

Soziale Arbeit zwischen Geschäft und Auftrag

Der Skandal um die Treberhilfe Berlin sollte zum Umdenken anregen

■ Eva Douma

Soziale Dienste und Einrichtungen müssen wirtschaftlich arbeiten. Allerdings ziehen sie ihre Daseinsberechtigung vor allem daraus, wie sie mithelfen, gesellschaftliche und individuelle Not zu lindern.

Ein schillernder Sozialunternehmer aus Berlin gerät in die Presse, weil er mit überhöhter Geschwindigkeit in seinem Dienstwagen – einem Maserati – durch die Gegend fährt, eine schicke Dienstvilla in guter Lage am See bewohnt und darüber hinaus im Jahr 2009 ein Jahresgehalt von über 300.000 Euro bezog. Finanziert wurde das Ganze mit Steuergeldern der nicht gerade wohlhabenden Stadt Berlin.

Auch wenn viel über den Geschäftsführer der Treberhilfe Berlin Harald Ehlert zu lesen war, so sind Fragen offen:

- Handelt es sich tatsächlich um einen Skandal? Und wenn ja, was genau ist das Skandalöse?
- Handelt es sich um einen (bedauerlichen) Einzelfall oder liegt der Fehler im System und müssen wir künftig mit mehr Ehlerts rechnen?
- Und schließlich: Lässt sich aus dem Fall der Treberhilfe etwas für andere Einrichtungen der Sozialen Arbeit lernen? Und wenn ja, was?

Auch wenn erst nach der Dienstwagen-Affäre die Ermittlungsverfahren eingeleitet wurden – zumindest in Berlin war das Meiste schon zuvor bekannt, und es wurde in den letzten Jahren wenig beanstandet. Die Arbeit der Treberhilfe war in Berlin anerkannt. Der Geschäftsführer Harald Ehlert galt als »findiger Sozialunternehmer«. (1) Wirtschaftlich war die Einrichtung sehr erfolgreich. Erst im Frühjahr 2010 wird als unpassend empfunden, dass Ehlert als Geschäftsführer einer Obdachlosenorganisation das Geld mit den Ärmsten der Armen verdient und es sich selbst gutgehen lässt. Der aktuelle Vorwurf lautet: persönliche Bereicherung des Geschäftsführers.

Was macht den Fall zum Skandal? Ist es der Maserati als solcher? Das Jahresgehalt des Geschäftsführers? Die Villa?

Der Maserati

Analog zur »Favela-Tour« in Brasilien wollte Ehlert den Berlin-Touristen »Rundfahrten durch das soziale Berlin« bieten. In Lateinamerika können Touristen eine geführte Tour durch einen Slum buchen. Echte Armut kann auf diese Weise live betrachtet werden. Der (ehemalige oder noch aktive) Drogenhändler führt durch die Blechhütten und erzählt von seinen Geschäften. Ein echtes Abenteuer für die, die es mögen. Ein neues Business entsteht. Schließlich brauchen die Touristen nicht nur Favelaführer, sie konsumieren auch und schaffen auf diese Weise neue Arbeitsplätze.

Ehlert wollte in Berlin Ähnliches aufziehen. Im dicken Auto sollten Touristen in das Berlin der sozialen Habenichtse geführt werden. Zu diesem Zweck wurde ein Maserati angeschafft. Und weil der Wagen nun »eh da« war, nutzte Ehlert ihn zugleich als Dienstwagen. Schließlich kostet ein Auto, das herumsteht, mehr als eines, das fährt. Und Ehlert denkt und handelt gern ökonomisch.

Aber was in lateinamerikanischen Großstädten funktioniert, funktioniert(e) (noch?) nicht in Berlin. Die Touren wurden nicht nachgefragt. Weil die Berlin-Touristen doch Scheu haben, sich das Elend aus den getönten Scheiben eines Oberklassewagens anzuschauen? Weil Berlin und die Berliner nicht arm genug sind und die betreuten Wohneinrichtungen der Treberhilfe langweilig sind im Vergleich zu den bunten Hütten der Favela? Weil der letzte Kick fehlt? Selbst in Neukölln kann man durchaus ohne Guides durch die Straßen laufen. Mit Querschlägern muss man hier nicht wirklich rechnen. Der Drogenhandel Berlins wird selten offen mit der Waffe auf der Straße ausgetragen.

