



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**HAMSTERRAD ODER MEILENSTEIN –
REFORM DER PFLEGEVERSICHERUNG**

PROF. DR. ANDREAS BÜSCHER
HOCHSCHULE OSNABRÜCK

30. TAG DER ALTENPFLEGE „PFLEGESTÄRKUNGSGESETZ II – IST DAS DER RICHTIGE WEG?“
GLOPPENBURG, 06. APRIL 2017


HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ÜBERSICHT

- Diskussionen um die Pflege
- Auflösung eines Reformstaus
 - Neuerungen durch die Pflegestärkungsgesetze
 - Bedeutung des neuen Begriffs der Pflegebedürftigkeit
 - Offene Fragen und Baustellen
- Fragen zur Bewältigung von Pflegebedürftigkeit in der Zukunft


HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

DISKussionEN UM DIE PFLEGE


GUTE PFLEGE
Darauf kommt es an

Die Pflegestärkungsgesetze
Um die Pflege weiterzuentwickeln und die Unterstützung für Pflegebedürftige, Angehörige und Pflegenden auszuweiten, wurde das Erste Pflegestärkungsgesetz (PSG I) eingeführt. Mit Inkrafttreten des Zweiten Pflegestärkungsgesetzes (PSG II) wurde zudem die Einführung des neuen Pflegebedürftigkeitsbegriffs und des neuen


EinSTEP
Einführung des Strukturmodells zur Einheitskategorisierung der Pflegeokumentation

PFLEGEKAMMER
INTERAKTIV
Das Magazin der Landespflegekammer Rheinland-Pfalz



DISKUSSIONEN UM DIE PFLEGE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- drei Pflegestärkungsgesetze
- Pflegeberufsgesetz
- Gründung von Pflegekammern
- Pflegestellen-Förderprogramm
- Entbürokratisierung
- Expertenstandards
- Verfassungsbeschwerde
- Qualitätssicherung
- Personalbemessung
- Personalgewinnung
- Arbeitsbedingungen
- Haushaltshilfen, Betreuungskräfte
- Pflege in der Primärversorgung
- Pflege liegt am Boden

DISKUSSIONEN UM DIE PFLEGE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

HINTER DEN THEMEN STECKENDE FRAGEN


- Veraltetes Pflegeverständnis
- Attraktivität des Pflegeberufs – Personalgewinnung und –erhaltung
- Entwicklung politischer und gesellschaftlicher Macht durch Selbstbestimmung
- Fragen des „fachlich richtigen“ Handelns
- Angemessene Relationen zwischen Aufwand und Ressourcen

AUFLÖSUNG EINES REFORMSTAUS  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

VOM REFORMSTAUS ZUM HAMSTERRAD


- Was bedeutet der neue Begriff der Pflegebedürftigkeit?
- Wie muss ich jetzt dokumentieren?
- Wo kriege ich die Leute her?
- Wie wird das alles bezahlt?
- Wer soll das alles verstehen?



NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES


PFLEGESTÄRKUNGSGESETZ 1 - 3

- PSG I – Erhöhung von Leistungen und des Beitrags, Vorbereitung PSG II
- PSG II – sehr umfassende Reform mit dem Kern „Neuer Begriff der Pflegebedürftigkeit“
- PSG III – Stärkung von Beratung, Rolle der Kommunen, Stärkere Kontrolle von möglichen Betrugsfällen

NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES


PFLEGESTÄRKUNGSGESETZ II

- **Einführung neuer Begriff der Pflegebedürftigkeit**
- Höhere Leistungen
- Ausweitung von ambulanten Leistungen
- Einheitlicher pflegebedingter Eigenanteil stationär
- Überleitung in die neuen Pflegegrade
- Verbesserung sozialer Absicherung für Angehörige
- Entwicklung von Verfahren zur Personalbemessung
- Beitragsatzsteigerung auf 2,55 bzw. 2,8%

NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

PFLEGESTÄRKUNGSGESETZ II


- Beratung (feste Ansprechpartner, bessere Koordination vor Ort, Qualitätsmaßstäbe, Beratung explizit auch für Angehörige)
- **Qualitätsmessung, -sicherung und -darstellung**
- **Zeitliche Entlastungen durch vereinfachte Pflegedokumentation darf nicht zu Lasten des Personals gehen**
- Impulse für Verbesserung der ärztlichen Versorgung, Zugang zur Rehabilitation und primärpräventive Leistungen

NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ALTER BEGRIFF DER PFLEGEBEDÜRFTIGKEIT

- Zeitaufwand und Häufigkeit für gewöhnliche und regelmäßige Verrichtungen im Ablauf des täglichen Lebens
- Voraussichtlich für mindestens sechs Monate
- Verrichtungen in den Bereichen Körperpflege, Ernährung, Mobilität und hauswirtschaftliche Versorgung


10

NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ALTER BEGRIFF DER PFLEGEBEDÜRFTIGKEIT

- Pflegebedürftigkeitsbegriff hat gesellschaftliches und sozialpolitisches Verständnis von (professioneller) Pflege geprägt
- Verrichtungsbezug pflegerischer Leistungen realitätsbildend z.B. in Leistungskomplexen für die ambulante Pflege
- Präventive, rehabilitative, beratende und edukative sowie prozesssteuernde Interventionen darin nicht erkennbar
- Gefahr der Diskrepanz zwischen Bedarfslagen und vorhandenem pflegerischen Versorgungsangebot


11

NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

NEUER BEGRIFF DER PFLEGEBEDÜRFTIGKEIT

- Pflegebedürftigkeit ist Beeinträchtigung der Selbständigkeit und Angewiesensein auf personelle Hilfe in den Bereichen:
 - Mobilität,
 - Kognitive und kommunikative Fähigkeiten,
 - Verhaltensweisen und psychische Problemlagen,
 - Selbstversorgung,
 - krankheitsbedingte Anforderungen und Belastungen,
 - Gestaltung des Alltagslebens und soziale Kontakte
- Ausmaß wird auf einer Skala zwischen 0 und 100 ausgedrückt.

12

NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

NEUER BEGRIFF DER PFLEGEBEDÜRFTIGKEIT

- Pflegebedürftigkeit ist Beeinträchtigung der Selbständigkeit und Angewiesensein auf personelle Hilfe in den Bereichen:
 - Mobilität,
 - Kognitive und kommunikative Fähigkeiten,
 - Verhaltensweisen und psychische Problemlagen,
 - Selbstversorgung,
 - krankheitsbedingte Anforderungen und Belastungen,
 - Gestaltung des Alltagslebens und soziale Kontakte
- Ausmaß wird auf einer Skala zwischen 0 und 100 ausgedrückt.

13

NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

So funktioniert die Berechnung der fünf Pflegegrade

1. ERFASSUNG DER SELBSTÄNDIGKEIT UND DER FÄHIGKEITEN DER MENSCHEN IN SECHS LEBENSBEREICHEN

Modul 1 Modul 2 Modul 3 Modul 4 Modul 5 Modul 6

2. BERECHNUNG UND GEWICHTUNG DER PUNKTE

Punkte im Modul 1	Punkte im Modul 2	Punkte im Modul 3	Punkte im Modul 4	Punkte im Modul 5	Punkte im Modul 6
Gewichtung 10%	Gewichtung 15%	Gewichtung 40%	Gewichtung 20%	Gewichtung 10%	


Zuordnung zu gewichteten Punkten → **Gesamtpunkte**

3. EINSTUFUNG IN EINEN DER FÜNF PFLEGEGRAD E

1	2	3	4	5
12,5 - unter 27	ab 27 - unter 47,5	ab 47,5 - unter 70	ab 70 - unter 90	ab 90 - 100

Quelle: BMG


14

NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

WARUM NEUER BEGRIFF DER PFLEGEBEDÜRFTIGKEIT?

- Charakterisierung der Pflegebedürftigen
- Einblick in Intensität und Ausmaß von Pflege
- Grundlage für faire leistungsrechtliche Zuteilung
- Charakterisierung des beruflichen Tätigkeitsfeldes
- Grundlage für Fragen der Personalbemessung
- Grundlage für Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung
- Ansatzpunkte für Konzept- und Interventionsentwicklung

15

NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

QUALITÄTSMESSUNG, -SICHERUNG UND -DARSTELLUNG

- Neuentwicklung der Verfahren zur Qualitätsprüfung und -darstellung in der ambulanten und stationären Pflege
- Entwicklung von Alternativen zur Pflege-Transparenzvereinbarung
- Gründung des Qualitätsausschusses

16


RÜCKBLICK 2007 - DISKUSSIONEN UM DIE PFLEGE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Über die Katastrophe in der Pflege und die Schande für die ganze Gesellschaft

DER GROSSE BILD-REPORT

Das Pflege-Elend in Deutschland!

