



Bundesverband  
Pflegemanagement

2011/2012 | 2013/2014 | 2015/2016 | 2017/2018 | 2019/2020 | **2021/2022**

# Geschäftsbericht 2021

# Inhaltsverzeichnis

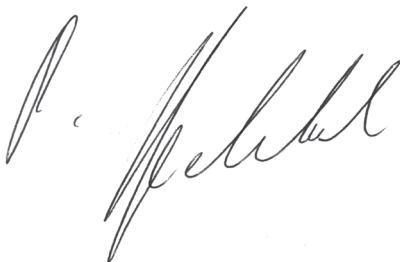
<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>Struktur</b> . . . . .	<b>4 – 7</b>
– Mitgliederversammlung	
– Bundesvorstand	
– Geschäftsstelle	
– Landesgruppen	
– Gesellschafter	
– Mitgliedschaften	
– Politische Gremien	
– Politische Aktivitäten	
<b>Strategie</b> . . . . .	<b>8</b>
<b>Tätigkeitsberichte</b> . . . . .	<b>9 – 15</b>
– Landesgruppen	
– Arbeitsgruppen	
– Deutscher Pflegerat	
<b>Verbandsauftritt</b> . . . . .	<b>16 – 17</b>
– Mitgliederkommunikation	
– Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	
– Fortbildungsprogramm	
– Kongresse	
– Pflegemanagement-Award	

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet.  
Alle personenbezogenen Bezeichnungen in diesem Bericht sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

## Liebe Mitglieder,

auch das Jahr 2021 war überwiegend von den durch die Pandemie bedingten Herausforderungen geprägt. Lag der Schwerpunkt in 2020 noch stark auf der blanken Materialbeschaffung und der Schaffung von Strukturen für die Versorgung der schwerstkranken Patienten, waren 2021 vor allem die unmittelbaren Folgen für die Pflege, der Behandlungsrückstau bei den Nicht-Corona-Patienten sowie die finanzielle Situation in den Einrichtungen zu bewerkstelligen. Die ohnehin schon prekäre Lage beim Pflegepersonal hat sich ein weiteres Mal durch eine nie da gewesene Erschöpfung sowie einer Vielzahl von Kündigungen verschärft.

In einer Zeit, da das berufspolitische Engagement für die Profession so dringend erforderlich wäre, haben viele Pflegenden schlicht keine Kraft mehr für ein ehrenamtliches Engagement. Umso mehr freut es uns zu sehen, dass



Ihr Peter Bechtel  
Vorstandsvorsitzender

die junge Pflegemanagement-Generation trotz aller Alltagsbelastung sich nicht davor scheut, Verantwortung zu übernehmen, sich in der Berufspolitik einzubringen und klare Forderungen aufzustellen sowie durchzusetzen. Sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene haben wir viele junge Kolleginnen und Kollegen für eine Rolle im Vorstand gewinnen können. Auch in der Geschäftsführung fand ein Generationen-Stabwechsel statt. Die dadurch entstandene Mischung aus langjähriger Erfahrung, unerschrockenem Pioniergeist und fachlicher Expertise ist die ideale Grundlage, um die Pflege endlich und nachhaltig zu reformieren.

All jenen, die sich trotz oder gerade wegen der besonderen Herausforderung im letzten Jahr berufspolitisch engagiert haben, gilt unser ganz besonderer Dank! Auch allen, die mit ihrer Mitgliedschaft die Verbandsarbeit unterstützen, möchten wir herzlich danken. Bitte setzen Sie sich auch weiterhin aktiv für die notwendigen Veränderungen in der Pflege ein und gewinnen Sie Ihre Kollegen für die Berufspolitik.

Mein Dank gilt auch allen im Verband ehrenamtlich Engagierten, meinen Vorstandskollegen, unseren hauptamtlichen Mitarbeitern in der Geschäftsstelle sowie unseren Dienstleistern. Nur durch das Zusammenwirken aller können wir unsere Ziele auch weiterhin mit Nachdruck verfolgen.

---

## Impressum.

**Bundesverband Pflegemanagement e.V.**

Alt-Moabit 91  
10559 Berlin

Tel. 030 44 03 76 93  
Fax. 030 44 03 76 96

[info@bv-pflegemanagement.de](mailto:info@bv-pflegemanagement.de)  
[www.bv-pflegemanagement.de](http://www.bv-pflegemanagement.de)

**Herausgeber:** Sabrina Roßius, Geschäftsführerin

**Konzeption und Redaktion:** Sabine Arnold-Althoff, auftritt + absatz

**Grafik:** Silke Schmelzer, Designbüro, Regina Berg-Esmyol

September 2022

## Struktur.



### Mitgliederversammlung

#### Bundesausschuss – Geschäftsstelle

Interessenvertretung auf Bundesebene	Festlegung der strategischen Ausrichtung	Darstellung gegenüber Politik und Öffentlichkeit
--------------------------------------	--	--

#### Landesgruppen

Baden-Württemberg · Bayern · Berlin / Brandenburg · Bremen / Niedersachsen  
Hamburg · Hessen · Mecklenburg-Vorpommern · Nordrhein-Westfalen · Rheinland-Pfalz · Saarland · Sachsen · Sachsen-Anhalt · Schleswig-Holstein · Thüringen

Interessenvertretung auf Landesebene	Mitwirkung bei der Festlegung der Kernthemen	Regionale Präsenz und Informationsaustausch
--------------------------------------	--	---

### Mitgliederversammlung.

Im Mittelpunkt der Mitgliederversammlung am 7. Oktober 2021 stand die Verabschiedung der langjährigen Geschäftsführerin Sabine Girts sowie die Begrüßung ihrer Nachfolgerin Sabrina Roßius.

Bei der Fortbildung im Rahmen der Mitgliederversammlung ging es um das Thema „Von der Theorie bis zur Praxis: digitale & bedarfsgerechte Pflegeüberleitung mit CareNext.“ Referenten waren Felix Schmidt als IT- und Arbeitsprozess-Experte und Daniel Eberhardt mit seinen Know-how rund um die Implementierung neuer Technologien in etablierten Strukturen.