Vielleicht haben die Touristen aber auch andere Erwartungen. Berlin hat nicht das Image von Rio. Kultur statt Platte und Suppenküche. Vielleicht war es einfach schlechtes Marketing oder der

Dr. Eva Douma studierte Sozial- und Verwaltungswissenschaften an der Universität Bielefeld und der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Nach einer Referententätigkeit beim Paritätischen Landesverband Hessen machte sie sich 1997 als freiberufliche Organisationsberaterin und Trainerin selbstständig. Internet <http://www.douma.de>

fehlende Wille, die Maseratitouren zu vermarkten? Was auch immer die Gründe dafür waren, dass es mit den touristischen Fahrten ins soziale Berlin nichts wurde, der Maserati war nun schon einmal da und wurde als Dienstwagen durch Herrn Ehlert weiterhin genutzt. »Eh-da-Kosten« entwickelten sich zu »Ehlert-Kosten«. Ist das angemessen?

Die Unternehmensberatung Kienbaum kam im Jahr 2006 in einem Gutachten zur Treberhilfe zu dem Schluss, dass der Maserati im Wert von 112.000 Euro bei einer jährlichen Fahrleistung von 35.000 Kilometern ein angemessenes Fahrzeug sei. Nun spielt in der Welt der Kienbaums das Auto eine besondere Rolle. Der Dienstwagen ist schon für den Juniorberater eine Selbstverständlichkeit. Wer keinen hat, ist ein Nichts, ein Versager. Wer lieber Bahn fährt, sollte trotzdem nicht auf den Parkplatz (nahe dem Haupteingang) verzichten. Fein abgestimmt nach Automarke, Hubraum und Anzahl der Auspuffe lässt sich der Stellenwert und die Durchsetzungsfähigkeit der Beschäftigten schon auf dem Parkplatz ablesen. Autos der Mittel- und Oberklasse gibt es auch in Vorstandsetagen der Sozialwirtschaft. Und für einen Audi kann man auch 100.000 Euro ausgeben. Der Maserati als Dienstwagen in der Sozialwirtschaft ist wohl vor allem stilistisch unangemessen.

Die Villa am See

Für monatlich 870 Euro Miete bewohnt Ehlert eine 89 Quadratmeter große Dienstwohnung in einer renovierten Villa inklusive Weinkeller und Nutzung von Bootshaus, Steg und Garage – so vermeldet es der »Spiegel« im Frühjahr 2010. (2) Die Villa liegt in Caputh in Brandenburg. Schöne Villen und Seen gibt es im Umland von Berlin zuhauf. Das Wohnen ist hier nicht sehr teuer. Der Berliner Wohnungsmarkt ist mit dem in München oder Frankfurt am Main nicht vergleichbar. Günstige Dienstwohnungen stellen auch andere Träger der freien Wohlfahrt ihren Mitarbeitenden zur Verfügung. Das Leben im Pfarrhaus (in der Regel im Zentrum des Ortes, gleich bei der Kirche gelegen) kostet auch nicht die Welt. Wer zudem den Immobilienmarkt in Caputh studiert, sieht, dass hier viele schöne Villen für kleines Geld zu mieten

sind. Soweit ist die Miete, die Ehlert für die Dienstwohnung vereinbarte, wahrscheinlich orts- und branchenüblich. Zudem sollte die Villa vor allem als Tagungshaus genutzt werden. Und wenn die Villa ohnehin da ist, dann kann Ehlert auch »eh da« wohnen – wieder ganz ökonomisch gedacht. Zunächst wurde die Villa aufwändig renoviert und mit Kamin, Sauna und Whirlpool ausgestattet. Schicke Tagungshäuser gibt es in der Sozialbranche mittlerweile häufiger. Schließlich will, wer professionell arbeitet, sich auch professionell bilden. Auch in der Sozialwirtschaft gehören das Bad auf dem Gang, verstaubte Räume und knarrende Holzstühle weitgehend der Vergangenheit an.

