

# Leitung einer stationären Pflegeeinrichtung (Einrichtungsleitung)

Modulare berufsbegleitende Weiterbildung in Präsenzphasen



**Staatlich anerkannte Weiterbildung nach der Verordnung zur Ausführung des Bayerischen Pflege- und Wohnqualitätsgesetzes (AVPfleWoqG) vom 27. Juli 2011**

**Zertifiziert nach:**

- BQM (Bildungsqualitätsmanagement)
- „Aufstiegs-BAföG“ - AFBG förderfähig

**Unsere Fort- und Weiterbildungen  
sind registriert bei:**



Gemeinnützige  
Gesellschaft für  
soziale Dienste



## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>1. Ausgangslage</b>	<b>4</b>
<b>2. Aufgaben einer Einrichtungsleitung</b>	<b>5</b>
<b>3. Zugangsvoraussetzungen/Anrechenbare Qualifikationen</b>	<b>6</b>
<b>4. Ziele der Weiterbildung</b>	<b>7</b>
<b>5. Dauer der Weiterbildung</b>	<b>8</b>
<b>6. Leistungsnachweise/Abschluss der Weiterbildung</b>	<b>8</b>
<b>7. Grundprinzipien der Weiterbildung</b>	<b>8</b>
<b>8. Zeitplan</b>	<b>8</b>
<b>9. Modulnetzplan</b>	<b>9-10</b>
<b>Modul A: Soziale Führungsqualifikationen</b>	<b>11-19</b>
<b>Modul B: Ökonomische Qualifikationen</b>	<b>20-24</b>
<b>Modul C: Organisatorische Qualifikationen</b>	<b>25-29</b>
<b>Modul D: Strukturelle Qualifikationen</b>	<b>29-33</b>
<b>10. Kosten der Weiterbildung / Fördermöglichkeiten</b>	<b>34</b>
<b>11. Weiterbildungsort / Anmeldung</b>	<b>34</b>

## Anlagen

**Zeitplan**

**Anmeldung mit Teilnahmebedingungen**

## 1. Ausgangslage

In den letzten Jahren hat die Anzahl der Menschen mit Pflege- und Betreuungsbedarf, die in stationären Einrichtungen leben, aufgrund der Bevölkerungsentwicklung zugenommen, wobei immer noch die weit überwiegende Anzahl der auf Pflege und Betreuung angewiesenen alten oder behinderten Menschen von Angehörigen gepflegt wird.

Bundesweit gibt es ca. 11.000 zugelassene voll- bzw. teilstationäre Pflegeeinrichtungen, die knapp ein Drittel der Pflegebedürftigen versorgen. In den nächsten Jahren wird aufgrund der weiter steigenden Anzahl hochaltriger Menschen, fehlender oder überlasteter Angehöriger eine weitere Zunahme von Pflegebedürftigen prognostiziert, die Leistungen von voll- bzw. teilstationären Pflegeeinrichtungen nachfragen werden. Deren Erwartungen und Ansprüche an Pflege und Betreuung werden höher sein als die der jetzigen Bewohnerinnen und Bewohner.

Diese Ausgangslage wird zwangsläufig auch die Pflegeeinrichtungen verändern. Diese werden sich immer mehr als **multifunktionelle Dienstleistungsunternehmen** für unterschiedliche Gruppen alter Menschen verstehen, sich in Netzwerke der Altenhilfe integrieren und Kooperationen mit anderen Dienstleistungsunternehmen des Gesundheitswesens schließen (müssen).

Parallel wird sich auch das innerbetriebliche Leistungsprofil verändern. Spezialisierte Versorgungsbereiche und differenzierte Versorgungsschwerpunkte mit vielfältigen, den Alltag bereichernden Aktivitäten werden zunehmend das Innenleben von Pflegeeinrichtungen prägen. Das alles wird und muss geleistet werden mit stagnierenden Finanzmitteln und immer knapper werdenden Fachkräften.

Diesen skizzierten Spagat zwischen Wirtschaftlichkeit und kunden- und qualitätsorientierter Dienstleistung zu schaffen, ist im Wesentlichen Aufgabe der Leitungen von stationären Pflegeeinrichtungen.

## 2. Aufgaben einer Einrichtungsleitung

Nach der vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) geförderten Berufsfeldstudie „Leitungskompetenz und Leitungsqualifikation in der stationären Pflege“ von A.T. Hoffman und P. Dürrmann gelten Einrichtungsleitungen als oberste Repräsentanten einer Pflegeeinrichtung, tragen Führungsverantwortung vor allem gegenüber der mittleren Managementebene und arbeiten kooperativ mit ihren jeweiligen Trägern zusammen.

Nach Aussagen der in der Studie befragten Einrichtungsleitungen üben diese vorwiegend folgende **Aufgaben** aus:

- **Steuerungsaufgaben** wie ...
  - Allgemeine Verwaltungstätigkeiten, verbunden mit Planung, Organisation, Kontrolle
  - Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement
  - Personalmanagement
  - Ausarbeitung des Wirtschaftsplans
  - Budgetverwaltung
  
- **Kommunikative Aufgaben** wie ...
  - Dienst- und Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterbesprechungen
  - und -gespräche
  - Beratung und Betreuung von Bewohnerinnen und Bewohnern
  - Beratung von Angehörigen und Gespräche mit ihnen
  - Koordination von Schnittstellen
  
- **Marketing und Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkarbeit** wie ...
  - Pflege von Kontakten zu Behörden, Ämtern, Verbänden und zu anderen Einrichtungen
  - Vielfältige Formen der Öffentlichkeitsarbeit
  
- **Aufgaben aus dem Facility Management** wie ...
  - Technische Instandhaltungsaufgaben
  - Renovierungsarbeiten
  - Neu- und Ersatzbeschaffung.

Auf dieses skizzierte Aufgabenprofil bereitet die Weiterbildung gezielt vor.

### 3. Zugangsvoraussetzungen / Anrechenbare Qualifikationen

Zur Weiterbildung kann zugelassen werden, wer den Nachweis erbringt über ...

- eine erfolgreich abgeschlossene, mind. dreijährige Ausbildung in einem staatlich anerkannten Beruf im Sozial- und Gesundheitswesen, im kaufmännischen Bereich oder in der öffentlichen Verwaltung **o d e r**
- ein abgeschlossenes Studium in diesen Bereichen **u n d**
- die Teilnahme an einem Beratungsgespräch.

Zur Übernahme der Funktion einer Einrichtungsleitung ist der Nachweis der Weiterbildung zur Einrichtungsleitung erforderlich, falls dieser nicht in einem einschlägigen Studium erworben wurde. Eine Liste anerkannter Studienabschlüsse wird zurzeit in den Entscheidungsgremien ausgearbeitet.

Zu beachten ist ferner, dass zur Übernahme von Leitungsfunktionen in Alten- und Behinderteneinrichtungen weitere Eignungsvoraussetzungen und Praxiserfahrungen erforderlich sind. Nach der vorliegenden Bayerischen Verordnung zur Ausführung des Pflege- und Wohnqualitätsgesetzes (AVPfleWoqG) vom Juli 2011 ist grundsätzlich mindestens eine einjährige hauptberufliche Tätigkeit in einer Einrichtung des Sozial- und Gesundheitswesens nachzuweisen.

#### **Anrechenbare Qualifikation bei abgeschlossener Weiterbildung „Pflegedienstleitung“**

Eine abgeschlossene Weiterbildung „Pflegedienstleitung“ von mindestens 720 Unterrichtsstunden (incl. eines differenzierten Nachweises von Prüfungsleistungen) kann insgesamt angerechnet werden.

Fehlende Nachweise von Prüfungsleistungen und/oder fehlende Unterrichtsstunden bei bereits abgeschlossenen Weiterbildungen „Pflegedienstleitung“ können nach individueller Beratung durch die Leitung der Weiterbildung nachgeholt werden.

#### **Anrechenbare Qualifikation für einzelne Module bzw. Themenbereiche**

Können Teilnehmende durch vorhergehende Weiterbildungen bereits das Wissen nachweisen, das in einem Modul bzw. einzelnen Themenbereichen vermittelt wird, so brauchen sie dieses nach Einzelfallprüfung durch die Leitung der Weiterbildung nicht noch einmal zu absolvieren.

Die mögliche Anrechenbarkeit von Qualifikationen müssen Teilnehmende in jedem Fall **vor Beginn der Weiterbildung (!)** mit der Leitung der Weiterbildung klären. Ein Rechtsanspruch auf Anerkennung besteht nicht.

Bei Modulprüfungen im Rahmen der Weiterbildung können auch Inhalte von anerkannten Themenbereichen Prüfungsgegenstand sein.

#### **4. Ziele der Weiterbildung**

Die Ziele der Weiterbildung zur Einrichtungsleitung lassen sich - orientiert an der Verordnung zur Ausführung des Bayerischen Pflege- und Wohnqualitätsgesetzes vom Juli 2011 - an folgenden Handlungskompetenzen beschreiben:

##### **Fachkompetenz**

Die Teilnehmenden erwerben fachliches Wissen auf dem aktuellen Stand des Wissens im Einrichtungsmanagement:

- Managementwissen im Bereich des Führens und Leitens von sozialen Dienstleistungseinrichtungen
- Ökonomisches und rechtliches Fachwissen
- Gerontologisches, sozial- und pflegewissenschaftliches Wissen.

##### **Methodenkompetenz**

Die Teilnehmenden werden darauf vorbereitet, erworbenes Wissen in ihrer beruflichen Praxis situationsadäquat einzusetzen. Dazu sind folgende Kompetenzen notwendig:

- Gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Einrichtungskultur entwickeln, in der gemeinsames Lernen und persönliche Weiterentwicklung gefördert werden.
- Auf der Basis der Einrichtungskultur gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zukunftsorientierte Vorhaben umsetzen und erreichen.

##### **Soziale Kompetenz**

Die Teilnehmenden werden darauf vorbereitet, in ihren Pflegeeinrichtungen fördernde Rahmenbedingungen für Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und Bewohnerinnen bzw. Bewohner zu schaffen. Dazu sind folgende Kompetenzen zu entwickeln:

- Selbstbestimmung und Selbstständigkeit der Bewohnerinnen und Bewohner achten unter Einbeziehung ihrer individuellen Bedürfnisse und Mitwirkungsrechte.
- Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickeln und ihre Kreativität und ihr Expertinnen- bzw. Expertenwissen einbeziehen zur Weiterentwicklung und Ausgestaltung des Pflegeheimlebens.