## Bundesausschuss.

Der Vorstand erfüllt im Sinne des § 26 BGB seine Aufgaben durch eine enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle und den Landesvorständen. Er vertritt den Bundesverband Pflegemanagement auf Bundesebene und ist federführend verantwortlich für die Festlegung der Strategie und die Definition der Kernthemen. Der Bundesausschuss wird alle vier Jahre in der jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung gewählt. Die zweimonatlich stattfindenden Vorstandssitzungen werden je nach Thema und Dringlichkeit im Interesse einer effektiven Entscheidungsfindung durch Telefonkonferenzen und Web-Meetings ergänzt.

Seit 2013 ist der jeweilige Nachwuchs-Pflegemanager des Jahres für ein Jahr Gastmitglied im Vorstand. Darüber hinaus kann der Vorstand bei Bedarf je nach Themengebiet um bis zu drei Beisitzer erweitert werden.

Nachfolgende Auflistung der Vorstandsmitglieder entspricht dem Stand September 2022.

### **Peter Bechtel**

Vorsitzender  
Pflegedirektor im Universitäts-Herzzentrum Freiburg ·  
Bad Krozingen

### **Ludger Risse**

Stellvertretender Vorsitzender

### **Annemarie Fajardo**

Stellvertretende Vorsitzende  
Hauptberuflich: care pioneers GmbH, Pflegepionierin  
Freiberuflich: FaHoWi Beratung & Bildung,  
Selbständige Beraterin und Trainerin

### **Sarah Lukuc**

Schatzmeisterin  
Referentin der Medizinischen und Pflegerischen  
Direktion, Knappschaft Kliniken GmbH, Dortmund

### **Simon Jäger**

Schriftführer  
Stellv. Pflegedirektor, Diakonissen-Stiftungs-Krankenhaus  
Speyer

### **Elena Wuzel**

Gast im Vorstand  
Mitarbeiterin Pflegedirektion, Deutsches Herzzentrum  
Berlin

## Geschäftsstelle.

Die Geschäftsstelle mit Sitz in Berlin ist verantwortlich für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Steuerung von Dienstleistungspartnern, die Konzeption des Fortbildungsangebots, die Verwaltung des Budgets im Rahmen des Haushaltsplans, die Unterstützung des Vorstands in allen strategischen Belangen sowie für das operative Geschäft des Bundesverbands Pflegemanagement. Die Geschäftsstelle ist mit einer Geschäftsführung sowie einer Assistenz hauptamtlich besetzt.

### **Sabrina Roßius**

Geschäftsführerin

### **Ramona Schulz**

Assistentin

## Landesgruppen.

Insgesamt 14 Landesgruppen vertreten den Bundesverband Pflegemanagement und damit die Interessen des Pflegemanagements auf regionaler Ebene. In den halbjährlich stattfindenden Landesvorständekonferenzen werden die Landesthemen auf Bundesebene konsolidiert und Kernthemen für die verbandspolitische Arbeit abgeleitet. Für eine möglichst effektive Umsetzung werden entsprechende Arbeitsgruppen gebildet.

Die Landesvorständekonferenz Frühjahr fand am 9. Mai 2021 nochmals online statt. Bei der Herbstkonferenz tagten die Landesgruppenvorstände in Präsenz am 8. und 9. Oktober 2021 in Aachen. Thema: Zukunftsradar Bundesverband Pflegemanagement. In verschiedenen Arbeitsgruppen wurde die neue Verbandsstrategie erarbeitet.

## Gesellschafter.

Der Bundesverband Pflegemanagement ist in folgenden Organisationen als Gesellschafter vertreten:

- Kneipp-Bund-Hotelbetriebs GmbH  
[www.kneippbundhotel.de](http://www.kneippbundhotel.de)
- Registrierung beruflich Pflegender GmbH  
[www.regbp.de](http://www.regbp.de)

## Entwicklung der Zahl der Mitgliedschaften nach Landesgruppen.

	31.08.2022	31.08.2021	31.08.2020
Baden-Württemberg	116	120	126
Bayern	99	98	110
Berlin/Brandenburg	88	83	84
Bremen/Niedersachsen	61	63	63
Hamburg	31	31	35
Hessen	50	54	63
Mecklenburg-Vorpommern	8	10	10
Nordrhein-Westfalen	201	204	220
Rheinland-Pfalz	54	56	58
Saarland	32	33	32
Sachsen	14	15	13
Sachsen-Anhalt	17	19	22
Schleswig-Holstein	39	39	43
Thüringen	7	6	7
<hr style="border-top: 1px dashed #000;"/>			
Gesamt	817	831	886

## Mitgliedschaften.

Der Bundesverband Pflegemanagement ist in folgenden Organisationen als Mitglied vertreten:

- Deutscher Pflegerat e.V. (DPR)  
[www.deutscher-pflegerat.de](http://www.deutscher-pflegerat.de)
- Aktionsbündnis Patientensicherheit e.V.  
[www.aktionsbueundnis-patientensicherheit.de](http://www.aktionsbueundnis-patientensicherheit.de)
- Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft e.V.  
[www.dg-pflegewissenschaft.de](http://www.dg-pflegewissenschaft.de)
- Nationale Konferenz zur Errichtung von Pflegekammern in Deutschland  
[www.pflegekammer.de](http://www.pflegekammer.de)
- Fachberufekonferenz bei der Bundesärztekammer  
[www.baek.de](http://www.baek.de)
- Deutsch-Chinesische Gesellschaft für Pflege e.V. (DCGP)  
[www.dc-gpflege.de](http://www.dc-gpflege.de)
- Krankenhaus Kommunikations Centrum (KKC)  
[www.kkc.info](http://www.kkc.info)

## Politische Gremien.

Das Institut für Qualitätssicherung und Transparenz im Gesundheitswesen – IQTIG ([www.iqtig.org](http://www.iqtig.org)) wurde vom Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA) in 2015 gegründet. Der Bundesverband Pflegemanagement ist in verschiedenen Fachgruppen vertreten. Bezogen auf einzelne Leistungsbereiche sind die Fachgruppen für die Gestaltung der Erfassungsparameter und Indikatoren zur Auswertung beteiligt. Darüber hinaus werden Empfehlungen zur Veröffentlichung der Ergebnisse erarbeitet.

## Politische Aktivitäten.

### Bevollmächtigte der Bundesregierung für Pflege

Aktuelle Informationen und Details sind unter [www.pflegebevollmaechtigte.de](http://www.pflegebevollmaechtigte.de) zu finden.