Also alles im grünen Bereich? Nicht ganz. In Caputh fügte es sich so, dass in der Villa gar keine Seminare stattfanden. Dafür gab es einen Pavillon im Garten. Und so steht die Villa faktisch Herrn Ehlert ganz zur Verfügung. Dafür ist eine Miete von knapp 900 Euro auch in Brandenburg ein echtes Schnäppchen. Und was anfangs noch so aussah, als wenn die Sache vor allem der Treberhilfe dient, ist am Ende nur noch zum Nutzen des Herrn Ehlert.

Das Geschäftsführergehalt

Nachdem das Gehalt Ehlerts (322.000 Euro im Jahr 2009) über Jahre hinweg kein öffentliches Thema war, geriet die Zahl Anfang des Jahres 2010 in die Schlagzeilen. Als unpassend wird empfunden, dass der Geschäftsführer einer Obdachlosenorganisation es sich selbst gutgehen lässt. Aber muss der Verantwortliche einer Einrichtung, die Soziale Arbeit an den Brennpunkten der Gesellschaft macht, in Sack und Asche gehen? Sollte er selbst von Obdachlosigkeit bedroht sein oder darf er ein gutes Leben führen? Was verdienen andere Geschäftsführer?

Die Beurteilung eines Geschäftsführereinkommens ist von vielen Faktoren abhängig. Typische Kriterien sind die Branche (bei Banken gibt es für dieselbe Arbeit mehr Geld als in der Gastronomie) und die Größe des Unternehmens (je mehr Umsatz je Beschäftigten ein Unternehmen hat, desto höher ist in der Regel das Einkommen der Geschäftsführung). Im Jahr 2004 verdiente laut Gehaltsreport des

»Manager Magazin« ein Bankgeschäftsführer im Durchschnitt 238.000 Euro im Jahr. In der Sozialwirtschaft bekam ein Geschäftsführer (Geschäftsführerinnen gibt es nur wenige) im Durchschnitt knapp 66.000 Euro. Das Durchschnittsgehalt über alle Branchen und Betriebsgrößen hinweg lag damals noch bei circa 95.000 Euro (3) Seitdem sind die Geschäftsführergehälter stark gestiegen. Wie das Wochenmagazin »Focus« vier Jahre später berichtet, lag – über alle Branchen hinweg – das durchschnittliche Gehalt eines Geschäftsführers im Jahr 2008 bei 280.000 Euro. Die Spanne reichte dabei von 60.000 Euro brutto bis zu 2,7 Millionen pro Jahr. Ein Drittel der Geschäftsführer verdiente bis zu 180.000 Euro, ein weiteres Drittel vereinnahmte zwischen 180.000 und 270.000 Euro. Elf Prozent bekamen mehr als 500.000 Euro. (4)

Ehlerts Gehalt lag damit zum Schluss im unteren Bereich des obersten Drittels aller Geschäftsführergehälter. Bezogen auf die in der Sozialbranche gezahlten Geschäftsführergehälter war sein Gehalt mehr als überdurchschnittlich. Wer heute als Geschäftsführer der Sozialwirtschaft 100.000 Euro erhält – was in Einzelfällen sein kann –, ist in seiner Branche sehr gut bezahlt. Charakteristisch ist für Geschäftsführergehälter, dass neben einem Grundgehalt vor allem Boni und Sonderzahlungen vereinbart werden (können). Besondere (einmalige) Leistungen werden besonders vergütet. Leistung soll sich doch lohnen. Und auch in der Sozialwirtschaft gilt als erfolgreich, wer Geld verdient. Hat Ehlert so Überdurchschnittliches geleistet, dass dies ein Gehalt von mehr als 300.000 Euro rechtfertigt? Wie steht es um die individuelle Leistung von Herrn Ehlert?