##### **Persönlichkeitskompetenz**

Die Teilnehmenden reflektieren eigene Einstellungen und Werthaltungen, um Leistungsanforderungen zu bewältigen. Dazu sind folgende Kompetenzen zu entwickeln:

- Integrieren neuer Erfahrungen und aktueller Entwicklungen in die Alltagsarbeit und messen an der eigenen reflektierten Werthaltung.
- Herbeiführen und verantworten von Entscheidungen, die mit Leitungsfunktionen verbunden sind.

##### **Systemisch-ökologische Kompetenz**

Die Teilnehmenden erkennen Zusammenhänge und Interdependenzen zwischen Leitungstätigkeiten und gesellschaftlichen, ökonomischen, ökologischen und politischen Einflussfaktoren. Dazu sind folgende Kompetenzen zu entwickeln:

- Aktuelle Entwicklungen kritisch betrachten und deren Möglichkeiten und Chancen nutzen und umsetzen.
- Interessen der Bewohnerinnen bzw. Bewohner und der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter politisch und gesellschaftlich aktiv und offensiv vertreten.

## 5. Dauer der Weiterbildung

Die Weiterbildung ist modular und themenbereichsbezogen aufgebaut, wird berufsbegleitend durchgeführt und umfasst ...

- 912 Theoriestunden
- 40 Stunden Praktikum
- Selbststudienphasen zur Vorbereitung auf Prüfungen u n d
- die Durchführung eines Projekts am eigenen Arbeitsplatz (innerhalb der regulären Arbeits- bzw. Praktikumszeit).

## 6. Leistungsnachweise / Abschluss der Weiterbildung

Der erfolgreiche Abschluss der Weiterbildung berechtigt gemäß § 77 AVPfleWoqG zum Führen der Weiterbildungsbezeichnung:

**„Leitung von Einrichtungen der Pflege und für ältere Menschen“.**

Die Teilnehmenden erhalten ein Zeugnis.

## 7. Grundprinzipien der Weiterbildung

- **Ausrichtung an Kompetenzbereichen**

Die Weiterbildung orientiert sich an fachlichen und überfachlichen Qualifikationszielen, die den angestrebten Lernzielen entsprechen.

- **Modularisierung**

Die Modularisierung der Weiterbildung erhöht ihre Transparenz. Sie ermöglicht, bereits absolvierte Weiterbildungen - auch die anderer Weiterbildungsträger - anerkennen zu lassen. Absolvierte Module und Themenbereiche können in zukünftige Weiterbildungen entsprechend dem Leitbild des „Lebenslangen Lernens“ eingebracht werden.

- **Lehr- und Lernmethoden**

Lehr- und Lernmethoden unterstützen die Verbindung von beruflicher Praxis und wissenschaftlicher Erkenntnisse und fördern die Reflexion beruflichen Handelns. Selbstständiges Lernen wird während der Weiterbildung kontinuierlich eingefordert.

## 8. Zeitplan

Der genaue Zeitplan der Weiterbildung kann der beigefügten Anlage zu dieser Informationsbroschüre entnommen werden.



## 9. Modulnetzplan

Die Themenbereiche der Weiterbildung werden nicht immer in der nachfolgenden Reihenfolge behandelt, sondern aus pädagogischen Gründen kann von dieser Reihenfolge abgewichen werden. Interessierte, die nur an einzelne Modulen oder Themenbereichen teilnehmen wollen, müssen sich nach den aktuellen Terminen der Module oder Themenbereiche erkundigen.

<b>Modul A: Soziale Führungsqualifikationen (328 U.-Std.)</b>		
<b>Themenbereich A1:</b> Führungsethik  (32 U.-Std.)	<b>Themenbereich A2:</b> Kommunikation als Führungsaufgabe  (40 U.-Std.)	<b>Themenbereich A3:</b> Veränderungsmanagement  (32 U.-Std.)
<b>Themenbereich A4:</b> Personalführung  (24 U.-Std.)	<b>Themenbereich A5:</b> Konfliktmanagement  (24 U.-Std.)	<b>Themenbereich A6:</b> Moderation, Präsentation und Rhetorik (32 U.-Std.)
<b>Themenbereich A7:</b> Kollegiale Beratung und Coaching (32 U.-Std.)	<b>Themenbereich A8:</b> Teamentwicklung  (28 U.-Std.)	<b>Themenbereich A9:</b> Rollenkompetenz  (28 U.-Std.)
<b>Themenbereich A10:</b> Führen u. Leiten in sozialen Dienstleistungsunternehmen (32 U.-Std.)		<b>Themenbereich A11:</b> Strategisches Management (24 U.-Std.)

<b>Modul B: Ökonomische Qualifikationen (184 U.-Std.)</b>		
<b>Themenbereich B1:</b> Allgemeine Betriebs- wirtschaftslehre (32 U.-Std.)	<b>Themenbereich B2:</b> Spezielle Betriebs- wirtschaftslehre (16 U.-Std.)	<b>Themenbereich B3:</b> Controlling  (32 U.-Std.)
<b>Themenbereich B4:</b> Sozial- und Gesundheits- ökonomie (32 U.-Std.)	<b>Themenbereich B5:</b> Marketing und Öffentlich- keitsarbeit (32 U.-Std.)	<b>Themenbereich B6:</b> Finanzierung und Investition (40 U.-Std.)

**Modul C: Organisatorische Qualifikationen  
(184 U.-Std.)**

<b>Themenbereich C1:</b> Organisation und Netz- werkarbeit  (32 U.-Std.)	<b>Themenbereich C2:</b> Qualitätsmanagement  (40 U.-Std.)	<b>Themenbereich C3:</b> Einbeziehung von Angehörigen und Ehrenamtlichen (20 U.-Std.)
<b>Themenbereich C4:</b> Personal- management (40 U.-Std.)	<b>Themenbereich C5:</b> Beschwerde- management (24 U.-Std.)	<b>Themenbereich C6:</b> Schnittstellenmanagement (28 U.-Std.)

**Modul D: Strukturelle Qualifikationen  
(216 U.-Std.)**

<b>Themenbereich D1:</b> Angewandte Pflege- wissenschaft (32 U.-Std.)	<b>Themenbereich D2:</b> Allgemeines Recht (24 U.-Std.)	<b>Themenbereich D3:</b> Sozial- recht (32 U.-Std.)
<b>Themenbereich D4:</b> Betriebsbezogenes Recht (32 U.-Std.)	<b>Themenbereich D5:</b> Arbeits- recht (32 U.-Std.)	<b>Themenbereich D6:</b> Sozial- politik (24 U.-Std.)
	<b>Themenbereich D7:</b> Gerontologie (40 U.-Std.)	

## Modul A: Soziale Führungsqualifikationen

### Themenbereich A1:

#### Führungsethik

(32 U.-Std.)

Ziele und Regeln langfristig erfolgreichen ökonomischen Handelns beruhen auf Werteentscheidungen. Führungskräfte müssen deshalb ihre Entscheidungen ethisch begründen können, z.B.:

Wird die Würde der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und Kundinnen bzw. Kunden gewahrt?

Wird die Mitverantwortung und Solidarität für die Gemeinschaft beachtet und die eigene Verpflichtung zur Verantwortlichkeit für Entscheidungen getragen?

Nicht zuletzt: Wie kontrolliere ich als Führungskraft die Umsetzung des Ethikkodex einer Einrichtung?

Eine Leitungskraft wird im Berufsalltag mit einer Vielzahl kritischer ethischer Entscheidungen konfrontiert, in dem nur ein gefestigtes Berufsethos eine Vereinbarkeit von Ökonomie und Ethik gelingen lässt.

Einem Führungssystem, das von ethischen Prinzipien getragen ist, wird Autorität von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Kundinnen bzw. Kunden verliehen und baut darauf seine Macht auf.

#### Lerninhalte:

1. Klassische Führungstheorien und -modelle
2. Grundbegriffe der Ethik
  - 2.1 Ethische Positionen
  - 2.2 Ethik und Ökonomie
3. Werteorientiertes Management im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und ethischen Anforderungen
4. Autorität und Macht
5. Führungsethik und Einrichtungskultur
6. Prinzipien der Führungsethik als Grundlage des Berufsethos



## Modul A: Soziale Führungsqualifikationen

### Themenbereich A2: Kommunikation als Führungsaufgabe (40 U.-Std.)

Expertinnen und Experten behaupten, dass 70% aller Fehler am Arbeitsplatz auf mangelhafte Kommunikation zurückzuführen sind. Kommunikation ist die Basiskompetenz für jegliches Handeln auch im Berufsfeld „Pflege“ und im Arbeitsbereich „Pflegeleitung“.

Wie Kommunikation ein aktiver Prozess zwischen Sender und Empfänger unter den jeweiligen Umfeldbedingungen ist, so ist auch das Erlernen von „gelingender“ Kommunikation auf aktives Tun angewiesen.

Insbesondere sind Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Führungspflicht ein sehr sensibler Bereich. Mit entsprechender Haltung durchgeführt, können unterschiedliche Gesprächsformen zur Chance werden und trotz hierarchischer Abhängigkeit ein Kooperationsangebot sein. Diese Gespräche haben u.a. zum Ziel, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ernst genommen und respektiert fühlen und Führungskräfte implizit durch die Art und Weise der Gesprächsführung ihr Führungsverständnis und Menschenbild darstellen.

#### Lerninhalte:

1. Theorien und Modelle der Gesprächsführung
2. Gesprächsführung
3. Kommunikation als Instrument der Führung
  - 3.1 Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen
  - 3.2 Kritikgespräche führen
4. Analyse des eigenen Kommunikations- und Führungsstils
5. Informationsmanagement

## Modul A: Soziale Führungsqualifikationen

### Themenbereich A3: Veränderungsmanagement (32 U.-Std.)

Einrichtungen müssen sich einer ständigen Veränderung unterziehen, um langfristig erfolgreich sein zu können. Deshalb ist ein professionelles Veränderungsmanagement notwendig, um aktuell entwickelte Konzepte aus Pflege und Betreuung professionell umzusetzen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen in der Regel Veränderungen skeptisch gegenüber, denn Veränderungen sind mit der Entwertung vorhandener Fähigkeiten und Fertigkeiten verbunden und können als Gefahren für die Zukunft und als existenzielles Risiko wahrgenommen werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit auf den Weg zu nehmen und Veränderungsprozesse mithilfe professioneller Methoden erfolgreich zu Ende zu führen, ist heute eine Basisqualifizierung für das Management in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens.