### Konzertierte Aktion Pflege

Im Juli 2018 startete die Bundesregierung die Konzertierte Aktion Pflege (KAP). Ziel ist es, die Potenziale der an der Pflege beteiligten Akteure zu nutzen, um nachhaltige Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Zu diesem Zweck hat die KAP fünf Arbeitsgruppen gebildet:

- Ausbildung und Qualifizierung
- Personalmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung
- Innovative Versorgungsansätze und Digitalisierung
- Pflegekräfte aus dem Ausland
- Entlohnungsbedingungen in der Pflege

Der Bundesverband Pflegemanagement ist bei der Konzertierten Aktion Pflege im Dachgremium und in den ersten vier genannten Arbeitsgruppen mit relevanten Pflegemanagement-Experten vertreten.

Zur Arbeitsgruppe 1 (Ausbildungsoffensive Pflege) gehörten Maßnahmenpakete wie die Erhöhung der Ausbildungs- und Studienplätze sowie die Verbesserung der Lernortkooperation. Aber auch die Bewerbung des Pflegeberufs und die Entwicklung eines gemeinsamen beruflichen Selbstverständnisses.

Für die Umsetzung aller Vereinbarungen der KAP-Maßnahmen der Arbeitsgruppen 2 (Personalmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung) und 3 (Innovative Versorgungsansätze und Digitalisierung) war vorgesehen, dass von der KAP-Geschäftsstelle die Berichterstattung der Partner nachgehalten wird. Für die Dokumentation der Umsetzungsstände stand den relevanten Akteuren ein Online-Monitoring-Tool zur Verfügung: IGES Institut GmbH [www.iges.com](http://www.iges.com)

Die Arbeitsgruppe 4 (Pflegekräfte aus dem Ausland) beschäftigte sich mit der Verbesserung der Integration von Pflegekräften aus dem Ausland, insbesondere mit der Entwicklung von Maßnahmen zur fachlichen, betrieblichen und sozialen Integration.

Die Vereinbarungstexte der Arbeitsgruppen 1-5 finden sich u.a. auf der Homepage des Bundesverbands Pflegemanagement zum Download unter [www.bv-pflegemanagement.de/meldung/items/550.html](http://www.bv-pflegemanagement.de/meldung/items/550.html)

## Strategie.

In einem Strategie-Workshop des Vorstands im Oktober 2021 wurde die bisherige strategische Ausrichtung an die aktuellen Herausforderungen angepasst. Dabei wurden folgende Fragestellungen diskutiert:

- Wo steht der Verband aktuell?
- Wie wird der Verband von seinen Mitgliedern wahrgenommen?
- Wie sieht die Selbsteinschätzung der Verbandsposition aus?
- Welche Erkenntnisse leiten sich daraus für die Positionierung, die strategischen Zielsetzungen sowie die Fokusthemen ab?

Die definierten strategischen Schwerpunktthemen wurden und werden verbandsintern intensiv bearbeitet. Die stärkere Einbindung der Landesgruppen und der Arbeitsgruppe der sektorenübergreifenden Versorgung sowie das Nachwuchs-Pflegemanagement waren dabei ein besonderes Anliegen.

### Fokus-Themen 2021/22.

Im Rahmen eines Zukunftsraders wurden folgende Schlüsselrends erarbeitet:

- Personalbemessung und Pflegebudget
- Stärkung aller Sektoren der Sozialgesetzbücher
- Mitgliederakquise und -bindung
- Politische Sichtbarkeit

### Positionierung.



**„Die Stärkung des Pflegemanagements auf Unternehmensleitungsebene ist zentral für die künftige Ausgestaltung der Pflege auf Augenhöhe mit allen am Versorgungsprozess Beteiligten.“** Peter Bechtel, Vorstandsvorsitzender



# Tätigkeitsberichte.

## Landesgruppen.

Hinweis: Stand der genannten Vorstandsmitglieder ist August 2021.

### Landesgruppe Baden-Württemberg.

**Vorsitzender: Oliver Hommel**

Stellv. Vorsitzende: **Margit Hudelmaier, Carola Brodbeck**  
 Weitere Vorstandsmitglieder: **Anne Groneberg, Peter Koch, Prof. Dr. Zenobia Frosch**

Details zu den Aufgabenbereichen und den beruflichen Positionen der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie weitere Informationen zur Landesgruppe finden Sie unter <http://baden-wuerttemberg.bundesverband-pflegemanagement.de>

#### Im Mittelpunkt: Politische Gremienarbeit, Mitarbeit an der Etablierung der Pflegekammer.

In den vier Vorstandssitzungen der Landesgruppe wurden die berufspolitischen Aktivitäten und Gremienarbeiten, sowie die Mitgliederversammlung im Herbst geplant und vorbereitet.

Die alljährliche Frühjahrstagung und Mitgliederversammlung wurden pandemiebedingt zunächst in den Herbst verschoben. Am 13. Dezember 2021 fand die Mitgliederversammlung schließlich online statt. Dem voraus ging eine Fortbildung zu den Zukunftstrends des Bundesverbands Pflegemanagement mit Sabrina Roßius. Im Rahmen der Mitgliederversammlung wurden Karl-Heinz Koch und Elvira Schneider nach langjährigem Engagement aus dem Vorstand verabschiedet. Die Vorstandswahlen fanden im Vorfeld per Briefwahl statt. Oliver Hommel wurde zum Vorsitzenden, Margit Hudelmaier und Carola Brodbeck zu stellvertretenden Vorsitzenden gewählt. Unterstützt wird der Vorstand von den Beiräten Prof. Zenobia Frosch, Anne Groneberg und Sandra Lehnert. Berichtet wurde über die Aktivitäten in zahlreichen Gremien und Ausschüssen, die Arbeit im Landespflegerat sowie über die Mitwirkung bei der Etablierung einer Pflegekammer in Baden-Württemberg.

Noch zu Beginn des Jahres 2020 schien die im Koalitionsvertrag der Landesregierung verankerte Gründung der Landespflegekammer kurz vor der Umsetzung zu sein. Die Landesgruppe Baden-Württemberg verfasste damals eine eigene Stellungnahme im Anhörungsverfahren zur erforderlichen Änderung des Heilberufegesetzes und positionierte sich im Beirat des Sozialministeriums. Kritische Stimmen innerhalb der Gewerkschaft lösten jedoch neue politische Diskussionen aus, die die Landesregierung dazu veranlassten, die Gründung der Pflegekammer in die neue Legislaturperiode ab 2021 zu verschieben.

