das Bestehen solcher eidgenössischer Prüfungen führt auf das tertiäre Niveau der Bildungssystematik. Ein Vorteil dieser Prüfungen liegt bei der hohen Praxisrelevanz: Berufsleute mit solchen eidgenössischen Tertiärabschlüssen sind gesuchte und geschätzte Könnerrinnen und Könnner ihres Fachs.

Neu werden eidgenössische Prüfungen auch für die Gesundheitsberufe möglich. Dieser Wandel bringt grosse Chancen mit sich. Der grösste Vorteil liegt in der schweizerweitigen Anerkennung der Titel. Darüber hinaus ist es von Vorteil, dass nur die Prüfungen reglementiert sind. Das heisst, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten müssen nicht zwangsläufig einen prüfungsvorbereitenden Lehrgang besuchen. Sie legen den Nachweis ihrer vertieften Kompetenz mit dem Bestehen der Prüfung ab. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass oft reichhaltige Weiterbildungsportfolios vorhanden sind und erforderliche Kompetenzen nicht mehrfach erworben werden müssen.

Es gibt kritische Stimmen, die vor einer inflationären Ausbreitung eidgenössischer Prüfungen für Gesundheitsberufe warnen. Diese Gefahr besteht durchaus: Man blicke nur auf die lange Liste mit CAS, DAS und MAS, die von den Fachhochschulen auf den Markt gebracht werden. Dass nun die Weiterbildungsanbieter möglichst viele bestehende und kommende Bildungsangebote mit eidgenössischen Titeln abschliessen lassen wollen, liegt auf der Hand. Nur: Die nationale OdA Gesundheit hat klar signalisiert, dass ein Wildwuchs solcher eidgenössischer Titel nicht im Sinn der Arbeitswelt liegt und sie hier ein wachsendes Auge auf die Entwicklung werfen sowie regulierend einschreiten wird. Ein unkontrolliertes Ausbreiten solcher Titel ist also wenig wahrscheinlich.

Bei Einführung der neuen Berufsbilder Fachfrau/ Fachmann Gesundheit oder Fachfrau/ Fachmann Betreuung auf den Arbeitsmarkt ging man davon aus, dass ein Grossteil dieser Berufsleute mit dem Bestehen der Lehrabschlussprüfung (heute Qualifikationsverfahren genannt) den Anschluss an eine Ausbildung auf Stufe Höhere Fachschule suchen würde. Diese Annahme erwies sich für den Langzeitpflege/-betreibungsbereich als weniger zutreffend. Hier arbeiten etliche Fachfrauen und -männer Gesundheit/ Betreuung, die sich innerhalb ihres Berufes weiter entwickeln wollen, ohne den HF-Weg einzuschlagen.

Die Branche der Langzeitpflege wird die erste sein, die eine Berufsprüfung realisieren wird. Der Spezialisierungs-

bedarf ist hoch bedingt durch die weitere Erhöhung der Lebenserwartung und den damit verbundenen Problemen; aber auch gesellschaftliche Entwicklungen erfordern neues und vertieftes Wissen, z. B. zur Alterung einer multikulturellen Gesellschaft.

Mit der eidgenössischen Berufsprüfung eröffnet sich für viele Berufsleute eine attraktive Alternative. Vorbereitende Lehrgänge zur Berufsprüfung sind berufsbegleitend. Dies ermöglicht, Beruf, Arbeit und Familie unter einen Hut zu bringen, und dies zum gewohnten Lohn. Wenn die Berufsprüfung erfolgreich abgeschlossen wird, winkt ein tertiärer Titel, vermutlich „Fachfrau Langzeitpflege und -betreuung mit eidgenössischen Fachausweis“.

FaGe oder FaBe mit eidgenössischem Fachausweis sind nicht einfach Diplomierte „light“. Eine HF-Ausbildung orientiert sich am Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) auf der Stufe 6, wogegen die Fachfrauen Langzeitpflege und -betreuung mit eidgenössischem FA auf der EQR-Stufe 5 abschliessen. Und ein weiterer Unterschied: Die HF-Ausbildung ist generalistisch ausgestaltet, wogegen der eidgenössische Fachausweis einen Spezialisierungsschritt darstellt. Sicher ist aber, dass solche Fachfrauen Langzeitpflege und -betreuung mit eidgenössischem FA gesuchte Könnerrinnen sein werden, die durch vertieftes Fachwissen/-können in ihrem Arbeitsbereich zusätzliche Verantwortung übernehmen können und für die übrigen Mitarbeitenden ein fachliches Vorbild darstellen werden; die Berufsprüfung ist ein Karriereschritt. Mit ersten Durchführungen rechnen wir im Moment im kommenden Jahr. ◀BBÄ

BEAT BÄTTIG◀BBÄ
Bereichsleiter Pflegeausbildungen
H+ Bildung

H+ Bildung bietet in Kooperation mit der kantonalen OdA Gesundheit und Soziales Aargau, der Zentralschweizer Interessengemeinschaft Gesundheitsberufe, dem Zentralschweizer Ausbildungsverband Pflege- und Alterszentren sowie dem Schulungszentrum Gesundheit Zürich eine fachvertiefende Fortbildung an, die auf die künftige Berufsprüfung in der Langzeitpflege und -betreuung vorbereitet.

Ausbildungsorte sind:
Aarau/Brugg, Alpnach und Zürich.

Impressum

Redaktion
CHRISTIAN STREIT ◀CST
Geschäftsführer senesuisse

senesuisse
Verband wirtschaftlich unabhängiger
Alters- und Pflegeeinrichtungen Schweiz

Erscheinungsweise: 3x jährlich
Auflage: 2600 Exemplare
1900 Deutsch | 700 Französisch

Redaktionsadresse
senesuisse
Kapellenstrasse 14
Postfach 5236 | 3001 Bern
031 390 99 19
info@senesuisse.ch

Gestaltung | Fotografie
STANISLAV KUTAC ◀SKU
stanislavkutac.ch

ERFAHRUNG,
DIE SICH AUSZAHLT.



WWW.HOTELA.CH