Eine erfolgreiche Methode ist das Projektmanagement. In diesem Themenbereich gilt es sich dessen Methoden anzueignen, um selbstständig und professionell Projekte durchführen oder als Führungskraft im eigenen Verantwortungsbereich Projekte anstoßen, koordinieren und kontrollieren zu können.

Bei Projekten handelt es sich immer um die Bearbeitung komplexer Aufgaben durch mehrere Beteiligte mit einer bestimmten Zielstellung und begrenztem Ressourcen- und Zeitrahmen.

#### Lerninhalte:

1. Organisationsentwicklung
2. Changemanagement als integrativer Ansatz
3. Widerstände gegen Veränderungen
4. Lernende Organisation
5. Projektmanagement

Als Abschlussarbeit wird die Durchführung eines Projekts gefordert (s. Prüfungsordnung).



## Modul A: Soziale Führungsqualifikationen

### Themenbereich A4:

#### Personalführung

(24 U.-Std.)

Heute und auch künftig müssen Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens bei der Erstellung „traditioneller“ Leistungsangebote in bestehende Strukturen integrieren. Bei einer sich verschärfenden Konkurrenzsituation zwischen den Einrichtungen wächst die Schere zwischen wirtschaftlicher Effizienz und pflegerischem bzw. therapeutischem Handeln. Die Art der Personalführung und die konkrete Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation von Einrichtungen bestimmen sowohl den wirtschaftlichen als auch den „menschlichen“ Erfolg mit. Die Einrichtungen benötigen eine Personalführung, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die allgemeinen Zielsetzungen einbezogen werden. So bleibt die Qualität des pflegerischen bzw. therapeutischen Handelns auch noch in der direkten Interaktion mit den Pflegebedürftigen (Kundinnen und Kunden) erhalten.

#### Lerninhalte:

1. Motivation
2. Personalentwicklung
3. Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen
4. Zielvereinbarungen
5. Betriebliche Aus-, Fort- und Weiterbildung

### Themenbereich A5:

#### Konfliktmanagement

(24 U.-Std.)

Konflikte stellen eine Grundtatsache im menschlichen Zusammenleben dar, der wir nicht entgehen können. Neue Entwicklungen sind häufig mit Konflikten verbunden. Die Art und Weise, wie Konflikte bearbeitet und gelöst werden, entscheidet darüber, ob diese zur Weiterentwicklung einer Einrichtung und zu „persönlichem Wachstum“ führen oder die Stagnation von geplanten Veränderungen und den Bruch von Beziehungen zur Folge haben.

Zu den Kompetenzen einer erfolgreichen Führungskraft gehört das Ertragen von Widersprüchen und Konflikten, die zweifellos Angst auslösen und kränken können und die Fähigkeit, Konflikte anzusprechen und im Miteinander zu lösen.

#### Lerninhalte:

1. Grundlagen des Konfliktmanagements
2. Merkmale und Symptome von Konflikten
3. Konfliktarten
4. Phasen der Konfliktentwicklung
5. Konfliktanalyse
6. Konfliktlösungsmodelle
7. Mediation



## Modul A: Soziale Führungsqualifikationen

### Themenbereich A6:

Moderation, Präsentation und Rhetorik

(32 U.-Std.)

Leitungskräfte wollen und müssen mit ihren Anliegen und Vorschlägen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überzeugen und diese auch durchsetzen. Das ist nicht allein damit getan, Präsentationsmedien und -techniken sicher zu beherrschen, sondern Vortragende müssen selbst einen nachhaltigen und überzeugenden Eindruck bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinterlassen. Dies kann man lernen.

Besprechungen zielsicher zu strukturieren und zu moderieren, ist unerlässlich, wenn die verfügbare Zeit effektiv und gewinnbringend für alle Beteiligten genutzt werden soll. Dabei gilt es, die Kreativität und Kompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzubeziehen und zu fördern.

#### Lerninhalte:

1. Grundlagen der Moderation
2. Phasen der Moderation
3. Moderationstechniken und -instrumente
4. Präsentationsmedien und -techniken
5. Techniken der Argumentation
6. Rhetorik
7. Praktische Anwendung der Moderation und Präsentation

### Themenbereich A7:

Kollegiale Beratung und Coaching

(32 U.-Std.)

Führungskräfte und Projektleitungen haben in ihrer Führungsrolle stets neue und wechselnde Situationen zu bewältigen, die von widersprüchlichen Anforderungen gekennzeichnet sind. Von ihnen wird erwartet, dass sie diese Anforderungen erfolgreich meistern. Dabei erleben sie immer wieder Situationen, die viele Fragen aufwerfen und wenige Antworten lassen.

Kollegiale Beratung ist ein systematisches Beratungsgespräch, in dem Kolleginnen und Kollegen aus der eigenen Einrichtung oder einrichtungsübergreifend sich nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln.

#### Lerninhalte:

Kollegiale Beratungstage in Kleingruppen



## **Modul A: Soziale Führungsqualifikationen**

### **Themenbereich A8: Teamentwicklung (28 U.-Std.)**

Menschliches Verhalten ist von den sozialen Zusammenhängen bestimmt, in denen Menschen leben, sich bewegen und handeln. Dies gilt natürlich auch in spezifischen sozialen Zusammenhängen, in Gruppen.

Fragen, die für verschiedene Arten von Gruppen eine Rolle spielen, sind etwa, wie Beziehungen innerhalb einer Gruppe und zwischen verschiedenen Gruppen funktionieren, wie sich Minderheiten gegen eine Mehrheit durchsetzen und welche Funktion die Gruppe für die Identitätsbildung ihrer Mitglieder hat.

Einen entscheidenden Einfluss auf die Teambildung und eine konfliktarme Teamentwicklung haben Einrichtungsleitungen. Ihr Handeln oder auch Nichthandeln kann zu „Störungen“ führen, die Unzufriedenheit bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auslösen.

Einrichtungsleitungen müssen bei jeder Veränderung im Team reflektierte Methoden einsetzen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zusammenhang mit ihrer Integration in ein Team betrachten.

#### **Lerninhalte:**

1. Ziele der Teamentwicklung
2. Phasen des Teamentwicklungsprozesses
3. Methoden der Teamentwicklung
4. Teamanalyse
5. Teambildung
6. Teamleitung





## Modul A: Soziale Führungsqualifikationen

### Themenbereich A9:

Rollenkompetenz

(28 U.-Std.)

Alle Menschen üben verschiedene Rollen aus, sei es in Organisationen, als Expertinnen und Experten oder im Privatleben. Wie aber „passen“ diese Rollen zusammen? Wie können Rollen flexibel und situationsbezogen gewechselt werden, und wie können sie ökonomisch „gelebt“ werden ?

In diesem Themenbereich geht es darum, eine Identität als Einrichtungsleitung zu gewinnen und die Kompetenzen zu entwickeln, um diese Führungsrolle auszufüllen. Gelingt dies, kann ein innerpsychisches Gleichgewicht gewonnen und damit Stress durch Inter- und Intra-Rollenüberforderung vermieden werden.

Einrichtungsleitungen müssen auch die Eignung und Kompetenz neu einzustellender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschätzen. Bei Einstellungsverfahren existieren eine Vielzahl von Persönlichkeitstests und Verfahren zu Potenzialanalysen.

Persönlichkeitstests dienen dazu, einen Eindruck aus einem Gespräch mit Bewerberinnen bzw. Bewerbern zu bestätigen bzw. zusätzliche Informationen zu liefern.

#### Lerninhalte:

1. Rollenkonzept
2. Rollenidentität
3. Leitungsrolle
4. Selbsteinschätzung
5. Persönlichkeitsmodelle
6. Potenzialanalysen und Persönlichkeitstests



## Modul A: Soziale Führungsqualifikationen

### Themenbereich A10:

Führen und Leiten in sozialen Dienstleistungsunternehmen  
(32 U.-Std.)

Die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Betrieb von Pflegeeinrichtungen haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Pflege wird zunehmend als eine Dienstleistung verstanden, die wie jede andere Dienstleistung kalkuliert, beworben und auf dem Markt gehandelt wird.

Die veränderten Marktbedingungen, die mit einem zunehmenden Wettbewerb einhergehen, bedingen auch einen Wandel im Selbstverständnis der Bewohnerinnen und Bewohner von Pflegeeinrichtungen und ihrer Angehörigen. Eine steigende Eigenbeteiligung an den Pflegekosten erhöht die Aktivität und Sensibilität von Kundinnen und Kunden bzgl. Leistungen und Kosten. Der Gefahr der Entwicklung einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ in Pflegeeinrichtungen ist aber aus ethischen Gründen aktiv zu begegnen, insbesondere stellvertretend für Menschen, die ihre Rechte nicht mehr selbst wahrnehmen können.

Die Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner in Pflegeeinrichtungen wird sich nach unterschiedlichen Bedürfnissen und Bedarfen unterschiedlicher Zielgruppen differenzieren und erfordert eine zunehmende Spezialisierung von Angeboten und Leistungen.

Diese Herausforderungen müssen Einrichtungsleitungen bewältigen.

#### Lerninhalte:

1. Dritter Sektor und Sozialwirtschaft
2. Non-Profit-Organisationen und soziale Dienstleistungsunternehmen
3. Pflege und Betreuung als personenbezogene Dienstleistungen
4. Lebenswelt- und Alltagsorientierung
5. Soziale Teilhabe
6. Anforderungen an Einrichtungsleitungen in der Alten- und Behindertenhilfe



## Modul A: Soziale Führungsqualifikationen

### Themenbereich A11: Strategisches Management (24 U.-Std.)

Strategisches Management bedeutet, den Blick in die Zukunft zu richten. Mit der Wahl von Unternehmensstrategien sind **drei grundsätzliche Fragen** verbunden:

#### 1. Wahl der Angebote:

Soll bei vorhandenen Leistungen geblieben werden, oder sollen Leistungen stärker differenziert oder neue Leistungen erschlossen werden?

#### 2. Profilierung gegenüber der Konkurrenz:

Soll ein „Nischenangebot“ abgedeckt werden, oder soll eine Pflegeeinrichtung kostengünstiger sein, oder soll sich das eigene Angebot deutlich von der Konkurrenz abheben?