Vor diesem Hintergrund richtete sich im Jahr 2021 die Strategie im Landespflegerat unter Beteiligung von Margit Hudelmaier, Carola Brodbeck und Oliver Hommel maßgeblich auf die eigene Neustrukturierung und den politischen Diskurs. Mit dem Ergebnis, dass Ende 2021 die Gründung der Pflegekammer in greifbare Nähe rückte. Für die kommenden Jahre stehen nun die nächsten Schritte an, die weiterhin engagiert vom Vorstand und den Beiräten unterstützt werden.

Ebenfalls im Vordergrund der Vorstandsarbeit stand pandemiebedingt eine Reihe an kurzfristigen Sitzungen des Vorstandsausschusses der Baden-Württembergischen Krankenhausgesellschaft (BWKG), der der Vorsitzende der Landesgruppe Oliver Hommel beiwohnte.

Der neu gewählte Vorstand sowie die Beiräte vertraten die Landesgruppe zudem aktiv an einer Vielzahl politischer Gremien: QiG B.-W., Ausschuss Krankenhaus der Landesärztekammer, MD Beirat, Vorstandsausschuss der Baden-Württembergischen Krankenhausgesellschaft, Landespflegerat, Beirat Pflegekammer im Sozialministerium und deren Unterarbeitsgruppen sowie Arbeitsgruppen des Bundesverbands. Auch die verschiedenen Netzwerke und Veranstaltungen meinungsbildender und berufspolitischer Kreise wurden aktiv bedient. Oliver Hommel vertritt zudem auch seit 2020 den Bundesverband Pflegemanagement e.V. in der AG1 der Konzertierten Aktion Pflege auf Bundesebene.

## Landesgruppe Bayern.

Vorsitzender: **Andreas Schober**

Stellv. Vorsitzende: **Susanne Arnold, Sebastian Söllner**

Details zu den Aufgabenbereichen und den beruflichen Positionen der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie weitere Informationen zur Landesgruppe finden Sie unter <http://bayern.bundesverband-pflegemanagement.de>

### Im Mittelpunkt: Netzwerkarbeit auf fachlicher und politischer Ebene.

Aufgrund der pandemischen Lage konnten viele der Aktivitäten erst im 2. Halbjahr in Präsenz wahrgenommen werden.

Am 25. März 2021 fand eine Online-Veranstaltung zum Thema „Neustart Pflege“ der Hans-Seidel-Stiftung (CSU) statt, an der die Landesgruppe teilnahm. Es folgte die Teilnahme an Online-Veranstaltungen der Landesgruppe Bremen/Niedersachsen zum Thema PPR 2.0, des Health Care Bayern e.V. zum Thema „1 Jahr Corona – Krankenhauspflege zwischen Überlastung, Zuwendung und wirtschaftlichen Grenzen“ sowie an einer Infoveranstaltung Pflegemonitor Bayern (Zahlen, Prognosen, Handlungsbedarf).

Am 17. Mai 2021 war Georg Baur Referent beim Rapid Recovery Symposium sowie Teilnehmer der Expertenrunde Pflege zur Digitalen Patientenakte. Im November war der gesamte Vorstand an der Fortbildungsveranstaltung des Bayerischen Landespflegerats vertreten. Vertreter nahmen zudem im Dezember am CNE-Leadership-Tag teil sowie am Netzwerktreffen Pflegemanagement der Bayerischen Krankenhausgesellschaft (BKG) teil. Bei der politischen Netzwerkarbeit standen die Teilnahme an insgesamt vier Sitzungen des Ausschusses für Gesundheit und Pflege im Bayerischen Landtag sowie fünf Treffen mit Andreas Kahl (MdB), Die Grünen im Mittelpunkt.

Landesgruppenintern wurde die Mitgliederversammlung mit Vorstandswahlen im März 2022 vorbereitet. Für die anstehenden Neuwahlen beim Bayerischen Landespflegerat stellte Georg Baur nach vier Jahren Mitwirkung im Vorstand sein Amt zur Verfügung.

## Landesgruppe Berlin/Brandenburg.

Vorsitzende: **Annett Eggert**

Stellv. Vorsitzender: **Christian Matat**

Details zu den Aufgabenbereichen und den beruflichen Positionen der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie weitere Informationen zur Landesgruppe finden Sie unter <http://berlin-brandenburg.bundesverband-pflegemanagement.de>

### Im Mittelpunkt: Mitgliedergewinnung und politische Gremienarbeit.

Das Jahr 2021 war weiterhin stark durch die Pandemie geprägt. Trotz der Einschränkungen fanden die Vorstandssitzungen regelmäßig in einem Turnus von sechs Wochen statt.

Am 10. Juni 2021 fand die Mitgliederversammlung im Haus Rothenburg sowie eine weitere am 04. November 2021 am Schwielowsee statt. Beim anschließenden Fachsymposium am 05. November 2021 konnten einige neue Mitglieder für die Landesgruppe gewonnen werden.

Die Landesgruppe Berlin/Brandenburg ist in verschiedenen Gremien und Gruppen vertreten. Die Aktivitäten im Landespflegerat konzentrierten sich hauptsächlich auf die Weiterführung der Gespräche mit dem Senat in Berlin. Weiterhin ist die Landesgruppe vertreten in der Landesgeschäftsstelle Qualitätssicherung Brandenburg (LQS) und im Qualitätsbüro Berlin (QBB) sowie in den Landespflegeausschüssen Berlin und Brandenburg.

Zum Thema Leasing sind Mitglieder der Landesgruppe weiterhin mit unterschiedlichen Aktivitäten in unterschiedlichen Foren vertreten und versuchen intensiv, die Politik auf diese Problematik aufmerksam zu machen.