Von 2006 bis 2009 verdoppelte sich die Zahl der Arbeitsplätze der Treberhilfe auf insgesamt 260. An mittlerweile 28 Standorten bietet die Treberhilfe Hilfeangebote für Obdachlose an. Als Anteilseigner an der gGmbH übernahm Ehlert Haftungsrisiken in Millionenhöhe. Der Einnahmeüberschuss stieg laut »Tagespiegel« innerhalb eines Jahres von 600.000 Euro im Jahr 2008 auf 900.000 Euro im Jahr 2009, der Umsatz von 12 auf 13 Millionen Euro. (5) Die meisten der durch die Treberhilfe erbrachten Leistungen sind entgeltfinanziert. Überschüsse wurden – so die Website »paperpress

Jugend- und kommunalpolitischer Pressedienst Berlin« durch eine – im Vergleich zu anderen Anbietern – überdurchschnittliche Auslastung erzielt. (6)

Weder das Gehalt noch das Geschäftsgebaren Ehlerts wurden über Jahre hinweg moniert. Die Firma Kienbaum, die jährlich die Treberhilfe prüfte, kam zu dem Ergebnis, dass das (in den vergangenen Jahren stark steigende Gehalt) Ehlerts durchaus angemessen sei. Nicht nur

Ehlert selbst ist sich keiner Schuld bewusst. Er rechtfertigt die Villa, das Auto, das gute Gehalt für sich öffentlich. Schließlich wolle, müsse er als »Sozialunternehmer« auch »auf Augenhöhe« mit seinen Vertragspartnern aus der Wirtschaft agieren. Sponsorengelder gewänne man nicht im Büßerhemd, sondern als Erfolgsmensch. Dazu gehörten die Insignien des Erfolges (»mein Haus, mein Auto ...«) Und schließlich, wer schwer und profes-

Steuern und Sozialabgaben – kommt. Für die Treberhilfe errechnete Ehlert auf diese Weise eine Rendite von 15 Prozent.

Der »findige Unternehmer« Ehlert lagerte 2005 den Geschäftsbetrieb des Vereins in eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung aus. Diese gGmbH gehört zur Hälfte dem weiterhin bestehenden Verein der Treberhilfe. Während der Verein Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband blieb, wurde die gGmbH Teil des Diakonischen Werkes, das als Tendenzbetrieb den TVöD nicht anwendet. Durch untertarifliche Gehälter, flexible Arbeitsverträge, die Verlagerung von Regie- und Ausfallzeiten auf die Mitarbeitenden und durch unbezahlte Mehrarbeitsstunden konnte der Anteil der Personalkosten, der in diesem Bereich üblicherweise bei 80 Prozent liegt, auf 60 Prozent verringert werden, wie der Deutsche Berufsverband für soziale Arbeit publik machte.

Über Jahre hinweg hat Ehlert die Treberhilfe zu seinem Unternehmen gemacht – auch im wörtlichen Sinne. Der zweite Gesellschafter ist Harald Ehlert selbst. Als Anteilseigner gehörten ihm 50 Prozent der gGmbH. (Die Anteile wurden im Frühjahr auf öffentlichen Druck verkauft.) Der Eigner Ehlert entscheidet über das Gehalt des Geschäftsführers Ehlert. Das hat ein »Geschmäckle«. Aber ein Vereinsvorstand, der aus Beschäftigten des Vereins besteht, ist auch nicht ganz frei und unabhängig. Insoweit bauen die Strukturen der Treberhilfe Berlin durchaus auf bekannten Strukturen der Branche auf. In der Privatwirtschaft entscheidet ohnehin jeder Firmeninhaber selbst, wie hoch seine Privatentnahme ist.

Wer wirtschaftlich denkt – und das ist Herr Ehlert sicherlich zuzugestehen –, der hört mit dem ökonomischen Denken nicht automatisch auf, wenn es um ihn selbst geht. So innovativ er bei der Gestaltung der Berliner Obdachlosenarbeit war, so innovativ ist er auch in der Gestaltung der finanziellen Regelungen zu seinen Gunsten.

Wo Geld der Maßstab für Erfolg ist, wird es akquiriert. Lauter und unlauter. Soziale Arbeit findet dann nicht aus moralischen, sondern aus finanziellen Gründen statt. Gemacht wird, was bezahlt wird. Es lässt sich durchaus trefflich darüber streiten, ob der Weg der Wohlfahrt in die Sozialwirtschaft der richtige ist. Wenn allerdings Soziale Arbeit dem Pri-

»Soziale Leistungen werden heute wie der Bau eines Kanals ausgeschrieben«

Kienbaum hatte nichts zu beanstanden. Auch der Paritätische Wohlfahrtsverband, bei dem der Verein der Treberhilfe Mitglied war, das Diakonische Werk – u. a. Träger der gGmbH –, der Senat der Stadt Berlin, der erheblich zur Finanzierung der Treberhilfe beitrug, sie alle intervenierten – zumindest öffentlich – nicht. Fragt man Vorstände und Geschäftsführer anderer sozialer Einrichtungen, wird in der Regel ein Jahresgehalt von bis zu 100.000 Euro als ein noch angemessenes Gehalt genannt. Zu fragen bleibt, ob der Maßstab Kienbaums der Richtige für die Sozialwirtschaft ist und inwieweit Leistungsprämien in der Sozialen Arbeit angebracht sind.

sionell arbeite, könne dies nicht mit schlechter Ausstattung, sollte es auch in angenehmer Umgebung tun.

Zweifelsohne hat Ehlert innerhalb von 20 Jahren ein beachtliches Werk geschaffen. Aus einem kleinen Verein schuf er einen »Big Player« der Sozialwirtschaft in Berlin. Mit »Kampfpreisen« eroberte die Treberhilfe den Markt der Berliner Obdachlosenarbeit. 10.000 Obdachlose gab es im Jahr 2008 in Berlin. Um die 3.000 Obdachlose wurden durch die Treberhilfe versorgt. 28 Millionen Euro gab der Senat im Jahr für die Betreuung und Hilfe von Obdachlosen aus. 12 Millionen Umsatz machte die Treberhilfe vor allem mit öffentlichen Zuwendungen und Entgelten.

Noch im Februar 2010 machte Ehlert von sich reden, als er gemeinsam mit Kienbaum, Arbeiterwohlfahrt und Diakonie eine Tagung zum »Social Profit« in Berlin durchführte. Als »Social Profit« bezeichnet Ehlert den Gewinn, den jeder im Sozialbereich investierte Euro für den Staat erwirtschaftet. »Social Profit« entstehe, wenn das in den Sozialbereich »investierte« Geld dem Staat an anderer Stelle Ausgaben erspare. So können beispielsweise Gefängnisstrafen durch erfolgreiche Resozialisierung vermieden werden. »Social Profit« entstehe auch, wenn durch die Soziale Arbeit – beispielsweise die Vermittlung von Arbeitslosen in Arbeit – der Staat zu neuen Einnahmen – nämlich

Einzelfall oder Systemfehler?

Die Villa, das Geschäftsführergehalt, das Geschäftsgebaren des Herrn Ehlert werden über Wochen in der Presse bundesweit thematisiert. Die Fragen, die sich stellen, sind: Ist Ehlert der berühmte Ausnahmefall oder liegt der Fehler im System? Wäre der Fall Ehlert zu verhindern gewesen oder sehen wir an diesem Beispiel, was noch auf die Sozialwirtschaft zukommen wird? Ist das Verhalten von Harald Ehlert die logische Konsequenz von ökonomischen Denken und Handeln? Ist das alles ganz normal?

mat des wirtschaftlichen Denken unterliegt, dann werden in Zukunft die Ehlerts mehr werden. Wer primär ökonomisches Denken fordert, sollte sich nicht wundern, wenn ökonomisch handelnde Geschäftsführer auch ökonomisch im Hinblick auf die eigenen wirtschaftlichen Interessen handeln.

Vor Jahren diente Soziale Arbeit weitgehend dem »guten Zweck«. Finanziert wurde, was »gebraucht« wurde. Politisch wurde entschieden, was notwendig ist. In den letzten Jahren entwickelte sich die Soziale Arbeit zu einem »Business«. Die Organisationsstrukturen wurden vor allem unter ökonomischen Gesichtspunkten weiter professionalisiert. Gemacht wird, wofür es Geld gibt.

Soziale Leistungen werden heute durch Kommunen wie der Bau eines Kanals ausgeschrieben. Leistungsverträge regeln, welche Leistungen erbracht werden. Wie dies im Detail erreicht wird, ist der unternehmerischen Freiheit der Auftragnehmer überlassen. Die Aufträge werden zumeist nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten (der preiswerteste Bieter bekommt den Zuschlag) an gemeinnützige und immer mehr auch an private Anbieter vergeben. Wenn Soziale Arbeit zunehmend nach den Regeln des Kanalbaus organisiert wird, dann sind Organisationsstrukturen der Kanalbau-Branche die Konsequenz. Niemand zwingt die Stadt Berlin, Sozialleistungen wie Bauleistungen auszuschreiben und den Zuschlag der Organisation mit den niedrigsten Preisen zu vergeben. Dass Soziale Arbeit heute so ist, wie sie ist, ist die Folge politischer Entscheidungen für oder gegen etwas.

Was sich aus dem Fall der Treberhilfe lernen lässt

Wer die Verquickung von persönlichen Wohltaten (Wohnen, Dienstwagen) und Arbeit vermeiden will, braucht klare Leitlinien, die es zudem durchzusetzen gilt. Wer erhält welches Gehalt mit welcher Qualifikation? Ab welcher Position hat wer Anspruch auf einen Dienstwagen welcher Größe? Welches Büro in welcher Ausstattung steht wem zu? Zu welchem Preis ist eine Dienstwohnung zu vergeben und an wen, nach welchen Kriterien? Welcher Antrag ist mit wie viel Durchschlägen zu erstellen und von wem zu bescheiden? Leitlinien des Handelns schaf-

fen Transparenz und fördern die Gleichbehandlung. Aber sie beschränken auch die Handlungsmöglichkeiten. Und die besten Leitlinien nutzen nichts, wenn sie nicht durchgesetzt werden.

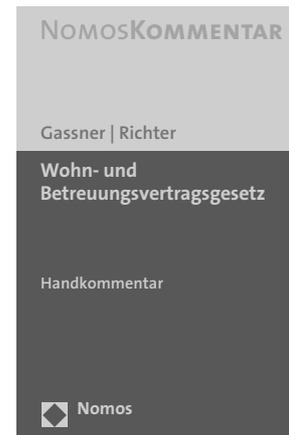
Geht es tatsächlich um die Rettung der Welt – oder zumindest der Obdachlosen Berlins? Soll gute Arbeit für hilfsbedürftige Menschen geliefert werden? Soll Soziale Arbeit nicht nur ein Geschäft sein? Wer diese Fragen aufrichtig mit Ja beantwortet, für den besteht die begründete Hoffnung, ethisch handelnde, motivierte und qualifizierte Menschen für verantwortliche Tätigkeiten zu finden – durchaus auch für kleines Geld. Der eigene Gehaltsverzicht ist aber mit einer höheren moralischen Zufriedenheit und echter Gestaltungsmöglichkeit zu kompensieren. Für wenig Gehalt nur gute Kennzahlen zu liefern, macht und gibt keinen Sinn.