#### 3. Eigene Ressourcen und eigenes Potenzial für eine langfristige Erfolgsgrundlage:

Welche eigenen Ressourcen und welches eigene Potenzial sind für eine langfristige Entwicklung vorhanden?

Insgesamt soll strategisches Management den Bestand von Pflegeeinrichtungen dauerhaft sichern und ist deshalb eine zentrale Führungsaufgabe von Einrichtungsleitungen in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Trägern.

#### Lerninhalte:

1. Strategische Planung
2. Strategiefindung und -implementierung
3. Konzeptionsentwicklung

## Modul B: Ökonomische Qualifikationen

### Themenbereich B1: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (32 U.-Std.)

Vor dem Hintergrund immer knapper werdender finanzieller Ressourcen und der Verpflichtung zu Wirtschaftlichkeit sowie eines sich verschärfenden Konkurrenzkampfs im Sozial- und Gesundheitswesen benötigen im Pflegemanagement tätige Führungskräfte mehr denn je betriebswirtschaftliche Kenntnisse, um im betrieblichen Alltag von Einrichtungen die wirtschaftlichen Zusammenhänge erkennen und verstehen zu können. Grundlage dafür sind Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre. Dazu gehören insbesondere bilanzielle Zusammenhänge sowie in Grundzügen die Kostenrechnung. Erarbeitete Zahlen ergeben dann Aussagen über die Situation von Einrichtungen.

#### Lerninhalte:

1. Grundlagen der Wirtschaftswissenschaften
2. Rechtsformen von Unternehmen
3. Überblick über die betrieblichen Funktionsbereiche
4. Kosten- und Leistungsrechnung
5. Buchführung
6. Bilanzierung
7. Überblick über betriebswirtschaftliche Kennzahlen

## Modul B: Ökonomische Qualifikationen

### Themenbereich B2: Spezielle Betriebswirtschaftslehre (16 U.-Std.)

Die Vorschriften der Pflegebuchführungsverordnung (PBV) fordern von Einrichtungen eine Kosten- und Leistungsrechnung, die sowohl eine interne Steuerung als auch eine Beurteilung ihrer Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit ermöglicht.

Durch den Wandel der Vergütungssystematik von der Selbstkostenerstattung zur Vergütung nach einem voll pauschalierten Pflegesatz entsprechend einer Pflegestufe in stationären Einrichtungen werden unterschiedliche Kalkulationsformen und Kostenrechnungssysteme erforderlich, um einen beantragten Pflegesatz zu begründen.

Um diese Kalkulationssysteme nachvollziehen zu können, sind grundlegende Kenntnisse der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge unerlässlich und für Führungskräfte in der stationären Altenhilfe elementares Grundwissen, ohne das eine effiziente Leistungserbringung nicht mehr möglich ist.

Ambulante Dienste, die mit der Vergütung nach Leistungskatalogen arbeiten, müssen andere Wege der Steuerung gehen, um die eigene Wirtschaftlichkeit abzusichern. Diese zu kennen, ist für Leitungskräfte ambulanter Dienste eine absolute Notwendigkeit.

Die Kostenkalkulation alternativer Wohnformen zur Refinanzierung durch die Nutzerinnen und Nutzer erfordert wiederum eine völlig andere Vorgehensweise, die in diesem Themenbereich auch angesprochen wird.

#### Lerninhalte:

1. Finanzierung im Rahmen eines Versorgungsvertrags nach SGB XI
2. Vergütungsvereinbarungen und Pflegesatzverhandlung
3. Pflegesatzkommission
4. Pflegebuchführungsverordnung (PBV)
5. Entgeltkalkulation
6. Ergänzende und alternative Versorgungsformen



## Modul B: Ökonomische Qualifikationen

### Themenbereich B3:

Controlling

(32 U.-Std.)

In der ambulanten und stationären Pflege genießt Controlling einen hohen Stellenwert. Im Zuge zunehmender Komplexität der Tätigkeiten in ambulanten Pflegediensten und Altenpflegeheimen, steigenden Kostendrucks und steigender Qualitätsanforderungen der Kostenträger und Kundinnen und Kunden sowie der erhöhten Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich betriebswirtschaftliche Instrumente etabliert, die das Management auf allen Leitungsebenen unterstützen und einen Beitrag zur Existenzsicherung von Einrichtungen leisten können.

Wertschöpfendes Controlling hat im Wesentlichen drei Aufgaben, nämlich die Schaffung und Erhaltung eines betrieblichen Informationswesens, die Abstimmung des betrieblichen Handelns (Koordinationsfunktion) und das Anstoßen von Aktivitäten mit dem Ziel betrieblichen Gewinns.

An der Auswahl und am Einsatz geeigneter Instrumente des Controlling mitzuwirken, ist Managementaufgabe auf allen Leitungsebenen.

#### Lerninhalte:

1. Aufgabenbereiche des Controlling
2. Rechnungswesen als Grundlage des Controlling
3. Instrumente des Controlling
4. Praktisch relevante Kennzahlen der beschreibenden Statistik



## Modul B: Ökonomische Qualifikationen

### Themenbereich B4: Sozialökonomie (32 U.-Std.)

Die Anzahl älterer Menschen nimmt zu, die Anzahl von notwendigen Behandlungen ebenfalls, die Kosten für Medikamente und Hilfeleistungen steigen, denn auch die Möglichkeiten der Behandlungen von Erkrankungen nehmen zu. Gleichzeitig kann die Einnahmeseite nicht beliebig erhöht werden, und die Akteure im Gesundheitssystem - die Kassen/Pflegekassen, die stationäre und ambulante Versorgung von Pflegebedürftigen - konkurrieren um Einnahmen.

Die Politikverantwortlichen in der Bundesrepublik Deutschland sehen sich deshalb angesichts knapper Finanzmittel und hoher Sozialversicherungsbeiträge zu Reformen gezwungen, deren gemeinsames Leitbild als „regulierter Wettbewerb“ bezeichnet werden kann. In diesem Wettbewerbsumfeld muss sich das Management von Einrichtungen des

Sozial- und Gesundheitswesens bewegen und die Konsequenzen dieser Entwicklung vorausschauend beurteilen können.

In Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens ist vor diesem skizzierten Hintergrund der Spagat zu schaffen von wirtschaftlicher Orientierung und ethisch reflektiertem Handeln des Pflegemanagements als wichtige Voraussetzung für eine verantwortungsvolle Versorgung von Bewohnerinnen und Bewohnern oder ein mitarbeiterinnen- und mitarbeiterorientiertes Personalmanagement.

Zunehmend werden auch die Globalisierung und EU-Recht den Gesundheitsmarkt beeinflussen.

#### Lerninhalte:

1. Grundbegriffe der Volkswirtschaft
2. Konjunktur und Wirtschaftswachstum
3. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung
4. Wirtschaftssysteme
5. Funktionsweise des Markts
6. Marktversagen
7. Wettbewerb und Wettbewerbsrecht
8. Grundlagen der Wohlfahrtsökonomie
9. Wirtschaftspolitik
10. Weltwirtschaft und Globalisierung
11. Wirtschaftspolitik in der Europäischen Union



## Modul B: Ökonomische Qualifikationen

### Themenbereich B5: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit (32 U.-Std.)

Jede Einrichtung braucht eine Einrichtungsphilosophie als Grundlage und Orientierung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich für eine Einrichtung nur engagieren, wenn ihnen Selbstverständnis und Grundsätze der Einrichtungsführung bekannt sind und von ihnen als handlungsrelevant im Berufsalltag erlebt werden.

Es genügt auch nicht, Einrichtungsziele und -strategien ausschließlich unter Umsatz- und Gewinnspekten zu betrachten, sondern sie müssen vor allem unter dem Aspekt des Problemlösepotenzials für die Kundinnen und Kunden und dessen konsequenter Erfüllung betrachtet werden, z.B. die Erbringung einer zuverlässigen und wertschätzenden Pflege- und Betreuungsleistung für die Pflegebedürftigen. Bei der heutigen Konkurrenzsituation im Sozial- und Gesundheitswesen kommt auch der Darstellung der eigenen Leistung in der Öffentlichkeit eine große Bedeutung zu.

Marketing ist also ein umfassender Denk- und Handlungsansatz aus der Einrichtungsphilosophie, ihrem Auftrag für eine Zielgruppe/Kunden/Nutzer und der Notwendigkeit der Vermarktung. Dies sollte in einer Marketingkonzeption niedergelegt sein. An ihrer Entwicklung sollen und müssen sich Einrichtungsleitungen beteiligen.

Zusätzliche Mittel aus Sponsoring und Fundraising zu erwerben, erfordert eine hohe Professionalität, ist aber eine wünschenswerte Unterstützung der Alltagsarbeit.

#### Lerninhalte:

1. Grundlagen des Marketing
2. Strategisches Marketing
3. Produkt-, Preis- und Vertriebspolitik
4. Öffentlichkeitsarbeit
5. Corporate Design und Corporate Identity
6. Methoden der Öffentlichkeitsarbeit
7. Social Sponsoring und Fundraising



## Modul B: Ökonomische Qualifikationen

### Themenbereich B6: Finanzierung und Investition (40 U.-Std.)

Pflegeeinrichtungen finanzieren ihren laufenden Betrieb zum größten Teil durch die Entgelte, die die Bewohnerinnen und Bewohner dem Träger einer Pflegeeinrichtung aufgrund ihrer Heimverträge „schulden“.

In besonderen Situationen wie der Gründung oder Erweiterung von Pflegeeinrichtungen oder zur Durchführung besonderer Projekte und auch bei „Störungen“ werden andere Finanzierungsarten und Wege der Kapitalbeschaffung notwendig.

Damit diese eine Pflegeeinrichtung nicht gefährden, muss jede Einrichtungsleitung die Finanzierungsarten beurteilen können.

#### Lerninhalte:

1. Finanzierung und Liquiditätsplanung
2. Gewinn- und Verlustrechnung
3. Finanzierungsarten
4. Finanzierungsregeln und -kennzahlen
5. Investitionsplanung
6. Investitionsrechenverfahren

## Modul C: Organisatorische Qualifikationen

### Themenbereich C1: Organisation und Netzwerkarbeit (32 U.-Std.)

Organisation und organisatorische Regeln sollen nicht nur einen effizienten Aufgabenvollzug sicherstellen, sondern auch Konflikte in geordnete Bahnen lenken, eine kundenorientierte Arbeitsweise fördern, Pfade für neue Ideen schaffen und das Auftreten einer Einrichtung nach „außen“ regeln. Dabei sind im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation einer Einrichtung unterschiedliche Organisationsformen zur Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen denkbar, und deshalb muss die konkrete Form der Organisation individuell in jeder Einrichtung selbst gefunden werden.