## Landesgruppe Bremen/Niedersachsen.

**Vorsitzender: Andreas Willenborg**

Stellv. Vorsitzende: **Christine Schrader, Jörg Waldmann**

Details zu den Aufgabenbereichen und den beruflichen Positionen der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie weitere Informationen zur Landesgruppe finden Sie unter <http://bremen-niedersachsen.bundesverband-pflegemanagement.de>

### Im Mittelpunkt: Erfolgreiche Veranstaltungen trotz Einschränkungen.

Die Online-Arbeitstagung zum Thema PPR 2.0 am 29. April 2021 wurde mit insgesamt 51 Teilnehmer sehr gut angenommen. Als Dozent konnte Herr Evers M.Sc, Pflegedienstleiter und Pflegewissenschaftler vom St. Josefs-Hospital Wiesbaden gewonnen werden. Auch die am 4. und 5. November 2021 stattfindende Tagung und Mitgliederversammlung in Braunschweig war mit renommierten Dozenten und Diskussionsteilnehmern aus Politik, Berufspolitik und Gewerkschaft besetzt. Zur Frage „Wer vertritt die professionelle Pflege in den politischen Entscheidungsgremien im Hinblick zur Auflösung der Pflegekammer in Niedersachsen“ diskutierten Andreas Westerfellhaus (Pflegebevollmächtigter der Bundesregierung), Ludger Risse (Errichtungsausschuss Pflegekammer NRW), Christoph Eilers (MdL CDU), Meta Janssen-Kusz (MdL Bündnis 90/ Die Grünen), Heide Schneider (BochumerBund), Annemarie Fajardo (DPR).

Die Vorstandssitzungen fanden regelmäßig alle vier Wochen als Telefon- oder Videokonferenz statt.

Die immensen Auswirkungen der Pandemie auf den Arbeitsalltag, auch in Folge der ständig wechselnden Verordnungen, Gesetze und Handlungsrichtlinien im Umgang mit der Pandemie, führten zu einer deutlichen Reduzierung der Verbandsarbeit. Über den Bundesverband Pflege-Management wurde die Möglichkeit zur Teilnahme an Online-Fortbildungen und -Informationsveranstaltungen deutlich erweitert, was trotz Einschränkungen einen regelmäßigen Austausch ermöglichte.

## Landesgruppe Hamburg.

**Vorsitzende: Christiane Kallenbach**

Stellv. Vorsitzende: **Daniel Centgraf, Sonja Schneider-Koch**  
Weitere Vorstandsmitglieder: **Thorsten Witt**

Details zu den Aufgabenbereichen und den beruflichen Positionen der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie weitere Informationen zur Landesgruppe finden Sie unter <http://hamburg.bundesverband-pflegemanagement.de>

### Im Mittelpunkt: Klare Positionierung zur Pflegekammer.

Aufgrund der andauernden pandemischen Lage waren die Aktivitäten in der Landesgruppe Hamburg weiterhin reduziert.

Unter Mitwirkung der Landesgruppe erfolgte eine klare Positionierung des Landespflegerats und der Behörde Soziales & Gesundheit in Vertretung von Herrn Kellerhoff und Frau Staatsrätin Lotzkat für eine erneute Abstimmung pro Pflegekammer. Zudem wurde eine Fortbildungsreihe für 2022 u.a. zur Stärkung der Führung im Pflege-Management sowie jeweils aktuellen Themen geplant sowie die Reaktivierung der Veranstaltungsreihe „Junges Pflege-Management“ geprüft.

## Landesgruppe Hessen.

**Vorsitzender: Martin Hußing**

Stellv. Vorsitzende: **Miriam Freudenberger, Karsten Preissler**

Weitere Vorstandsmitglieder: **Ronald Poljak**

Details zu den Aufgabenbereichen und den beruflichen Positionen der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie weitere Informationen zur Landesgruppe finden Sie unter <http://hessen.bundesverband-pflegemanagement.de>

## Landesgruppe Mecklenburg-Vorpommern.

**Vorsitzender: Martin Mengel**

Details zur Landesgruppe Mecklenburg-Vorpommern erhalten Sie direkt über den Vorsitzenden unter [martin.mengel@bv-pflegemanagement.de](mailto:martin.mengel@bv-pflegemanagement.de)

### Politische Arbeit rund um die Landtagswahl.

Zur Landtagswahl wurden gemeinsam mit dem Landespflegerat Wahlprüfsteine definiert und abgefragt. Hierzu bestand ein regelmäßiger Austausch mit den etablierten Parteien. Die Erkenntnisse wurden den Krankenhäusern in Mecklenburg-Vorpommern zur Verfügung gestellt. Einen weiteren Austausch gab es mit der Apothekerkammer Mecklenburg-Vorpommern, woraus zwei Auftakttreffen für 2022 mit Gesundheitsministerin Drese resultierten.

## Landesgruppe NRW.

**Vorsitzender: Ludger Risse**

Stellv. Vorsitzende: **Andrea Albrecht, Marcel Welzbacher**

Details zu den Aufgabenbereichen und den beruflichen Positionen der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie weitere Informationen zur Landesgruppe finden Sie unter <http://nordrhein-westfalen.bundesverband-pflegemanagement.de>

### Im Mittelpunkt: Aufbau der Pflegekammer NRW und enge Zusammenarbeit mit dem LPR.

Die Pflegekammer NRW ist weiterhin mit Unterstützung der Landesgruppe, vertreten durch Ludger Risse, Sarah Lukuc und Jette Lange, konsequent im Aufbau. Nachdem am 21. September 2020 in Essen in Anwesenheit von Minister Karl-Josef Laumann die konstituierende Sitzung des Errichtungsausschusses Pflegekammer NRW stattfand, wird die gewaltige Aufgabe, die etwa 210.000 Mitglieder starke Kammer aufzubauen, weiter zügig vorangetrieben. Der Landtag hat im Jahr 2021 den ursprünglichen Zeitplan für die erste Kammerversammlung bis zum 31. Dezember verlängert und gleichzeitig eine weitere Anschubfinanzierung bis zum Jahr 2027 beschlossen. Der Errichtungsausschuss hat die Kammerwahl daraufhin für den 31. Oktober 2022 festgelegt.

Auch die Zusammenarbeit mit dem Landespflegerat ist weiterhin intensiv. Die Landesgruppe NRW wird dabei weiterhin von Ludger Risse und Andrea Albrecht vertreten. Auch Jette Lange unterstützt die Arbeit in diesem Gremium. 2021 feierte Ludger Risse sein 25. Jubiläum als Vorsitzender des Landespflegerates.