17

DISKUSSIONEN UM DIE PFLEGE – AUGUST 2007  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

HINTERGRUND

SCHMIDT-VORSCHLAG Finanzierung des Extra-Urlaubs für Pflege umstritten
MINISTERN SCHMIDT: Unterstützung für Familien im Pflegefall
PFLEGEVERSICHERUNG Hauptproblem, Zweites Problem, Drittes Problem

HINTERGRUND

PFLEGEFALL Was Sie tun müssen
 Große Koalition will Pflege verbessern


HINTERGRUND

PFLEGE IN DEUTSCHLAND So schlimm ist es wirklich

HINTERGRUND

WOHN MIT VATER! Der erschütternde Bericht über Pflegenotstand
ALTERNAB KURZZEITPFLEGE: Der erschütternde Bericht über Pflegenotstand
BILD-SERIE Pflegeheim – der Wartesaal zum Tod
SERIE PFLEGENOTSTAND Wohin mit Vater? Letzte Rettung – die Tochter!
SERIE PFLEGENOTSTAND Ein Engel aus Polen hilft


18

DISKUSSIONEN UM DIE PFLEGE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

PFLEGEWEITERENTWICKLUNGSGESETZ

- Einführung jährlicher Prüfungen
- Einführung Pflege-Transparenzvereinbarungen (PTV)
- Expertenstandards nach § 113a SGB XI
- Einrichtung einer Schiedsstelle

19


DISKUSSIONEN UM DIE PFLEGE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**PFLEGEWEITERENTWICKLUNGSGESETZ – BILANZ
PFLEGENOTEN AMBULANT (DCS MÄRZ 2017)**

Ambulante Pflegedienste

Bereiche	Bundesdurchschnitt*
Pflegerische Leistungen	1,4
Ärztlich verordnete pflegerische Leistungen	1,8
Dienstleistung und Organisation	1,1
Gesamtergebnis	1,4
Befragung der pflegebedürftigen Menschen	1,1

20


DISKUSSIONEN UM DIE PFLEGE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**PFLEGEWEITERENTWICKLUNGSGESETZ – BILANZ
PFLEGENOTEN STATIONÄR (DCS MÄRZ 2017)**

Stationäre Pflegeeinrichtungen

Bereiche	Bundesdurchschnitt*
Pflege und medizinische Versorgung	1,5
Umgang mit demenzkranken Bewohnern	1,1
Betreuung und Alltagsgestaltung	1,1
Wohnen, Verpflegung, Hauswirtschaft und Hygiene	1,0
Gesamtergebnis	1,3
Befragung der Bewohner	1,0

21


DISKUSSIONEN UM DIE PFLEGE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**PFLEGEWEITERENTWICKLUNGSGESETZ – BILANZ
TRANSPARENZVEREINBARUNGEN**

Mögliche Bewertungen:

- Pflegequalität ist besser als gut und weitere Bemühungen sind entbehrlich
- Positiver Impuls durch PTV auf internes Qualitätsmanagement und Optimierung der Dokumentation
- Tatsächlicher Impuls zur Verbesserung der Pflegequalität
- Steht in starkem Widerspruch zur fachlichen und öffentlichen Wahrnehmung (z.B. Verfassungsbeschwerde)

22


DISKUSSIONEN UM DIE PFLEGE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

PFLEGEWEITERENTWICKLUNGSGESETZ – BILANZ

Fehlender Konsens:

- welche Kriterien zur Beurteilung von Pflegequalität, vor allem der Lebens- und Ergebnisqualität herangezogen werden sollen,
- welche Kriterien geeignet sind, die Pflegequalität für die interessierte Öffentlichkeit verständlich auszudrücken,
- nach welchem Verfahren diese Kriterien sinnvollerweise zusammengeführt werden und
- ob und in welchem Ausmaß sich durch die Veröffentlichung von Qualitätsergebnissen tatsächlich Pflegequalität erzeugen lässt.