Grundsätzlich sind bei zunehmender Marktkomplexität und -dynamik die Flexibilität einer Organisation und flache Hierarchien ein Erfolgsfaktor.

Netzwerkarbeit, sei es mit Kooperationspartnerinnen und -partnern oder mit vor- und nachsorgenden Einrichtungen, oder die Integration von Einrichtungen in ein Gemeinwesen ist ein Aufgabenbereich, den Führungskräfte wirksam unterstützen sollen.

#### Lerninhalte:

1. Organisationsziele
2. Aufbauorganisation
3. Ablauforganisation
4. Pflegesysteme
5. Informelle Strukturen und Prozesse
6. Netzwerkarbeit





## Modul C: Organisatorische Qualifikationen

### Themenbereich C2: Qualitätsmanagement (40 U.-Std.)

Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität und Qualitätsmanagement (QM) haben in den letzten Jahren im Sozial- und Gesundheitswesen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Vor dem Hintergrund sich wandelnder gesellschaftlicher und gesetzlicher Rahmenbedingungen sowie knapper werdender finanzieller Ressourcen haben die Leistungserbringer in der ambulanten und stationären Versorgung einschneidende organisatorische und technische Veränderungsprozesse zu bewältigen. Umfassende QM-Systeme sind deswegen in der Planung unverzichtbar und stellen eine Grundlage für den strukturellen Wandel in modernen Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens dar. Qualität wird im immer härter werdenden Wettbewerb für die Leistungserbringer zum entscheidenden Trumpf im Gesundheitsmarkt.

Eine ganz wichtige Rolle für die Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens kommt den Pflegekräften als zahlenmäßig größter Berufsgruppe in diesem Bereich zu. QM-Ansätze, die sich in erster Linie an Kontrolle und Sanktionen orientieren, stoßen in diesem Zusammenhang schnell an ihre Grenzen. Allein eine mitarbeiterinnen- und mitarbeiterorientierte Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität bietet Perspektiven. Jede bzw. jeder Einzelne muss die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) „leben“.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Pflegeheimen, Sozialstationen u.Ä. als Qualitäts(management)beauftragte arbeiten oder arbeiten wollen, benötigen neben ihrem Fachwissen auch Einblicke in Betriebsabläufe und die Fähigkeit, Qualität mit „harten“ und „weichen“ Verfahren zu bestimmen.

Die erfolgreiche Weiterentwicklung von Qualität in Einrichtungen setzt auch ein hohes Maß an Beratungs- und Entwicklungskompetenz voraus.

#### Lerninhalte:

1. Total Quality Management (TQM) als Grundlage des Qualitätsmanagements
2. Heimbewohnerinnen und -bewohner als Kundinnen und Kunden
3. Prozessorientierung
4. Methoden und Instrumente des Qualitätsmanagements
5. Selbst- und Fremdbewertungssysteme
6. DIN-EN-ISO 9000:2008er Reihe
7. EFQM (European Foundation for Quality Management)-Modell
8. Qualitätsprüfrichtlinie des MDK
9. Qualitätsprüfungen durch FQA (Fachstellen für Pflege- und Behinderteneinrichtungen - Qualitätsentwicklung und Aufsicht)
10. Spezielle Qualitätsanforderungen an einzelne Funktionsbereiche einer Pflegeeinrichtung

## Modul C: Organisatorische Qualifikationen

### Themenbereich C3:

#### Einbeziehung von Angehörigen und Ehrenamtlichen (20 U.-Std.)

Für die Arbeit mit Angehörigen und Ehrenamtlichen fehlen in Einrichtungen häufig noch Konzepte, die Grundlage einer systematischen und langfristigen Umsetzung dieser für alle Beteiligten und Betroffenen so wichtigen Arbeit sind.

Angehörige sind ebenso „Kundinnen“ und „Kunden“ einer Einrichtung wie die Bewohnerinnen bzw. Bewohner und Pflegebedürftigen selbst. Nicht selten erleben Angehörige ebenso Krisen vor, bei und nach einer Heimübersiedlung wie die Betroffenen selbst und

brauchen Begleitung. Dabei reagieren Angehörige sehr unterschiedlich auf Angebote zur Beteiligung am Heimleben. Dennoch erleichtert eine systematische und gelingende Angehörigenarbeit die Integration von Bewohnerinnen bzw. Bewohnern in ein Heim und die Arbeit der Pflegekräfte.

In der ambulanten Pflege ist die Information, Beratung und Anleitung von Angehörigen Bestandteil der täglichen Arbeit und fördert die Pflegebereitschaft und -fähigkeit von Angehörigen.

Auch die Arbeit mit Ehrenamtlichen kann nicht „nebenbei“ geschehen, wenn man die oft mühsam gewonnenen Kräfte nachhaltig binden will und diese ihre Ressourcen zum Wohle der Bewohnerinnen und Bewohner einbringen sollen. Gelingt eine nachhaltige Bindung nicht, sind Ehrenamtliche eher ein Störfaktor als eine Bereicherung des Heimlebens.

#### Lerninhalte:

1. Situation der Angehörigen von Heimbewohnerinnen und -bewohnern
2. Möglichkeiten der Einbeziehung von Angehörigen
3. Angebote für Angehörige
4. Gewinnung und Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Begleitung und Betreuung von Heimbewohnerinnen und -bewohnern



## **Modul C: Organisatorische Qualifikationen**

### **Themenbereich C4: Personalmanagement (40 U.-Std.)**

Personalarbeit reduziert sich nicht allein auf die Anwendung operativer Personalinstrumente wie Personalplanung, Personalauswahl und Personalentwicklung. Personalwirtschaftliche Entscheidungen werden heute zunehmend von weiteren Faktoren beeinflusst wie ökonomischen Rahmenbedingungen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, veränderten Arbeitsbedingungen durch Veränderungen von Gesetzen und Ausführungsverordnungen und auch davon, ob und in welchem Umfang geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überhaupt verfügbar und zu gewinnen sind.

Vor dem skizzierten Hintergrund kann deshalb berechtigt von „Personalmanagement“ gesprochen werden, an dem Einrichtungsleitungen zentral mitwirken müssen.

#### **Lerninhalte:**

1. Personalplanung
2. Personalgewinnung
3. Personalauswahl
4. Personaleinsatz
5. Personalcontrolling

## Modul C: Organisatorische Qualifikationen

### Themenbereich C5: Beschwerdemanagement (24 U.-Std.)

Das Beschwerdemanagement ist ein wichtiger Aufgabenbereich der Beziehung zu Kundinnen und Kunden und ihrer Bindung. In Pflegeheimen und ambulanten Diensten haben wir es häufig mit Kundinnen und Kunden zu tun, die ihre Anliegen nicht selbst wahrnehmen können, sondern auf die Unterstützung von Angehörigen und Betreuerinnen bzw. Betreuern als Interessenvertretung angewiesen sind.

Grundsätzlich sollte bedacht werden, dass Kundinnen und Kunden, die sich beschweren, von sich aus aktiv geworden sind. Sie befinden sich aktuell in Problemsituationen und wünschen Lösungen. Sie sind aber auch „gefährdete“ Kundinnen und Kunden.

Gelingt es Einrichtungen Lösungen für Probleme anzubieten, zeigt dies, dass sie eine Beziehung eingehen wollen und Verantwortung für ihre Leistungen übernehmen. So binden sie Kundinnen und Kunden durch entstandenes Vertrauen langfristig an sich. Beschwerden als „Geschenk“ anzusehen, bedarf einer intensiven Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Ein Beschwerdemanagement in Einrichtungen professionell zu implementieren, auszuführen und auszuwerten, braucht die aktive Mitwirkung der Einrichtungsleitungen.

#### Lerninhalte:

1. Bedeutung des Beschwerdemanagements
2. Phasen des Beschwerdemanagements
3. Beschwerdestimulation
4. Beschwerdeerfassung
5. Beschwerdebearbeitung
6. Beschwerdeauswertung
7. Ermittlung der Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden
8. Identifizierung von Verbesserungspotenzialen



## Modul C: Organisatorische Qualifikationen

### Themenbereich C6: Schnittstellenmanagement (28 U.-Std.)

Die arbeitsteilige Organisation in ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen „zerlegt“ Arbeitsprozesse und ordnet sie unterschiedlichen Aufgabenbereichen zu. An den Schnittstellen der Arbeitsbereiche und Prozesse kann es zu Konflikten kommen, die Zeit für Abstimmung beanspruchen, die Qualität der Arbeit negativ beeinflussen und dadurch Mehrkosten verursachen.

Schnittstellenmanagement versucht, die durch Schnittstellen entstehenden Probleme zu vermeiden und einen möglichst reibungslosen Ablauf von Prozessen zu gewährleisten.

Einrichtungsleitungen als Vorgesetzte aller Arbeitsbereiche in Pflegeeinrichtungen koordinieren verantwortlich die Schnittstellen, integrieren interne und externe Prozesse und Funktionen und reduzieren soweit als möglich Schnittstellen.

#### Lerninhalte:

1. Funktionsbereich Hauswirtschaft
2. Funktionsbereich Pflege
3. Funktionsbereich Technik
4. Funktionsbereich Verwaltung
5. Analyse von Tätigkeiten an den Schnittstellen und Schnittstellenmanagement
6. Outsourcing von Funktionsbereichen

## Modul D: Strukturelle Qualifikationen

### Themenbereich D1: Angewandte Pflegewissenschaft (32 U.-Std.)

Der Pflege ist in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten eine Vielzahl neuer Aufgaben zugewachsen. Die an sie gestellten Anforderungen haben sich enorm verändert. Vor dem Hintergrund des demografischen, epidemiologischen und strukturell bedingten fundamentalen Wandels wird immer deutlicher, dass der Bedarf an professioneller Pflege und die Bedeutung der Pflegewissenschaft in der Bundesrepublik Deutschland lange unterschätzt worden sind.

Pflegewissenschaft und Pflegeforschung sind nicht nur zu einer gesundheits- und auch bildungspolitischen Notwendigkeit geworden, sondern angesichts zunehmender Gesundheits- und Pflegeprobleme auch zu einer Herausforderung für das Management in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens.