Sowohl die Frühjahrstagung als auch die Herbsttagung und Mitgliederversammlung wurden 2021 online durchgeführt. Zentrale Themen waren Pflegebudget, Krankenhausplanung NRW und die Errichtung der Pflegekammer. Vanessa Wolsing und Jette Lange stellten die Ergebnisse der Befragung zur Digitalisierung der Pflege vor. Zudem wurde Marcel Welzbacher als Nachfolger von Marcus Dangel in den Vorstand berufen.

Im Rahmen des Kongresses Pflege im Januar 2021 wurde unter Federführung der Landesgruppe NRW ein Workshop zum Thema Personalbedarf und PPR 2.0 durchgeführt.

Das Konzept Pflegemanagement-Stammtisch musste pandemiebedingt leider weiterhin ausgesetzt werden.

## Landesgruppe Rheinland-Pfalz.

**Vorsitzender: Hans-Josef Börsch**

Stellv. Vorsitzende: **Andrea Bergsträßer, Oliver Schömann**

Details zu den Aufgabenbereichen und den beruflichen Positionen der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie weitere Informationen zur Landesgruppe finden Sie unter <http://rheinland-pfalz.bundesverband-pflegemanagement.de>

### Im Mittelpunkt: Veranstaltungen zu aktuellen berufspolitischen Themen.

Im Juni 2021 fand eine Online-Veranstaltung zum Thema „Anerkennung und Integration von ausländischen Pflegefachpersonen“ statt. Ziel war es, eine Positionierung zu diesem Themenkomplex zu erarbeiten. Die gemeinsam entwickelten Positionsaspekte dienen nun als Grundlage, um mit den zuständigen Ministerien in Rheinland-Pfalz ins Gespräch zu kommen und politisch zu intervenieren. Die Möglichkeit zur Mitwirkung und die direkte Einbeziehung wurden von den Teilnehmern sehr geschätzt.

Gemeinsam mit der Landesgruppe Saarland wurde die Veranstaltungsreihe „Mitglieder im Dialog“ zu folgenden Themen durchgeführt:

- Aktuelle Lage in der Corona-Pandemie.
- Erfahrungsaustausch Generalistik.
- Update aus der Gesundheitspolitik.
- Aktueller Stand Gesetz zur Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung (GWGV).
- Risiko Krankenhausschließungen.
- Pflege und Gewerkschaften – was macht der Bochumer-Bund?
- Dialog mit dem Pflegebeauftragten des saarländischen Landtags Bender. Impulse für die Landtagswahl im Saarland 2022.

Im Rahmen einer Vorstandssitzung hat sich der Vorstand mit dem Ansehen des Pflegemanagements bei den Berufskollegen auseinandergesetzt. Dies vor dem Hintergrund, dass das Misstrauen gegenüber Führungspersonen zunimmt und damit die Gefahr wächst, dass das Pflegemanagement seine Mitarbeitenden „verliert“. Dies wiederum kann zur Schwächung des Pflegemanagements insbesondere auf der obersten Führungsebene in den Krankenhäusern führen. Die Landesgruppe plädiert für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser Problematik und möglichen Lösungsansätzen.

## Landesgruppe Saarland.

**Vorsitzender: Raphaël Baumann**

Stellv. Vorstandsmitglieder: **Erik Hoffmann, Fee Pfeifer**

Weitere Vorstandsmitglieder: **Nicole Busch, Roswitha Fuhr, Harald Hintz, Silvia Mauer**

Details zu den Aufgabenbereichen und den beruflichen Positionen der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie weitere Informationen zur Landesgruppe Saarland finden Sie unter <http://saarland.bundesverband-pflegemanagement.de>

### Im Mittelpunkt: Vorstandswahlen und Mitglieder-Dialog.

Bei den Vorstandswahlen im Rahmen der Mitgliederversammlung vom 8. Dezember 2021 wurde Raphaël Baumann als Vorsitzender wiedergewählt. Weitere Vorstandsmitglieder sind Erik Hoffmann und Fee Pfeifer. Nicole Busch, Harald Hintz, Silvia Mauer und Roswitha Fuhr unterstützen den Vorstand als themenbezogene Beisitzer. Ursula Hubertus und Ruth Klein haben nach langjähriger, engagierter Vorstandstätigkeit nicht mehr kandidiert.

Die berufspolitischen Aktivitäten haben unter den Einschränkungen durch die Corona-Pandemie sehr gelitten. In den insgesamt sechs Vorstandssitzungen hat der Vorstand die Themen dennoch soweit möglich vorangetrieben. U.a. wurde gemeinsam mit der Landesgruppe Rheinland-Pfalz ein neues Online-Format entwickelt. Der „Mitglieder-Dialog“ zeichnete sich durch einen Impulsvortrag gefolgt vom direkten Austausch mit den Mitgliedern aus und wurde sehr gut angenommen. Zu den Impulsreferenten gehörten Ursula Hubertus, Roswitha Fuhr, Dr. Markus Mai, Raphaël Baumann, Fee Pfeiffer, Heide Schneider und Jürgen Bender.

Auf Bundesebene hat sich die Landesgruppe bei der Satzungskommission, der AG „Nachwuchs-Pflegemanagement“ sowie bei der Stellungnahme zum GVWG aktiv eingebracht.

Der Vorstandsvorsitzende sowie Mitglieder der Landesgruppe vertreten die Landesgruppe regelmäßig in folgenden Bereichen:

- Pflegepakt der Landesregierung, in allen Arbeitsgruppen
- Saarländische Krankenhauskonferenz
- Landesgremium nach § 90 SGB V
- Vorsitz Kuratorium und Mitglied im Aufsichtsrat der Berufsakademie für Gesundheit und Soziales
- Vorstand / Vorsitz des Landespflegerates Saarland
- Mitarbeit in den Krisenstäben und der COVID-Koordinierungsgruppe der Regierung
- Petition zum Thema Corona-Prämie für alle
- Kammerdiskussion / Gespräche für Konsens mit der Arbeitskammer sind abgebrochen
- Zusammenarbeit mit dem Pflegebeauftragten des Landtages Belder
- Lenkungsausschuss und Fachausschüsse QBS
- Gesundheitsregion Saar (-> Planung neue Veranstaltung)
- Mitgliedschaft und Mitarbeit im Netzwerk Patientensicherheit Saarland
- Beirat nach § 279 SGB V, im Verwaltungsrat des MDK -> Konflikt mit der Landesregierung wegen der Berufung der Arbeitskammer