Soll Soziale Arbeit primär dem »guten Zweck« dienen und nicht nur ein Geschäft sein, dann muss der Fokus (wieder) weniger auf dem rein wirtschaftlichen Erfolg und mehr auf der Gestaltung der Sozialen Arbeit liegen. Hierzu braucht es angepasste Organisationsstrukturen, die weniger nach Effizienzkriterien à la Kienbaum, Berger und McKinsey gestaltet sind, sondern sich an den Notwendigkeiten einer effektiven Sozialen Arbeit orientieren.

Hier liegt durchaus ein großes Entwicklungspotential. Die Frage, welche Ausstattung man für die Soziale Arbeit braucht, ist diskussionswürdig und geht über die reine Geldfrage hinaus. Notwendig ist hierfür allerdings ein erneutes Umdenken in Politik und Sozialwirtschaft. ♦

Anmerkungen

- (1) »Der Spiegel« 15/2010, S. 34.
- (2) »Der Spiegel« 15/2010, S. 34.
- (3) Internet <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,326277,00.html>, Stand 09.11.2004.
- (4) Internet http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/geschaeftsfuehrer-280-000-euro-durchschnittsgehalt_aid_342335.html, Stand 21.10.2008.
- (5) Tagesspiegel, 22.12.2008.
- (6) Paperpress Vermerk i.S. Ehlert, Hans-Harald (Treberhilfe Berlin gGmbH); Internet <http://www.paperpress.org>.



Wohn- und Betreuungsgesetz

Handkommentar

Von Christina Gassner und
RA Ronald Richter

2011, ca. 250 S., geb., ca. 59,- €,
ISBN 978-3-8329-4871-9

Erscheint ca. April 2011

Das Wohn- und Betreuungsgesetz (WBG) stärkt den Schutz älterer, pflegebedürftiger und behinderter Menschen; es schützt vor Benachteiligung bei Verträgen, die für die Überlassung von Wohnraum mit Pflege- oder Betreuungsleistungen geschlossen werden.

Der Kommentar erläutert umfassend dieses neue Verbraucherschutzgesetz, welches auf Bundesebene einheitliche Regelungen zum Heimvertrag schafft. Die Schwerpunkte liegen dabei u.a. auf dem Informationsanspruch der Bewohner, der Angemessenheit des vereinbarten Entgelts, den Anpassungsmöglichkeiten des Vertrags bei Änderung des Pflege- oder Betreuungsbedarfs sowie den Regelungen zur Kündigung des Heimvertrages. Berücksichtigt wird zudem das Verhältnis zu den bereits bestehenden Landesheimgesetzen.



Nomos

»Ein wichtiges Merkmal eines realistischen und systemorientierten Unternehmungsbildes ist die Tatsache, dass eine Unternehmung nicht jene strenge Rationalität aufweist, die ihr in der klassischen Betriebswirtschaft unterstellt wird.«

Prof. Dr. Fredmund Malik,
österreichischer Managementberater (geb. 1944)

»Die meisten Fehler machen Unternehmen, wenn es ihnen gutgeht, und nicht, wenn es ihnen schlechtgeht.«

Alfred Herrhausen (1930–1989), deutscher Bankier

»Sooft etwas Wichtiges im Kloster zu behandeln ist, soll der Abt die ganze Gemeinschaft zusammenrufen und selbst darlegen, worum es geht.«

Die Benediktsregel (zugeschrieben Benedikt von Nursia, italienischer Abt, um 480–547)

»In allem nur dem Vorteil nachgehen bringt viel Ärger.«

Konfuzius, chinesischer Philosoph (551–479 v. Chr.)

»Die gegenwärtige Krise ist keine vorübergehende Unterbrechung des Wirtschaftswachstums, sondern dessen Ergebnis.«

André Gorz, österreichisch-französischer Philosoph (1923–2007)

»Jeder schließt von sich auf andere und berücksichtigt nicht, dass es auch anständige Menschen gibt.«

Heinrich Zille, deutscher Maler (1858–1929)

»Es gibt nicht zwei Sorten von Anständigkeit, und was ein anständiger Mensch nicht darf, das darf auch ein anständiger Staat nicht.«

Theodor Fontane, deutscher Schriftsteller (1819–1898)