#### Lerninhalte:

1. Pflegewissenschaft
2. Pflege-theorien und -modelle
3. Pflegeforschung und evidenzbasierte Pflegepraxis
4. Pflegeprozess
5. Nationale Expertenstandards und Qualitätsniveaus

## Modul D: Strukturelle Qualifikationen

### Themenbereich D2:

Allgemeines Recht

(24 U.-Std.)

Die zunehmende rechtliche Regulierung der Arbeitswelt macht auch vor der Pflege nicht halt und damit vor den Anforderungsprofilen und Aufgabenbereichen des Managements in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens, von Pflegedienstleitungen und Einrichtungsleitungen. Zunehmend benötigen sie spezifische Kenntnisse des Rechts der Pflege als Bezugswissenschaft, insbesondere des Sozialversicherungs- und Verfahrensrechts, aber auch des Wettbewerbs-, des Zivil-, Haftungs- und Arbeitsrechts, um in Pflegeeinrichtungen leitend oder fördernd tätig sein zu können.

#### Lerninhalte:

1. Bürgerliches Recht
2. Rechtsgeschäfte und Vertragsrecht
3. Haftungsrecht
4. Betreuungsrecht
5. Strafrecht
6. Arbeitsrecht

### Themenbereich D3:

Sozialrecht

(32 U.-Std.)

Das Sozialrecht soll in unserer Gesellschaft die Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit gewährleisten. Es soll dazu beitragen, ein menschenwürdiges Dasein zu sichern, gleiche Voraussetzungen für die freie Entfaltung der Persönlichkeit zu schaffen, die Familie zu schützen und zu fördern, den Erwerb des Lebensunterhalts durch eine frei gewählte Tätigkeit zu ermöglichen und besondere Belastungen des Lebens, auch durch Hilfe zur Selbsthilfe, abzuwenden oder auszugleichen.

Die Sozialversicherung stellt einen weitreichenden Schutz insbesondere für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, pflegebedürftige Menschen und Menschen mit Behinderungen dar und garantiert soziale Sicherheit in unserer Gesellschaft. Sie ist der wichtigste Bereich der sozialen Sicherung.

Die sozialen Rechte von Bewohnerinnen bzw. Bewohnern und Pflegebedürftigen zu wahren, sie bei Anträgen zu beraten und zu unterstützen, sichert ihre Rechte und entlastet sie von der Sorge um die Finanzierung von Pflegeleistungen, Hilfsmitteln und Reha-Leistungen.

Zu diesen Themenbereichen müssen Pflegedienstleitungen und Einrichtungsleitungen informieren, beraten und die Antragstellung unterstützen können.

#### Lerninhalte:

1. Überblick über das Netzwerk der sozialen Sicherung
2. Finanzierung
3. Sozialverwaltungsverfahren
4. Sozialgerichtsverfahren

Grundzüge des Leistungsrechts

5. Sozialversicherungsrecht
6. Einführung in die SGB I-XII



## Modul D: Strukturelle Qualifikationen

### Themenbereich D4: Betriebsbezogenes Recht (32 U.-Std.)

Eine Zielsetzung des betriebsbezogenen Rechts in der Pflege besteht darin, die Würde, Selbstständigkeit und Selbstbestimmung von Bewohnerinnen und Bewohnern zu wahren, ihre Rechtssicherheit zu garantieren und sie vor psychischen und physischen Beeinträchtigungen zu bewahren.

Um Einrichtungen „rechtssicher“ zu führen, muss eine Vielfalt von Rechtsvorschriften und Rechtsverordnungen gekannt, beachtet und eingehalten werden.

#### Lerninhalte:

1. Gesetzliche Anforderungen an den Heimbetrieb und Heimrecht
  - 1.1 Bayerisches Pflege- und Wohnqualitätsgesetz
  - 1.2 Arbeitsicherheit
  - 1.3 Medizinproduktegesetz (MPG)
  - 1.4 Hygiene / HACCP
2. Rechte der Heimbewohnerinnen und -bewohner
  - 2.1 Mitwirkungsrechte
  - 2.2 Charta der Pflegebedürftigen
3. Datenschutzrecht
4. Steuerrecht

### Themenbereich D5: Arbeitsrecht (32 U.-Std.)

Die Rechtsbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind im Arbeitsrecht geregelt. Arbeitsverträge rechtsgültig zu schließen und bei Störungen der Arbeitsbeziehungen rechtsgültig wieder zu lösen, sind notwendige Kenntnisse von Führungskräften in Einrichtungen. Die Beachtung der Schutzrechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern - insbesondere in unterschiedlichen Lebenslagen - und aus Ausbildungsverträgen erwachsende Rechte und Pflichten sind Berufsalltag von Führungskräften mit Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben und Einrichtungen, die im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVerfG) geregelt ist, kann durch entsprechende Kenntnisse der Rechte der Arbeitnehmervertretungen und der Arbeitgeber für den Ablauf in Betrieben und Einrichtungen förderlich oder behindernd gestaltet werden.

Zunehmend spielen übergeordnete EU-Regelungen im Arbeitsalltag eine Rolle.

#### Lerninhalte:

1. Grundlagen des Arbeitsrechts
2. Arbeitsgerichtliches Verfahren
3. Kollektives Arbeitsrecht
4. Begründung von Arbeitsverhältnissen
5. Inhalt von Arbeitsverhältnissen
6. Schutz von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern
7. Beendigung des Arbeitsverhältnisses

## Modul D: Strukturelle Qualifikationen

### Themenbereich D6: Sozialpolitik (24 U.-Std.)

Die Sozialstaatsgarantie hat in Deutschland Verfassungsrang. Das Grundgesetz (GG) bezeichnet das deutsche Staatswesen als **sozialen Bundesstaat** und als **sozialen Rechtsstaat**. Das Sozialstaatsprinzip verpflichtet den Staat, für sozialen Ausgleich zu sorgen und die soziale Sicherheit seiner Bürgerinnen und Bürger zu garantieren. Das Sozialstaatsprinzip legt zwar Ziele fest, aber nicht die Wege der Zielerreichung. Diese auszugestalten, ist Gegenstand der Sozialpolitik und angesichts leerer Staatskassen ein stetes Konfliktfeld.

Noch bietet das deutsche Gesundheitswesen ein sehr differenziertes Angebot an Leistungen sowohl im ambulanten als auch im stationären Sektor an, das allen Bürgerinnen und Bürgern eine hochwertige Versorgung garantiert. Häufig erhalten Pflegebedürftige aber keine rehabilitativen Leistungen, die ihre Lebensqualität deutlich verbessern könnten, weil die Versorgenden nicht alle Möglichkeiten des Gesundheitssystems kennen.

Pflegeeinrichtungen als Leistungsanbieter sind im Gesundheitssystem eingebunden in ein komplexes System von Versorgungsformen. Aufgabe von Einrichtungsleitungen ist es, mit anderen Anbietern zu kooperieren.

Noch liegt die Regelungskompetenz im Gesundheitssystem weitgehend in den Händen der einzelnen Mitgliedstaaten der EU. Aber es ist eine wachsende Regelungskompetenz der EU zu erwarten, die sich aus den Problemen der zunehmenden Hochaltrigkeit ihrer Bevölkerung und der Freizügigkeit von Arbeitskräften ergibt.

#### Lerninhalte:

1. Gestaltungsprinzipien der Sozialpolitik
2. Akteure im Sozial- und Gesundheitswesen
3. Strukturmerkmale und Steuerungsprinzipien des deutschen Sozialstaates im Vergleich
4. Entwicklung des Sozial- und Gesundheitswesens in der EU





## Modul D: Strukturelle Qualifikationen

### Themenbereich D7:

Gerontologie

(40 U.-Std.)

Mit ausschließlich auf die körperliche Pflegebedürftigkeit ausgerichteten Versorgungsangeboten wird man alten Menschen und insbesondere der größten Gruppe innerhalb stationärer Pflegeeinrichtungen, den Menschen mit Demenz, nicht gerecht. Daher ist es eine Aufgabe der stationären Pflegeeinrichtungen, sich konzeptionell auf die Bedürfnisse ihrer Bewohnerinnen und Bewohner einzustellen.

Dies kann nur dann gelingen, wenn sich Einrichtungsleitungen mit dem Erleben und Verhalten physisch und/oder psychisch kranker alter Menschen auseinandersetzen und versuchen zu verstehen, wie sie denken und handeln, wie Lebensqualität auch bei Pflegebedürftigkeit noch möglich ist. Pflegeeinrichtungen nicht als „Endstation“ zu sehen, sondern sie als Lebensort zu gestalten, ist ein Auftrag für Einrichtungsleitungen.

Grundlagenwissen der Gerontologie eröffnet für Einrichtungsleitungen neue Sichtweisen auf das Altern, einen besonderen Lebensabschnitt, zu dem keiner der Versorgenden eigene Erfahrungen mitbringt.

#### Lerninhalte:

1. Gerontologische Theorien und Modelle
2. Lebensqualität im Alter
3. Lebens- und Wohnqualität in Pflegeeinrichtungen
4. Geriatrie
5. Gerontopsychiatrische Erkrankungen
6. Konsequenzen für Pflege und Betreuung

## 10. Kosten der Weiterbildung / Fördermöglichkeiten

Die Kosten für die komplette Weiterbildung (incl. Prüfungsgebühren, Skripten und Lernmittel) entnehmen Sie bitte dem Zeitplan in der Anlage. Kosten für nachfolgende Beginnstermine können sich ändern.

### Finanzierung der Kosten der Weiterbildung

- Sie können eine Förderung nach dem Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG), dem „**Aufstiegs-BAföG**“, beantragen. Ca. 40 % der Kosten für die Weiterbildung können erstattet werden.  
Der entsprechende Antrag ist von Ihnen an das Ausbildungsförderungsamt Ihres Wohnorts zu stellen. Dieser Antrag kann auch noch während des Verlaufs der Weiterbildung gestellt werden.
- In besonderen Lebenslagen ist eine Förderung über ein Darlehen durch die DAA-Stiftung Bildung und Beruf möglich.

## 11. Weiterbildungsort / Anmeldung

Ihre Bewerbung richten Sie bitte mit folgenden Unterlagen ...