## Landesgruppe Sachsen.

**Vorsitzender: Sebastian Hunger**

Stellv. Vorsitzende: **Beatrix Halama**

Weitere Informationen zur Landesgruppe erhalten Sie direkt über den Vorsitzenden unter [sebastian.hunger@bv-pflegemanagement.de](mailto:sebastian.hunger@bv-pflegemanagement.de)

## Landesgruppe Sachsen-Anhalt.

**Vorsitzender: Henry Rafler**

Stellv. Vorsitzende: **Daniel Behrendt, Antje Koeppel**

Details zu den Aufgabenbereichen und den beruflichen Positionen der Vorstandsmitglieder sowie weitere Informationen zur Landesgruppe finden sie unter <http://sachsen-anhalt.bundesverband-pflegemanagement.de>

## Landesgruppe Schleswig-Holstein.

**Vorsitzender: Christian de la Chaux**

Stellv. Vorsitzende: **Sabine Holtorf, Sven Schneider**

Details zu den Aufgabenbereichen und den beruflichen Positionen der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie weitere Informationen zur Landesgruppe finden Sie unter <http://schleswig-holstein.bundesverband-pflegemanagement.de>

### Im Mittelpunkt: Aktuelle berufspolitische Themen.

Am 09. August 2021 fand die Mitgliederversammlung der Landesgruppe Schleswig-Holstein statt. Zu Gast war der Geschäftsführer der Krankenhausgesellschaft Schleswig-Holstein e.V. (KGSH) Patrick Raimund. Im Mittelpunkt standen das Thema Corona, die daraus resultierenden gesetzgebenden Veränderungen sowie das Pflegebudget 2020, §137j SGB V (Pflegepersonalquotient) und PpUGV.

Bei der Vorstandssitzung im November 2021 wurde u.a. die Besetzung in den Gremien diskutiert.

## Landesgruppe Thüringen.

**Vorsitzende: Sylvia Aschenberner**

Weitere Vorstandsmitglieder: **Doreen Sommer, Kerstin Träger**

Weitere Informationen zur Landesgruppe erhalten Sie direkt über die Vorsitzende unter [sylvia.aschenberner@bv-pflegemanagement.de](mailto:sylvia.aschenberner@bv-pflegemanagement.de)

### Im Mittelpunkt: Arbeit im Landespflegerat und neues Vorstandsmitglied.

Durch das Ausscheiden von Andrea Jauernig aus dem Vorstand wurde eine Nachbesetzung zum 1. Januar 2022 erforderlich. Neben Doreen Sommer wurde Kerstin Träger in den Vorstand berufen. Die Vorstandssitzung mit Mitgliederversammlung im Oktober 2021 wurde durch Telefonkonferenzen des Vorstands ergänzt. Zudem beteiligte sich die Landesgruppe aktiv an der Arbeit des Landespflegerats sowie in der AG Pflegekammer Thüringen.

Im Landespflegerat ist Sylvia Aschenberner weiterhin stellvertretende Vorsitzende. Vertreten wird sie durch Jacqueline Schöbel. Im LÄK, AG externe Qualitätssicherung, sind Sylvia Aschenberner und Kerstin Träger vertreten.

## Arbeitsgruppen.

Der Fortschritt in den Arbeitsgruppen war 2021 weiterhin durch die pandemiebedingte Belastung im regulären Arbeitsalltag eingeschränkt. Zwei Arbeitsgruppen konnten ihre laufenden Themen dennoch erfolgreich zum Abschluss bringen.

In der **Arbeitsgruppe APN & ANP** wurde das gemeinsam vom Deutschen Netzwerk APN & ANP und dem Bundesverband Pflegemanagement entwickelte Thesenpapier veröffentlicht und steht unter [www.bv-pflegemanagement.de](http://www.bv-pflegemanagement.de) kostenlos zum Download zur Verfügung.

Die **Arbeitsgruppe Nachwuchs Pflegemanagement** hat in einer gesonderten Arbeitsgruppe in Zusammenarbeit mit der ZEQ AG ein auf das mittlere Pflegemanagement zugeschnittenes Trainee-Programm entwickelt. Damit sollen Potenziale leichter identifiziert und für die Führungsrolle begeistert werden.

Für Mitglieder des Bundesverbands Pflegemanagement gelten Sonderkonditionen, wenn sie sich für die Durchführung des Programms mit Experten der ZEQ AG entscheiden. Für eine Durchführung in Eigenregie liefert der Online-Leitfaden wertvolle Tipps.

## Deutscher Pflegerat.

Als Gründungsmitglied des Deutschen Pflegerats (DPR) fördert der Bundesverband Pflegemanagement intensiv den gegenseitigen Austausch und erarbeitet gemeinsam mit dem DPR Lösungen zu konkreten Arbeitsgebieten. Ratsdelegierte des Bundesverbands Pflegemanagement sind Peter Bechtel, Sarah Lukuc und Sabrina Roßius.

Weitere Informationen über den Deutschen Pflegerat finden Sie unter [www.deutscher-pflegetag.de](http://www.deutscher-pflegetag.de)

## Verbandsauftritt.

### Mitgliederkommunikation.

Im Mittelpunkt der Mitgliederkommunikation steht im Interesse der Aktualität und Effizienz weiterhin die Online-Kommunikation.

Die bereits seit Jahren fest etablierten Online-Veranstaltungen wurden nicht nur vor dem Hintergrund der Pandemie weiter ausgebaut. Sie ermöglichen zeitnahe und aktuelle Informationen sowie eine unkomplizierte Teilnahme ohne Reise- und ohne großen Zeitaufwand.

Die Themen für das Verbandsorgan CNE Pflegemanagement werden durch die Mitglieder im Rahmen einer jährlichen Befragung ausgewählt und in Redaktionssitzungen mit dem Vorstand beschlossen.

#### Themenschwerpunkte 2021.

**Ausgabe 1.** Praxisanleitung managen. Wie die Generalistik die Praxis verändert | Theorie und Praxis verzahnen. Anleitung nach Maß | FlexiPool als Employer Branding. Sag uns wann, wir sagen wo!