23


DISKUSSIONEN UM DIE PFLEGE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

PFLEGEWEITERENTWICKLUNGSGESETZ – BILANZ

Bestrebungen zu einer Verfassungsbeschwerde 2014

- Missstände in Pflegeheimen
- lebensunwerte Lebensumstände
- mangelhafte Pflegequalität, mangelhafte Pflegezustände
- regelmäßige Gewaltanwendung gegenüber Pflegebedürftigen
- Basierend auf juristischer Dissertation zu den „Schutzpflichten des Staates gegenüber pflegebedürftigen Menschen“

24


DISKUSSIONEN UM DIE PFLEGE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

PFLEGEWEITERENTWICKLUNGSGESETZ – BILANZ

Expertenstandards nach § 113 a SGB XI

- seit 2008 ein Auftrag zur Entwicklung eines Expertenstandards zur „Erhaltung und Förderung der Mobilität“, bislang nicht im Bundesanzeiger veröffentlicht
- Im gleichen Zeitraum hat das DNQP zwei Expertenstandards neu entwickelt und sieben aktualisiert
- Mögliche Konsequenz: Notwendigkeit § 113a SGB XI??
 - Fachliche Entwicklung vom Qualitätsniveaus und Standards erforderlich


25

OFFENE BAUSTELLEN  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ENTWICKLUNG DER VERFAHREN ZUR PRÜFUNG UND DARSTELLUNG DER PFLEGEQUALITÄT

- Pflegeergebnisse und –qualität als Ergebnis von Prozessen zwischen Leistungserbringer und Nutzer
- Qualität nur bedingt extern „hinein prüfbar“
- Externe Prüfung retrospektiv mit beratendem und ggf. korrigierendem Einfluss
- Sicherstellung von Mindestanforderungen
- Externe Prüfung schafft Aufmerksamkeit für ausgewählte Problembereiche


26

NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ENTBÜROKRATISIERUNG UND PFLEGEDOKUMENTATION

- Kritische Auseinandersetzung mit fachlichen und juristischen Aussagen zur Pflegedokumentation
- Berücksichtigung von Kritikpunkten zur Pflegedokumentation
- Herausstellung der Bedeutung fachlicher Kompetenz und beruflicher Erfahrung
- Minimierung des zeitlichen Aufwands für die Pflegedokumentation und Schaffung einer gemeinsamen Grundlage für die interne und externe Qualitätssicherung


27

NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ENTBÜROKRATISIERUNG UND PFLEGEDOKUMENTATION

- Stärkung der konsequenten Beachtung von Individualität und Selbstbestimmung pflegebedürftiger Menschen
- Begrenzung der Verschriftlichung des Pflegeprozesses auf vier Schritte
- Strukturierte Informationssammlung auf Basis wissenschaftsbasierter Themenfelder
- Rationaler und fachlich begründeter Umgang mit der Risikoeinschätzung
- Beschränkung der Aufzeichnungen im Pflegebericht auf Abweichungen von der Pflegeplanung


28

NEUERUNGEN DURCH DIE PFLEGESTÄRKUNGSGESETZE  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ENTBÜROKRATISIERUNG UND PFLEGEDOKUMENTATION

- Berücksichtigung des neuen Begriffs der Pflegebedürftigkeit
- Betonung der fachlichen Kompetenz zur Gestaltung von Pflegeprozessen
- Integration von Erkenntnissen aus den DNQP-Expertenstandards
- Berücksichtigung juristisch relevanter Fragen
- Fokus auf Durchführung statt auf Dokumentation des Pflegeprozesses
- Strukturmodell ist ein, aber nicht das einzig mögliche Modell zur Pflegedokumentation


29

OFFENE FRAGEN UND BAUSTELLEN  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SICHERUNG DER PROFESSIONELLEN PFLEGE

- Zukunft der Pflegeausbildung weiterhin ungeklärt
- Fragen der Ausdifferenzierung des Pflegeberufs ungeklärt
- Verfahren zur Personalbemessung in Arbeit, aber noch nicht fertig
- Strategien zur Gewinnung, zum Verbleib und zum Wiedereinstieg in den Pflegeberuf


30

OFFENE FRAGEN UND BAUSTELLEN  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SICHERUNG DER PROFESSIONELLEN PFLEGE

- Zukunft der Pflegeausbildung weiterhin ungeklärt
- Fragen der Ausdifferenzierung des Pflegeberufs ungeklärt
- Verfahren zur Personalbemessung in Arbeit, aber noch nicht fertig
- Strategien zur Gewinnung, zum Verbleib und zum Wiedereinstieg in den Pflegeberuf
- Sicherstellung der Partizipation und Beteiligung der Pflegeberufe an zukünftigen sozial-, gesundheits- und pflegepolitischen Entscheidungen


31

OFFENE FRAGEN UND BAUSTELLEN  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

BEWÄLTIGUNG DER PFLEGEBEDÜRFTIGKEIT IN ZUKUNFT

- Wer benötigt Pflege?
- Wer pflegt?
- Was sind wesentliche Einflussfaktoren?

32

OFFENE FRAGEN UND BAUSTELLEN  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES


WER BENÖTIGT PFLEGE? (STATISTISCHES BUNDESAMT 2017)

Pflegebedürftige 2015 nach Versorgungsart

2,9 Millionen Pflegebedürftige insgesamt			
zu Hause versorgt: 2,08 Millionen (73 %)		in Heimen vollstationär versorgt: 783 000 (27 %)	
durch Angehörige: 1,38 Millionen Pflegebedürftige	zusammen mit/ durch ambulante Pflegedienste: 692 000 Pflege- bedürftige		
	durch 13 300 ambu- lante Pflegedienste mit 355 600 Beschäftigten	in 13 600 Pflegeheimen ¹ mit 730 000 Beschäftigten	

¹ Einschl. teilstationärer Pflegeheime.


33

OFFENE FRAGEN UND BAUSTELLEN  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

WER BENÖTIGT PFLEGE - PFLEGEQUOTE

2003	2,5%
2005	2,6%
2007	2,7%
2009	2,9%
2011	3,1%
2013	3,3%
2015	3,5%


34

OFFENE FRAGEN UND BAUSTELLEN  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

WER BENÖTIGT PFLEGE - PFLEGEQUOTE

Jahr	Pflegequote	
	Status Quo Szenario	Szenario sinkende Pflegequote
2020	3,6 %	3,4 %
2030	4,4 %	3,9 %
2050	6,5 %	4,4 %


35

OFFENE FRAGEN UND BAUSTELLEN  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

WER PFLEGT?


- Mehr als 1,25 Mio. Alten-, Gesundheits- und Krankenpflegende in allen Einrichtungsarten (ohne Hilfskräfte)
- zwischen 0,4 und 3 Mio. Personen, die im Rahmen von Familien und sozialen Netzwerken Hilfe und Pflege leisten
- unklare Zahl von Pflegearrangements mit osteuropäischen Haushaltshilfen
- unklare Zahl freiwilliger und ehrenamtlich engagierter Personen

36

OFFENE FRAGEN UND BAUSTELLEN  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

WAS SIND WESENTLICHE EINFLUSSFAKTOREN?

- Stärkung beratender und edukativer Funktionen (in der Pflege)
- Besseres Zusammenwirken formeller und informeller Pflege
- Stärkung der Nutzerautonomie durch Geldleistungen und Budgets
- Regionalisierte integrierte Versorgung (ländlicher Raum und andernorts)
- Sektorübergreifende Perspektive SGB V und SGB XI
- Intensivierung der Diskussion um lösungsorientierten Technikeinsatz

FAZIT  HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SCHLUSSFOLGERUNGEN

- Vielzahl wichtiger Pflegethemen wird bleiben
- Einführung des neuen Begriffs der Pflegebedürftigkeit ist nicht die Lösung aller Probleme, aber eine wichtige Grundlage dazu
- Sinnvolle Reihenfolge der Themen schlecht festzulegen
- Gegeneinander Auspielen bringt auch nicht weiter
- Pflegefachliche Antworten ebenso erforderlich wie politische Entscheidungen

 HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ALLES KLAR?
FRAGEN?
KOMMENTARE?
KRITIK?

Prof. Dr. Andreas Büscher
Hochschule Osnabrück
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Postfach 1940
49009 Osnabrück
Tel.: 0541/969-3591
E-Mail: A.Buescher@hs-osnabrueck.de