- Lebenslauf mit ausführlichem beruflichen Werdegang
- Lichtbild
- Berufsabschlussurkunde
- Arbeitsnachweise
- Anmeldeformular (s. Anlage)

an den Standort ihrer Wahl. (siehe Anmeldung/Rückseite Broschüre).

Die GGSD ist als Bildungsträger mit ihren Fort- und Weiterbildungen in der Pflege registriert bei der „Freiwilligen Registrierung für beruflich Pflegende“. Weitere Informationen zur Registrierungsstelle erhalten Sie unter: [www.regbp.de](http://www.regbp.de) bzw. an Ihrem GGSD-Standort.

## Allgemeine Teilnahmebedingungen für Fort- und Weiterbildungen der Gemeinnützigen Gesellschaft für soziale Dienste - DAA - mbh

Die Veranstaltungen der Gemeinnützigen Gesellschaft für soziale Dienste - DAA - mbh (im Folgenden "GGSD") werden laut neuestem Angebot der jeweiligen Fort- und Weiterbildungsstandorte und unter Berücksichtigung der folgenden Teilnahmebedingungen, die Vertragsbestandteil sind, durchgeführt.

### 1. Geltungsbereich und Teilnahme

1.1. Die nachfolgenden Teilnahmebedingungen gelten für offene Veranstaltungen der Fort- und Weiterbildung. Das GGSD-Angebot an offenen Veranstaltungen kann grundsätzlich jeder Kunde nutzen.  
1.2. Für Kunden, die nach den Vorschriften aus den Sozialgesetzbüchern oder anderen Maßgaben gefördert werden, gelten die darin geregelten Vorschriften.

1.3. Bei der GGSD werden u.a. Veranstaltungen mit anerkannten Abschlüssen durchgeführt. Soweit für einen angestrebten anerkannten Abschluss besondere Zugangsvoraussetzungen bestehen, müssen diese vom Kunden erfüllt werden. Die Zugangsvoraussetzungen sind vom Kunden selbst zu prüfen. Die GGSD übernimmt insoweit keine Haftung. Sie sind den Veranstaltungsangeboten der GGSD zu entnehmen und/oder im Sekretariat des Standortes zu erfragen. Die GGSD berät und informiert die Kunden über die Bedingungen und die Anforderungen. Über Ausnahmen entscheidet die GGSD oder die sonst zuständige Stelle.

1.4. Sollte sich nach Vertragsabschluss herausstellen, dass die Zugangsvoraussetzungen nicht erfüllt sind, behält sich die GGSD den Rücktritt vom Vertrag mit sofortiger Wirkung vor. Ein Nichtvorliegen der Zugangsvoraussetzungen entbindet nicht von der Zahlung der Veranstaltungsgebühren.

### 2. Anmeldung und Vertragsabschluss

2.1. Vor Teilnahme füllt der Kunde eine Anmeldung ordnungsgemäß aus. Mit der Anmeldung erkennt der Kunde diese Allgemeinen Teilnahmebedingungen an. Die Anmeldung wird mit Eingang bei der GGSD wirksam.

2.2. Durch Aushändigung oder Zusendung der Anmeldebestätigung durch die GGSD kommt der Vertrag zustande. Bei 1-Tages-Veranstaltungen erhält der Kunde eine Zusage oder eine Nachricht bei Überbuchung. Der Kunde erklärt sich damit einverstanden, dass die GGSD bereits vor Ablauf einer dem Kunden zustehenden Widerrufsfrist mit der Veranstaltung beginnt.

2.3. Bei Minderjährigen ist die Unterschrift des/der gesetzlichen Vertreters/in erforderlich. Der Volljährigkeitseintritt hat auf die Wirksamkeit des einmal geschlossenen Vertrages keinen Einfluss.

### 3. Widerrufsrecht/Widerrufsbelehrung

#### Widerrufsrecht

Sie haben das Recht, binnen vierzehn Tagen ohne Angabe von Gründen diesen Vertrag zu widerrufen. Die Widerrufsfrist beträgt vierzehn Tage ab dem Tag des Vertragsschlusses. Um Ihr Widerrufsrecht auszuüben, müssen Sie uns (GGSD Gemeinnützige Gesellschaft für soziale Dienste - DAA - mbh, Rortitzerstr. 7, 90419 Nürnberg, Telefon 0911/37734-0, Telefax 0911/37734-34, E-Mail: hauptverwaltung@ggds.de) mittels einer eindeutigen Erklärung (z. B. ein mit der Post versandter Brief, Telefax oder E-Mail) über Ihren Entschluss, diesen Vertrag zu widerrufen, informieren. Sie können das Muster-Widerrufsformular auf unserer Homepage ([www.ggds.de](http://www.ggds.de)) downloaden. Zur Wahrung der Widerrufsfrist reicht es aus, dass Sie die Mitteilung über die Ausübung des Widerrufsrechts vor Ablauf der Widerrufsfrist absenden.

#### Folgen des Widerrufs

Wenn Sie diesen Vertrag widerrufen, haben wir Ihnen alle Zahlungen, die wir von Ihnen erhalten haben, unverzüglich und spätestens binnen vierzehn Tagen ab dem Tag zurückzuzahlen, an dem die Mitteilung über Ihren Widerruf dieses Vertrags bei uns eingegangen ist. Für diese Rückzahlung verwenden wir dasselbe Zahlungsmittel, das Sie bei der ursprünglichen Transaktion eingesetzt haben, es sei denn, mit Ihnen wurde ausdrücklich etwas anderes vereinbart; in keinem Fall werden Ihnen wegen dieser Rückzahlung Entgelte berechnet.

Haben Sie verlangt, dass die Dienstleistungen während des Laufs der Widerrufsfrist beginnen soll, so haben Sie uns einen angemessenen Betrag zu zahlen, der dem Anteil der bis zu dem Zeitpunkt, zu dem Sie von der Ausübung des Widerrufsrechts hinsichtlich dieses Vertrages unterrichten, bereits erbrachten Dienstleistungen im Vergleich zum Gesamtumfang der im Vertrag vorgesehenen Dienstleistungen entspricht.

#### 4. Durchführung / Rücktritt

4.1. Bei rechtzeitigem und ordnungsgemäß erklärtem Widerruf vor Beginn einer Veranstaltung ist vom Kunden nur die Anmeldegebühr zu entrichten, sofern diese ausgewiesen ist; bereits entrichtete Veranstaltungsgebühren werden dem Kunden erstattet. Ein verspäteter Widerruf gilt als Kündigung gemäß Ziffer 6.

4.2. Die GGSD behält sich vor, eine Veranstaltung aus wichtigem, von ihr nicht zu vertretendem Grund kurzfristig zu verschieben, zu unterbrechen oder ausfallen zu lassen, z.B. bei Nichterreichen der Mindestteilnehmerzahl. Bei einer Verschiebung des geplanten Veranstaltungsbeginns oder bei einer Unterbrechung um mehr als einen Monat besteht ein Rücktrittsrecht des Kunden.

4.3. Der Kunde hat keinen Anspruch auf eine/n bestimmte/n Referenten/in oder Veranstaltungsraum. Die GGSD behält sich vor, bei kurzfristigem Ausfall des/der zuständigen Referenten/in die vorgesehene Abfolge einzelner Veranstaltungsstunden zu ändern oder zu verschieben. In diesem Fall werden die Kunden unverzüglich benachrichtigt.

#### 5. Gebühren und Fälligkeiten

5.1. Für die Teilnahme werden Gebühren erhoben, deren jeweilige Höhe aus der Anmeldung hervorgeht.

5.2. Sofern eine Anmeldegebühr ausgewiesen ist, ist diese in voller Höhe bei der Anmeldung fällig.

5.3. Bei Veranstaltungen bis zu einer Dauer von 3 Monaten ist die gesamte Veranstaltungsgebühr spätestens 14 Tage nach Rechnungsstellung fällig. Maßgeblich ist das Datum des Zahlungseingangs bei der GGSD.

5.4. Für Veranstaltungen mit einer Dauer von mehr als 3 Monaten wird die Zahlung der Veranstaltungsgebühren in monatlichen gleichbleibenden Beträgen (Zahlungsraten) gewährt. Die monatliche Zahlungsrate ermittelt sich wie folgt: Veranstaltungsgebühren dividiert durch die Anzahl der vollen Veranstaltungsmonate. Die Zahlungsraten sind jeweils im Voraus zu Beginn eines jeden Veranstaltungsmonats fällig. Die GGSD hat je angefangenen Veranstaltungsmonat Anspruch auf die volle monatliche Zahlungsrate.

5.5. Ratenzahlungen mit verlängerten Zahlungszielen oder abweichenden Fälligkeitsterminen haben nur nach gesonderter schriftlicher Vereinbarung mit der GGSD Gültigkeit. In diesem Fall erklärt sich der Kunde mit dem Gebühreneinzug über das Lastschriftverfahren einverstanden.

5.6. Gebühren für Lehr- und Lernmaterialien und sonstige Gebühren sind mit der Erbringung der Leistung fällig.

5.7. Vereinbaren der Kunde und die GGSD den Gebühreneinzug über das Lastschriftverfahren, informiert die GGSD den Kunden spätestens 5 Kalendertage vor dem ersten Fälligkeitsdatum über den Lastschrifteneinzug (Datum der Fälligkeit(en) und Betrag).

5.8. Im Fall der Unterbrechung gemäß Ziffer 4.2. hat der Kunde die Veranstaltungsgebühren anteilig für die bereits erfolgten Veranstaltungszeiten zu entrichten; überzahlte Beträge werden erstattet.

### 6. Kündigung

6.1. Veranstaltungen können von beiden Parteien vorzeitig durch Kündigung beendet werden. Die Kündigung bedarf der Schriftform.

6.2. Bei Veranstaltungen, die bis zu 3 Monate dauern, ist die ordentliche Kündigung ausgeschlossen.

6.3. Der Kunde kann bei Veranstaltungen, die länger als 3 Monate dauern, den Vertrag ohne Angabe von Gründen mit einer Frist von 6 Wochen erstmals zum Ende der ersten 3 Veranstaltungsmonate kündigen. Danach kann der Kunde den Vertrag jederzeit mit einer Frist von 6 Wochen zum Ende der nächsten 3 Veranstaltungsmonate ordentlich kündigen.