**Ausgabe 2.** Sicher in der beruflichen Rolle. Vom Kollegen zum Vorgesetzten | Leitlinien in der Pflege. Raus aus dem Elfenbeinturm | Die Geschichte vom Strudelwurm 3. Wo geht es nach Hinterdupfing?

**Ausgabe 3.** Digitalisierung und Dokumentation. Schluss mit dem Blindflug | Bachelor ist nicht gleich Bachelor. Akademisierung in der Pflege | Ergebnisse der Konzertierten Aktion Pflege. Was den Pflegeberuf attraktiver macht

**Ausgabe 4.** Willkommen in Deutschland. Integration ausländischer Pflegekräfte als Prozess | Von Transaktionsanalyse und Stressrobustheit. Ich hab mich gefreut wie ein Erwachsener. | Menschen mit kognitiven Einschränkungen betreuen. Verwirrt in der Notaufnahme.

**Ausgabe 5.** Management-Cockpit für das mittlere Management. Mit Kennzahlen Pflegeprozesse steuern | Kennzahlen in die tägliche Arbeit integrieren. Daten richtig interpretieren | Eine Frage der Strategie. Zur Finanzlage deutscher Kliniken

**Ausgabe 6.** Gewalt in der Pflege: (k)ein Thema? Deeskalation managen | Umweltschutz im Krankenhaus. Aktiv fürs Klima | Transaktionsanalyse und die Power des spielerischen Kindes. Hinterm Tellerrand geht's weiter

#### Sonderausgabe

Das Pflegepersonal-Stärkungsgesetz – PpSG | Management meets Wissenschaft und Pädagogik

### Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

2021 stand erneut die Notwendigkeit zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Pflege im Mittelpunkt der Berichterstattung.

Beim Pflgetalk 2021 zur Bundestagswahl wurden Politiker der großen demokratischen Parteien zu Pflege Themen befragt.

- 28. Juni 2021 Pflegemanagement meets ...  
Nicole Westig, FDP
- 20. Juli 2021 Pflegemanagement meets ...  
Heike Baehrens, SPD
- 21. Juli 2021 Pflegemanagement meets ...  
Kordula Schulz-Asche, B'90/DIE GRÜNEN
- 22. Juli 2021 Pflegemanagement meets ...  
Janine Wissler, DIE LINKE
- 26. Juli 2021 Pflegemanagement meets ...  
Dr. Roy Kühne, CDU

Aber auch Berichte zu personellen Veränderungen sowie zum Pflegemanagement Award kamen nicht zu kurz.



## Fortbildungsprogramm.

Die mittlerweile fest etablierten und beliebten Online-Veranstaltungen fanden auch 2021 ihre Fortsetzung.

Die Themen im Überblick:

- Pflegebudgetverhandlung ein neues Aufgabenfeld in der Pflege?, Dr. Pia Wieteck
- Wege aus der Corona-Krise - Lösungsansätze zur Stärkung der Pflegenden, Nicole Stulier,
- Digitalisierung in der Pflege, Dr. Pia Wieteck
- Führungskräfte finden und binden. Vorstellung des Trainee-Programms für Nachwuchsführungskräfte, Sarah Lukuc und Dr. Christian Bamberg
- Emotionscoaching mit emTrace® – Lösungsansatz zur Burnout-Prophylaxe von Pflegefachpersonen in der Corona-Krise, Nicole Stulier
- Pflegerische Prozessoptimierung im Rahmen der Pandemie. Skill- und Grademix als Zukunftsmodell?, Schahin Fallah Shirazi
- Angst macht dumm, Margit Hertlein
- Personalbemessung neu gedacht, Dr. Pia Wieteck
- Strategische Kommunikation – Gespräche vorbereiten und Beziehungsarbeit durchführen, Annemarie Fajardo und Sebastian Söllner
- Aspekte der Sandwichposition – Eine Stationsleitung und ein Pflegedirektor in der Diskussion Pflegemanagement, Fee Pfeifer und Sebastian Hunger
- Triade mit Mehrwert Pflegedirektor und Hochschule im Dialog, Marie-Luise Koch und Matthias Dieckerhoff
- Pflegebudget, Sebastian Riesterer
- Fit für Pflegecontrolling, Dr. Pia Wieteck
- In die neue Rolle finden – Herausforderungen in der Führungsrolle, Ilona Holtschmidt
- Welt der Bühne, Marie-Luise Schmitz
- Corona Blues, Sabrina Roßius
- Das GROW-Modell, Marie-Luise Schmitz
- Der Strategiefloss zur Vision, Marie-Luise Schmitz
- Arbeitszufriedenheit von Pflegenden im Krankenhaus, Annemarie Fajardo und Sebastian Söllner
- PPR 2.0 was ist eigentlich PPR gewesen und wofür steht das 2.0, Marcel Welzbacher

## Kongresse.

Die langjährige Zusammenarbeit mit Springer Pflege wurde auch 2021 fortgesetzt. Der Kongress Pflege fand 2021 vom 28. Januar bis 19. Februar 2021 online statt. Die Pflegemanagement-Awards in den Kategorien Nachwuchs-Pflegemanager und Pflegemanager des Jahres wurden im Rahmen der Eröffnungsfeier verliehen.

Der Deutsche Pfl egetag fand am 13. und 14. Oktober 2021 als hybride Veranstaltung statt, ebenso der Hauptstadtkongress vom 15. bis 17. Juni 2021.

## Pflegemanagement-Award.

Auch 2021 wurde der Pflegemanagement-Award in den beiden Kategorien Pflegemanager des Jahres und Nachwuchs-Pflegemanager des Jahres traditionell im Rahmen des Kongresses Pflege verliehen. Pandemiebedingt jedoch im Rahmen eines Online-Events. Aufgrund der Einbettung in die Eröffnungsfeier erhielt die Verleihung dennoch die Aufmerksamkeit, die den Leistungen und dem Engagement der Preisträger gebührt.



**Bundesverband  
Pflegemanagement**

**Bundesverband Pflegemanagement e.V.  
Geschäftsstelle Berlin**

**Alt-Moabit 91  
10559 Berlin**

**Tel. 030 · 44 03 76 93  
Fax 030 · 44 03 76 96**

**[info@bv-pflegemanagement.de](mailto:info@bv-pflegemanagement.de)  
[www.bv-pflegemanagement.de](http://www.bv-pflegemanagement.de)**