6.4. Bei nachgewiesenen schwerwiegender langandauernder Erkrankung kann der Kunde den Vertrag ohne Frist kündigen.

6.5. Bei rechtmäßiger vorzeitiger Kündigung durch den Kunden sind die bis zum Ende der Kündigungsfrist anfallenden Kosten/Zahlungsraten zu entrichten; bei einer Vereinbarung über eine Ratenzahlung nach Ziffer 5.5. sind die noch ausstehenden Veranstaltungsgebühren sofort fällig. Die Geltung des § 615 Satz 2 BGB wird abbedungen. Überzahlte Beträge werden von der GGSD erstattet.

6.6. Die GGSD kann den Vertrag ohne Einhaltung einer Frist jederzeit aus wichtigem Grund kündigen. Ein solcher Grund liegt insbesondere vor, wenn der Kunde gegen die Pflichten gemäß Ziffer 7.1 vorsätzlich oder grob fahrlässig verstößt und dieses Handeln auch nach schriftlicher Abmahnung durch die GGSD fortsetzt. Als wichtiger Grund gilt auch, wenn der Kunde schuldhaft den Unterrichtsablauf massiv stört oder andere Teilnehmer oder GGSD Mitarbeiter bzw. freie Mitarbeiter belästigt oder bedroht. Ein wichtiger Grund liegt auch vor, wenn der Kunde mit der Zahlung der Veranstaltungsgebühren in Höhe eines Betrages von drei Monatsraten in Verzug gekommen ist.

6.7. Im Fall dieser außerordentlichen Kündigung durch die GGSD hat der Kunde die Veranstaltungsgebühren anteilig bis Ablauf der Kündigungsfristen nach Ziffern 6.2 und 6.3 zu entrichten.

### 7. Mitwirkung

7.1. Der Kunde verpflichtet sich, die am Veranstaltungsort geltende Hausordnung und die ausgehängten Hinweise zur Benutzung der technischen Ausstattung zu beachten. Neben den vorliegenden Allgemeinen Teilnahmebedingungen gelten die Veranstaltungs-Ordnungen in ihrer jeweiligen Fassung. Sie werden bei Veranstaltungsbeginn ausgehändigt. Den Anweisungen der Leitung des Seminars für Fort- und Weiterbildung sowie deren Beauftragten zur Aufrechterhaltung eines ordnungsgemäßen Veranstaltungsbetriebs ist Folge zu leisten.

7.2. Der Kunde verpflichtet sich, die für die Feststellung der evtl. Zugangsvoraussetzungen zur Veranstaltung und Zugangsvoraussetzungen zur Prüfung erforderlichen Unterlagen rechtzeitig und vollständig vorzulegen und die mit diesem Vertrag eingegangenen Verpflichtungen einzuhalten.

7.3. Der Kunde verpflichtet sich zur pünktlichen Zahlung der Gebühren.

7.4. Der GGSD bleibt es vorbehalten, Schadenersatzansprüche wegen Verstoßes gegen die Verpflichtungen nach Ziffer 7.1. geltend zu machen

### 8. Prüfungen, Zeugnisse und Teilnahmebescheinigungen

8.1. Jeder Kunde, der regelmäßig an der Veranstaltung teilgenommen hat, erhält eine Teilnahmebescheinigung.

8.2. Jeder Kunde der einen Kurs nach staatlich definierten oder anderen Vorgaben (z.B. von Fachgesellschaften) erfolgreich abschließt, erhält nach diesen Maßgaben weiter Nachweise (z.B. Urkunden, Zertifikate)

8.3. Das Bestehen einer Prüfung kann nur die prüfende Stelle bestätigen. Für die Zulassung zu einer externen Prüfung (z.B. staatlich anerkannte Schule) sowie für die Einhaltung der vorgegebenen Termine, Kosten und Zulassungsbedingungen durch die prüfende Stelle übernimmt die GGSD keine Haftung; für die Anmeldung zur externen Prüfung ist der Kunde selbst verantwortlich. Die GGSD unterstützt die Kunden hierbei.

### 9. Haftung

9.1. Gegen alle Unfälle während der Veranstaltungszeit und auf dem direkten Wege vom und zum Veranstaltungsort ist der Kunde im Rahmen der gesetzlichen Unfallversicherung der GGSD versichert, soweit die gesetzliche Unfallversicherung zuständig ist.

9.2. Die GGSD haftet für Sachschäden nur bei Vorsatz und grober Fahrlässigkeit seitens der GGSD; sie haftet nicht für etwaige Vermögensschäden des Kunden, die aus einer nicht zustande gekommenen Veranstaltung oder aus einem Abbruch einer Veranstaltung resultieren. Bei einer Verletzung von Leben, Körper oder Gesundheit haftet die GGSD auch bei nur einfacher Fahrlässigkeit.

9.3. Die GGSD haftet nicht für den Verlust oder Diebstahl eingebrachter Sachen oder für die Garderobe des Kunden.

### 10. Verzugskosten

10.1. Für jede außergerichtliche Mahnung gegenüber dem Kunden kann nach eintretendem Zahlungsverzug ein Betrag von EUR 5,- zur Abdeckung von Porto- und Verwaltungskosten erhoben werden.

10.2. Bei Zahlungsverzug werden die gesetzlichen Zinsen gemäß § 288 BGB erhoben.

### 11. Erfüllungsort und Gerichtsstand

11.1. Hat der Kunde den Wohnsitz im Ausland, wird Nürnberg als Erfüllungsort und ausschließlicher Gerichtsstand vereinbart.

11.2. Ausschließlicher Gerichtsstand für alle Streitigkeiten aus und im Zusammenhang mit den Veranstaltungen ist Nürnberg, wenn der Kunde Kaufmann oder juristische Person des öffentlichen Rechts oder öffentlich-rechtliches Sondervermögen ist; ansonsten gelten die gesetzlichen Gerichtsstände.

### 12. Datenschutzhinweis

Die im Rahmen des Vertragsabschlusses erhobenen personenbezogenen Daten des Kunden werden von der GGSD zur Vertragsabwicklung gespeichert und genutzt. Zudem nutzt die GGSD die Daten zur Information des Kunden über interessante Angebote, Aktionen und Veranstaltungen o.ä. der GGSD, wenn der Kunde dieser Nutzung zustimmt oder nicht ausdrücklich widerspricht.

### 13. Urheberrecht

Die Arbeitsmaterialien zu den Veranstaltungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nicht ohne Einwilligung von GGSD vervielfältigt, verbreitet oder anderweitig verwendet werden.

### 14. Nebenabreden

Änderungen oder Ergänzungen des Vertrages bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform.

### 15. Salvatorische Klausel

Sollte eine der Bestimmungen dieser Teilnahmebedingungen unwirksam sein oder werden oder durchführbar sein, so wird die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen davon nicht berührt. Beide Vertragsparteien werden sich bemühen, in einem solchen Fall eine Lösung zu finden, die dem ursprünglichen Sinn dieser Vertragsbestimmungen nahe kommt.

# Kontakt zu unseren Fort- und Weiterbildungsstandorten

## Bildungszentrum für Pflege, Gesundheit und Soziales Ingolstadt

### SFW - Seminar für Fort- und Weiterbildung

Schulstr. 26, 85049 Ingolstadt  
Tel.: 08 41 / 88 54 66 - 50  
Fax: 08 41 / 88 54 66 - 55  
E-Mail: [sfw.ingolstadt@ggsd.de](mailto:sfw.ingolstadt@ggsd.de)  
Internet: [www.ggsd.de/ingolstadt](http://www.ggsd.de/ingolstadt)

## GGSD - Bildungszentrum Allgäu für Pflege, Gesundheit und Soziales

### SFW - Seminar für Fort- und Weiterbildung

Salzstr. 3, 87435 Kempten  
Tel.: 08 31 / 1 54 33  
Fax: 08 31 / 1 52 52  
E-Mail: [biz.allgaeu@ggsd.de](mailto:biz.allgaeu@ggsd.de)  
Internet: [www.ggsd.de/kempten](http://www.ggsd.de/kempten)

## Bildungszentrum für Pflege, Gesundheit und Soziales München

### SFW - Seminar für Fort- und Weiterbildung

Seidlstr. 3, 80335 München  
Tel.: 089 / 35 81 48 - 0  
Fax: 089 / 35 81 48 - 48  
E-Mail: [biz.muenchen@ggsd.de](mailto:biz.muenchen@ggsd.de)  
Internet: [www.ggsd.de/muenchen](http://www.ggsd.de/muenchen)

## Bildungszentrum für Pflege, Gesundheit und Soziales Nürnberg

### SFW - Seminar für Fort- und Weiterbildung

Zollhausstraße 95, 90469 Nürnberg  
Tel.: 09 11 / 89 19 07 - 18  
Fax: 09 11 / 89 19 07 - 26  
E-Mail: [sfw.nuernberg@ggsd.de](mailto:sfw.nuernberg@ggsd.de)  
Internet: [www.ggsd.de/nuernberg](http://www.ggsd.de/nuernberg)

## Bildungszentrum für Pflege, Gesundheit und Soziales Rosenheim

### SFW - Seminar für Fort- und Weiterbildung

Klepperstraße 18b, 83026 Rosenheim  
Tel.: 0 80 31 / 3 56 15 - 0  
Fax: 0 80 31 / 3 56 15 - 20  
E-Mail: [bfsa.rosenheim@ggsd.de](mailto:bfsa.rosenheim@ggsd.de)  
Internet: [www.ggsd.de/rosenheim](http://www.ggsd.de/rosenheim)

## Bildungszentrum Vierzehenheiligen

### SFW - Seminar für Fort- und Weiterbildung

Vierzehenheiligen 12, 96231 Bad Staffelstein  
Tel.: 0 95 71 / 95 35 - 90  
Fax: 0 95 71 / 95 35 - 10  
E-Mail: [sfw.vierzehnheiligen@ggsd.de](mailto:sfw.vierzehnheiligen@ggsd.de)  
Internet: [www.ggsd.de/vierzehnheiligen](http://www.ggsd.de/vierzehnheiligen)

## Rechtsträger:

Gemeinnützige Gesellschaft für soziale Dienste - DAA - mbH  
Roritzerstraße 7, 90419 Nürnberg  
Tel.: 09 11 / 3 77 34 - 0  
Fax: 09 11 / 3 77 34 - 34  
E-Mail: [info@ggsd.de](mailto:info@ggsd.de)  
Infoline: 0800 / 10 20 580  
Internet: [www.ggsd.de](http://www.ggsd.de)

Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband

