



contec

Leseprobe



Bildnachweis: Kraichgauer Kunstwerkstatt, Sinsheim

contec Arbeitshilfe

Inklusion

Teil 1: Virtuelle Werkstätten -

Integrationsbetriebe - Kompetenzbausteine

Ralf Greif
Ferdinand Schäffler
Martin Jungnickel



mit CD

**Grußwort
der Beauftragten der Bundesregierung
für die Belange behinderter Menschen,
Karin Evers-Meyer**



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Teilhabe am Erwerbsleben ist Grundvoraussetzung für ein unabhängiges Leben. Man erwirtschaftet Einkommen und kann so seinen individuellen Bedarf decken. Darüber hinaus werden am Arbeitsplatz wichtige soziale Kontakte geknüpft. Dies sind wichtige Voraussetzungen, um ein selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Leben führen zu können – das gilt auch und insbesondere für Menschen mit Behinderungen. Die Bundesregierung hat es sich daher zum Ziel gesetzt, die Teilhabe und die Chancengleichheit behinderter Menschen am Arbeitsmarkt zu verbessern. Dies ist Ausdruck eines konsequenten Umdenkens in der Behindertenpolitik – weg vom Fürsorgegedanken, hin zu Selbstbestimmung und Teilhabe behinderter Menschen.

Voraussetzung ist, dass die Rahmenbedingungen stimmen und dass eine selbstständige Teilnahme nicht durch Barrieren verhindert wird. Letzteres ist leider noch Alltag: sei es aufgrund von physischen Barrieren oder aufgrund von Barrieren, die nach wie vor in den Köpfen vieler Menschen bestehen. So sind noch immer viele Arbeitgeber davon überzeugt, dass behinderte Arbeitnehmer nicht leistungsfähig seien. Konzepte wie virtuelle Werkstätten und Außenarbeitsplätze sind eine gute Möglichkeit, solche Barrieren und mögliche Berührungspunkte abzubauen. Arbeitgeber können ebenso von den Erfahrungen lernen und diese Erfahrungen weitergeben wie die behinderten Arbeitnehmer. Ich bin überzeugt, dass durch ambulante Angebote die Integration behinderter Menschen in den allgemeinen Arbeitsmarkt vorangetrieben werden kann. Ambulante Angebote sind damit eine Leistungsform der Zukunft. Am Ende wird die Chance auf Teilhabe am Arbeitsleben für behinderte Menschen sich danach bemessen, ob es uns gelingt, eine inklusive Gesellschaft Wirklichkeit werden zu lassen: vom Elternhaus über Kindergarten, Schule und Wohnen, im öffentlichen Raum und im Erwerbsleben.

Die Arbeitshilfe „Inklusion – Virtuelle Werkstätten, Integrationsbetriebe, Kompetenzbausteine“ ist ein wichtiger Schritt, dieses Ziel zu erreichen. Ich wünsche mir, dass diese Arbeitshilfe Ihnen Anregungen bietet und wir auf diese Weise vielfältige und individuelle Arbeitsmöglichkeiten für behinderte Menschen schaffen können.

Es grüßt Sie herzlich

Karin Evers-Meyer, MdB

Beauftragte der Bundesregierung

für die Belange behinderter Menschen

Impressum

- Herausgeber:** contec GmbH
BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
44799 Bochum
- Bestellmöglichkeit:** contec GmbH, RGS Stuttgart, Stammheimer Straße 10,
70806 Kornwestheim, info@contec.de
- Redaktionsteam:** Ralf Greif
Ferdinand Schäffler
Martin Jungnickel
- Unter Mitwirkung von:** André Peters
Thomas Müller
Gerfried Riekewolt
Michael Settgast
- Grafik und Layout:** Ulrich Lange
- Druck:** Caritas Werkstätten St. Anna, Ulmen
- Auflage:** 200 Exemplare
- Lektorat:** Kai-Benjamin Böhme, M.A.
www.lektorat-boehme.de

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

contec GmbH

contec Arbeitshilfe: Inklusion – Teil 1: Virtuelle Werkstätten • Integrationsbetriebe • Kompetenzbausteine

Von Ralf Greif, Ferdinand Schäffler und Martin Jungnickel

1. Auflage – Stuttgart, München und Bochum, 2008

contec Arbeitshilfe: Schriften zur Gesundheits- und Sozialwirtschaft

ISSN: 1864-4376

© 2008 contec GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der contec GmbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen. Alle Rechte vorbehalten.

Vorwort

Die Behindertenhilfe befindet sich seit einigen Jahren in einem sich immer schneller entwickelnden Anpassungsprozess. Politische Weichenstellungen wie das Persönliche Budget oder das Konzept der Inklusion leiten einen deutlich sichtbaren Paradigmenwechsel ein. Inklusion von Menschen mit Behinderung durch neue oder differenziertere Bildungs- und Beschäftigungsmodelle ist nicht nur deshalb in aller Munde.

Auf dem sich rasch entstehenden wettbewerbsorientierten Sozialmarkt gibt es einige sehr interessante Modelle, die es sich anzuschauen lohnt. Kostenträger erwarten von der Wohlfahrtspflege schon seit geraumer Zeit innovative ambulante Angebote. Aufgrund steigender Fallzahlen und knapper Kassen sollen diese „günstig“ sein und mit geringeren finanziellen Mitteln pro Fall auskommen. Gleichzeitig übertragen sie den Leistungsempfängern mehr Eigenverantwortung. Begriffe wie „Heim“ und „Fürsorge“ werden durch „Assistenz“ und „Befähigung“ abgelöst. Aus „Einrichtungsbroschüren“ werden „Leistungskataloge“, in denen sich „Fallmanager“ als Brückenbauer im Stadtteil verstehen.

Diese Entwicklungen machen klar: Anpassungen sind geboten! Das Konzept der Inklusion verfolgt das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe behinderter und nichtbehinderter Menschen in Gesellschaft und Arbeitsleben. Es ermöglicht ein gemeinsames Leben aller in einem Gemeinwesen. In Abgrenzung zur „wiedereingliedernden“ Integration soll mit Inklusion ein Zustand der „Nicht-Ausgrenzung“ hergestellt werden.

Dort, wo keine Ausgrenzung stattfindet, bedarf es logischerweise auch keiner Integration. Heterogenität wird akzeptiert - Sonderstrukturen, wenn nicht zwingend erforderlich, sollen abgebaut werden. Nicht nur der Mensch soll sich für seine Umwelt än-

dern, sondern auch die Umwelt wird bestmöglichst an die Ressourcen des Individuums angepasst.

Das Konzept der Inklusion stellt den befähigten und selbstbestimmten Menschen, behindert wie nichtbehindert, in den Mittelpunkt. Dieser Perspektivwechsel sorgt für ein neues Gewicht von Sozialraum und Ehrenamt. Es führt dazu, dass viele Konzepte den Schwerpunkt auf ein sogenanntes Case Management legen, das professionelle und gemeinwohlorientierte Hilfeleistungen im Sozialraum zu einem lebendigen Ganzen integriert. Sozialpädagogen sagen immer öfter: „Ich muss nicht jeden Lebensentwurf verstehen. Denn jeder ist Experte seines eigenen Lebens.“

Während sich in der Vergangenheit die berufliche Bildung an den Arbeitsbereichen der Werkstatt orientiert hat, qualifizieren immer mehr Werkstätten für Integrationsprojekte und den ersten Arbeitsmarkt. Befähigungsorientierte Konzepte sollen Menschen mit Behinderung Schritte in die Selbstständigkeit und eine neue Teilhabe am Arbeitsleben ermöglichen. Basis ist eine valide Eignungs- und Eingangsdiagnostik. Berufliche Erwartungen und Vorerfahrungen werden ebenso wie Fachkompetenzen und Schlüsselqualifikationen evaluiert. Damit erhält der Klient eine berufliche Orientierung. Ihm werden eine berufliche Identität und ein berufliches Selbstwertgefühl vermittelt.

In individuell konzipierten Kompetenzbausteinen erwerben Menschen mit Behinderung Teilqualifikationen, die ihnen eine selbstständige Aufgabenwahrnehmung spezieller Segmente eines Anlernberufes im Erwerbsleben ermöglichen. Entsprechend ihrer Berufsbildwahl werden sie in passgenau abgestimmten Modulen ausgebildet, deren Durchführung Industrie- und Handwerkskammern testieren sollen.

Im Bereich des Arbeitsmarktes gibt es dynamische Veränderungen: Wo gestern noch die Werkstatt für Menschen mit Behinderung Klienten separiert be-

schäftigte, werden heute inklusionsorientierte Ansätze präferiert. Mittlerweile haben nicht wenige klassische Werkstätten eigene „Virtuelle Werkstätten“ aufgebaut, die sich verstärkt um Vermittlung, Integrationsarbeitsplätze und Praktika kümmern. Ein Case Manager berät den Beschäftigten sowie dessen Angehörige und Betreuer bei Fragen der ambulanten Arbeitsintegration. Er vermittelt in neigungsorientierte Beschäftigungsverhältnisse und koordiniert alle Maßnahmen. Es gilt der Grundsatz „First place then train“. Nach einem Vorpraktikum und einer Qualifizierung zur Ausübung der Tätigkeit erfolgt ein „Training-on-the-job“, ein begleiteter Einsatz in einem Realbetrieb oder einem Integrationsprojekt.

Besonderen Wert wird in der Virtuellen Werkstatt auf die Sozialraumorientierung gelegt: Die Beschäftigung erfolgt nach Möglichkeit gemeindenah und im gewohnten sozialen Umfeld. Durch Patenschaften in Unternehmen oder Mitfahrgelegenheiten von Kollegen werden soziale Netzwerke einbezogen und gemeinwohlorientierte Assistenzleistungen für den Menschen mit Behinderung nutzbar gemacht.

Um Interessierten das Thema „Inklusion - Virtuelle Werkstätten - Integrationsbetriebe – Kompetenzbausteine“ praxisorientiert nahe zu bringen, veröffentlichen wir deshalb pünktlich zur ConSozial diese Arbeitshilfe. Mit diesem Projekt greift die contec eine Fragestellung auf, die sich nahezu alltäglich in unseren Beratungsgesprächen ergibt und in der Praxis hohe theoretische Beachtung, aber dennoch wenig praktischen Niederschlag findet. Denn neben dem umfangreichen Alltagsgeschäft haben Entscheidungsträger oft wenig Zeit, sich mit strategischen Fragen differenziert auseinander zu setzen oder die Vielzahl von Modellen und Möglichkeiten in all ihrer Komplexität im Detail zu analysieren.

Deshalb ist das Ziel dieser Arbeitshilfe Vereinfachung. Durch die praxisorientierte Bereitstellung von Informationen sollen komplexe Zusammenhänge leicht verständlich und in einfachen Bildern vermit-

telt werden, um eine praxistaugliche Handreichung für strategische Neuausrichtungen zu erzeugen. Teilkonzepte werden detailliert beschrieben, Zielsetzungen geklärt und durch Checklisten sowie dokumentierte Handlungsschritte ergänzt. Wir möchten an dieser Stelle deutlich zum Ausdruck bringen, dass dieser Band keine Systemkritik an den Werkstätten für behinderte Menschen sein soll. Die Arbeit in den Werkstätten ist in den letzten Jahrzehnten ein wesentlicher Beitrag zur Verbesserung der Lebenssituation behinderter Menschen und damit auch ein Teil des erfolgreich praktizierten Integrationsgedankens sozialer Arbeit gewesen und wird es auch in Zukunft sein.

Wie bereits erwähnt - das Konzept dieser Arbeitshilfe ist die Vereinfachung. Dadurch können wir Ihnen auf einfache Weise einen praxistauglichen Helfer zu einem komplexen Thema bereitstellen. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass wir uns auf die wichtigsten Punkte reduzieren mussten. Sofern Sie für uns hilfreiche Anregungen zum Thema Inklusion haben, teilen Sie uns diese bitte mit. Wir setzen uns dann gerne damit auseinander und prüfen, wie wir dies in die aktualisierte Auflage oder in die noch ausstehenden Bände einbauen können.

Nun wünsche ich Ihnen im Namen des Redaktionsteams viele Erkenntnisse und Anregungen, aber auch viel Spaß beim Lesen und Bearbeiten der contec Arbeitshilfe: „Inklusion - Virtuelle Werkstätten - Integrationsbetriebe – Kompetenzbausteine“.

Ihr

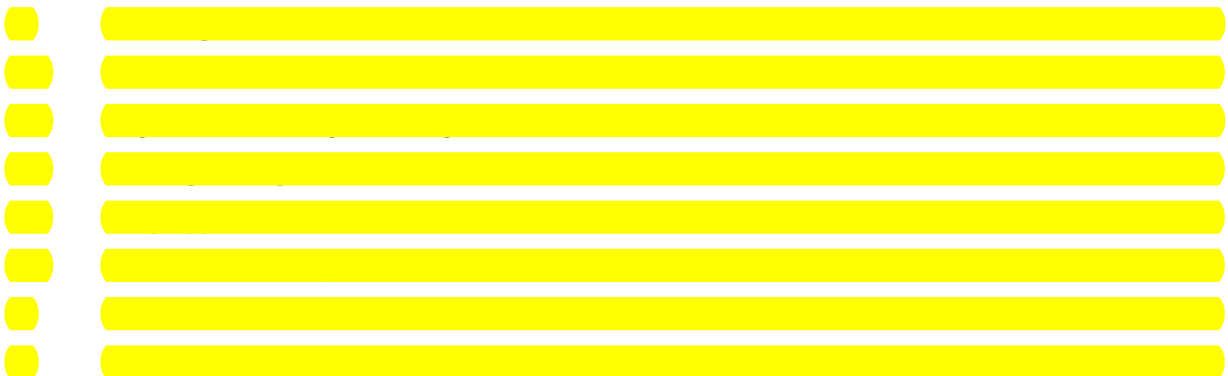


Ralf Greif

Inhaltsverzeichnis

Impressum	3
Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	11
Checklistenverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	13
Legende	14
I. Auf den Weg gebracht: Inklusion von Menschen mit Behinderung am Arbeitsleben	15
1. Kundensouveränität durch persönliche Budgets.....	15
2. Entwicklung der Fallzahlen in der Eingliederungshilfe.....	16
3. Differenzierung des Werkstattangebotes.....	17
3.1 Ambulante Arbeitsintegration.....	18
3.2 Flexibilisierung der Finanzierung zur Leistungserbringung	20
3.3 Best-Practice: Das Budget für Arbeit in Rheinland-Pfalz.....	20
3.3.1 Zielsetzung und Adressatenkreis	20
3.3.2 Beschäftigungsmodell	20
3.3.3 Vorteile des Übergangmodells.....	21
3.3.4 Berechnungsbeispiel	21
3.3.5 Fazit.....	21
4. Ausblick.....	22
II. Virtuelle Werkstätten	24
1. Was ist das Besondere an Virtuellen Werkstätten?.....	24
2. Integrationsmanagement	24
2.1 Begriffsdefinition	24
2.2 Organisationsentwicklung durch Integrationsmanagement	24
2.2.1 Markt- und Wettbewerber	25
2.2.2 Kommunikation	25
2.2.3 Personalentwicklung	25
2.2.4 Beschäftigung und Qualifizierung	25
2.2.5 Arbeitsplatzakquise.....	26
2.2.6 Kooperation & Vernetzung.....	26
2.2.7 Qualitätsmanagement	26
3. Modellprojekt: Die Virtuelle Werkstatt Saarbrücken.....	26
3.1 Personenkreis.....	27

3.2	Beschäftigungsmodell	28
3.3	Personelle Ausstattung.....	29
3.4	Finanzierung	29
3.5	Beschäftigtenbefragung	29
4.	Experteninterview XTERN – die Virtuelle Werkstatt der Caritas Werkstätten	31
5.	Case Management und Sozialraumorientierung	39
5.1	Case Management.....	39
5.1.1	Zielsetzung von Case Management.....	39
5.1.2	Phasen von professionellem Case Management.....	40
5.1.3	Der Case Manager	42
5.1.3.1	Rollenverständnis eines Case-Managers.....	42
5.1.3.2	Anforderungsprofil eines Case-Managers	43
5.1.4	Case Management Ressourcen	44
5.2	Sozialraumorientierung & Netzwerkarbeit.....	45
5.2.1	Prinzipien der Sozialraumorientierung.....	46
5.2.1.1	Orientierung an den Neigungen und Wünschen des Individuums	46
5.2.1.2	Gezielte Nutzung und Nutzbarmachung von Ressourcen und Netzwerken	47
5.2.1.3	Bündelung von Energien durch Koordination und Kooperation	48
5.2.2	Unternehmen gewinnen	48
5.2.3	Ausblick.....	48
6.	Gründungsphasen einer Virtuellen Werkstatt.....	49
6.1	Strategiefindung.....	49
6.2	Markt- und Unternehmensanalyse.....	50
6.3	Konzeption einer Virtuellen Werkstatt.....	50
6.4	Zieldefinition	51
6.5	Umsetzungsplanung.....	51
6.6	Mobilisierung.....	51
6.7	Umsetzungsphase.....	51
7.	Fazit.....	52
III.	Integrationsbetriebe.....	55



4.	Business-Plan	62
4.1	Regeln zur Ausformulierung des Businessplans.....	62
4.2	Bestandteile des Businessplans	63
4.3	Kurzvorstellung des Vorhabens	63
4.4	Von der Geschäftsidee zur Strategie	64
4.4.1	Vision, Mission und Leitbild.....	66
4.4.2	Markt und Wettbewerb – Die strategische Analyse.....	67
4.4.2.1	Analyse der globalen Umwelt.....	68
4.4.2.2	Analyse Wettbewerbsumwelt	70
4.4.2.3	Unternehmensanalyse.....	76
4.4.3	Zusammenführung der Daten in der SWOT Analyse – Die Strategiefindung	78
4.4.4	Geschäftsfeldstrategie.....	80
4.4.5	Festlegung strategischer Ziele.....	81
4.5	Produkt und Dienstleistungen	84
4.6	Marketing und die Umsetzung am Markt.....	87
4.6.1	Marktsegmentierung	87
4.6.2	Markenbildung	88
4.6.3	Distributionspolitik	89
4.6.4	Preispolitik	89
4.6.5	Kommunikationspolitik	90
4.6.5.1	Werbung	91
4.6.5.2	Verkaufsförderung	92
4.6.5.3	Public Relation	92
4.7	Management und Personal	93
4.7.1	Unternehmerteam	93
4.7.2	Personal	94
4.7.3	Personalbedarf	94
4.7.4	Personalentwicklung	97
4.7.4.1	Mitarbeiterqualifikation.....	98
4.7.4.2	Patenschaft.....	101
4.8	Geschäftsmodelle, Geschäftssystem und Organisation.....	101
4.8.1	Geschäftsmodelle	101
4.8.1.1	Die Wahl der Rechtsform und deren Konsequenzen.....	103
4.8.1.2	Integrationsprojekte - steuerrechtliche Aspekte.....	105
4.8.2	Geschäftssystem und Organisation.....	106
4.9	Wirtschaftliche Gesamtplanung	109
4.9.1	Personalkostenplanung	110
4.9.2	Investitionskostenplanung	113

4.9.3	Finanzierungsplan.....	115
4.9.3.1	Förderprogramme.....	118
4.9.4	Gewinn- und Verlustplanung.....	119
4.10	Realisierungsfahrplan.....	121
4.10.1	Erstellung eines Zeitplans.....	121
4.10.2	Chancen und Risiken.....	121
5.	Beispielunternehmen	122
5.1.1	CAP – Märkte	122
5.1.2	Gastronomiebetriebe.....	123
5.1.3	Haushaltsnahe Dienstleistungen.....	123
IV.	Wege in Arbeit – berufliche Kompetenzbausteine	125
1.	Bedingungen und Voraussetzungen des allgemeinen Arbeitsmarktes.....	126
2.	Schlüsselqualifikationen.....	127
3.	Berufliche Ausbildung.....	130
4.	Qualifizierungsbausteine.....	130
5.	Qualifizierung durch berufliche Kompetenzbausteine.....	131
5.1	Entwicklung beruflicher Kompetenzbausteine	132
5.2	Bedeutung von Kompetenzbausteinen	134
5.2.1	Nutzen für Teilnehmer	134
5.2.2	Nutzen für Einrichtungen.....	134
5.2.3	Anbieter von Kompetenzbausteinen	134
5.3	Auszug eines beruflichen Kompetenzbausteins	135
6.	Geplanter Fördertatbestand zur Unterstützten Beschäftigung.....	136
6.1	Zielgruppe	136
6.2	Was ist Unterstützte Beschäftigung	137
6.3	Geplanter Förderrahmen	137
6.3.1	Qualifizierungsphase.....	137
6.3.2	Berufsbegleitung bei Bedarf.....	138
6.4	Maßnahmeträger	138
6.5	Fazit.....	139
7.	Ausblick.....	139
V.	Literaturverzeichnis	141
VI.	CD-Inhalte.....	142
VII.	Autorenprofile.....	144
VIII.	contec Arbeitshilfen – Schriften zur Gesundheits- und Sozialwirtschaft	146
IX.	Quellenangaben	150

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Persönliche Budget aus der Kundenperspektive	15
Abbildung 2: Entwicklung der WFBM-Plätze (Quelle BMAS)	17
Abbildung 3: Werkstätten auf dem Weg zum Systemanbieter	17
Abbildung 4: Inklusion durch ambulante Arbeitsintegration	19
Abbildung 5: Berechnungsbeispiel Budget für Arbeit	21
Abbildung 6: Beschäftigungsmodell	28
Abbildung 7: Phasen von Case Management	40
Abbildung 8: „SMART“ – Kriterien von Zielen	41
Abbildung 9: grafische Darstellung des Ablaufschemas eines individuellen Hilfeplanes	41
Abbildung 10: Multitalent Case Manager	42
Abbildung 11: Case Management Ressourcen	44
Abbildung 12: Soziales Netzwerk	45
Abbildung 13: Gründungsphasen einer Virtuellen Werkstatt	49
Abbildung 14: Tätigkeitsfelder von Integrationsunternehmen	58
Abbildung 15: Grundeigenschaften einer Geschäftsidee	59
Abbildung 16: Schach - ein Strategiespiel	65
Abbildung 17: Die Abfolge der strategischen Unternehmensentwicklung	66
Abbildung 18: Die strategischen Geschäftseinheiten im Dienste des Gesamterfolgs	78
Abbildung 19: Darstellung der SWOT-Analyse	79
Abbildung 20: Geschäftsfeldstrategien	80
Abbildung 21: Prioritäten festlegen	84
Abbildung 22: Beispiel einer Prozessvisualisierung	108
Abbildung 23: gepl. Fördertatbestand Unterstützte Beschäftigung nach §38a SGB IX	138

Checklistenverzeichnis

Checkliste 1: Kompetenzprofil eines Case Managers	43
Checkliste 2: Analyse der gesetzlichen Entwicklungen	49
Checkliste 3: Vorgehen am Tag des Kick-Offs	52
Checkliste 4: Beispielhafte Geschäftsideen	58
Checkliste 5: Gesprächspartner und Beratungsangebote für die Geschäftsidee	59
Checkliste 6: Elemente eines Businessplans	63
Checkliste 7: Leitfragen zur rechtlichen / politischen Umwelt	68
Checkliste 8: Leitfragen zur ökonomischen Umwelt	69
Checkliste 9: Leitfragen zur technologischen Umwelt	69
Checkliste 10: Leitfragen zur sozialen Umwelt	69
Checkliste 11: Grundgerüst Wettbewerber	70

Checkliste 12: Vergleich der Wettbewerber.....	70
Checkliste 13: Positionierung der Wettbewerber.....	70
Checkliste 14: Gründe für die Kooperation mit einem gewerblichen Partner.....	73
Checkliste 15: Gründe für die Kooperation mit einem sozialen Partner.....	73
Checkliste 16: Kooperationspartner.....	74
Checkliste 17: Kriterien für die Auswahl des Standortes.....	74
Checkliste 18: Unternehmensanalyse Leitfragen Stärken.....	76
Checkliste 19: Unternehmensanalyse Leitfragen Schwächen.....	76
Checkliste 20: Übersicht Ausstattung mit quantitativen und qualitativen Ressourcen.....	76
Checkliste 21: Kriterien Zielformulierung.....	82
Checkliste 22: Beispielhafte Alleinstellungsmerkmale.....	85
Checkliste 23: Vorstellung des Leistungsspektrums.....	86
Checkliste 24: Kriterien zu Markenbildung.....	88
Checkliste 25: Markenbildung.....	88
Checkliste 26: Vertriebskanäle.....	89
Checkliste 27: Entscheidungskriterien für den Vertriebskanal.....	89
Checkliste 28: Leitfragen zur Preisfindung.....	90
Checkliste 29: Preisbildung.....	90
Checkliste 30: Kommunikationsmittel.....	91
Checkliste 31: Wichtige Faktoren für die Auswahl von klassischen Werbemitteln.....	92
Checkliste 32: Öffentlichkeitsarbeit.....	93
Checkliste 33: Anforderungen an das Unternehmerteam.....	93
Checkliste 34: Leitfragen zum Unternehmerteam.....	94
Checkliste 35: Anforderungen an Menschen mit Behinderung.....	95
Checkliste 36: Anforderungen an Jobcoach.....	96
Checkliste 37: Wirksame Aufgabenerfüllung.....	96
Checkliste 38: Inhalte von Stellenbeschreibungen.....	97
Checkliste 39: Festlegen des Schulungsbedarfs.....	98
Checkliste 40: Anforderungen an den Paten.....	101
Checkliste 41: Leitfragen zum Geschäftssystem und zur Organisation.....	107
Checkliste 42: Hilfsmittel der Prozessoptimierung.....	107
Checkliste 43: Welche Unterlagen braucht die Bank?.....	117
Checkliste 44: Leitfragen zur Chancen- und Risikoüberlegung.....	122
Checkliste 45: Anforderungen an die Kommunikation.....	126
Checkliste 46: Leitfragen zur Entwicklung beruflicher Kompetenzbausteine.....	133
Checkliste 47: Anforderungen an Maßnahmeträger.....	139

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Informationsmöglichkeiten während der Mobilisierungsphase.....	51
Tabelle 2: Aufgaben von Integrationsprojekten.....	56
Tabelle 3: Voraussetzungen für finanzielle Förderung.....	57
Tabelle 4: Kriterien für die Auswahl der Geschäftsidee.....	59
Tabelle 5: Grundsätze für die Geschäftsidee.....	60
Tabelle 6: Grundsätze zu Erstellung eines Businessplans.....	62
Tabelle 7: Zusammenfassende Darstellung der Geschäftsidee.....	64
Tabelle 8: Mögliche Informationsquellen.....	69
Tabelle 9: interne und externe Zielgruppen.....	71
Tabelle 10: Kundenbefragung.....	72
Tabelle 11: Standortbewertung.....	75
Tabelle 12: Stärken-Schwächen-Profil.....	77
Tabelle 13: Zielvorschläge Mitarbeiterperspektive.....	82
Tabelle 14: strategische Ziele.....	83
Tabelle 15: Kennzahlen / Messgrößen.....	83
Tabelle 16: Beispiel Fundraising.....	84
Tabelle 18: Kriterien zu Marktsegmentierung.....	87
Tabelle 19: Werbemittelarten.....	91
Tabelle 20: Ziele von Stellenbeschreibungen.....	97
Tabelle 21: Überblick Qualifizierungsmöglichkeiten.....	100
Tabelle 22: Überblick Integrationsunternehmen.....	102
Tabelle 23: Überblick Integrationsbetriebe und -abteilungen.....	102
Tabelle 24: Synergieeffekte Integrationsunternehmen eines Komplexträgers oder Werkstattträgers	103
Tabelle 25: Überblick über die Rechtsformen.....	104
Tabelle 26: Entscheidungshilfe Rechtsform.....	104
Tabelle 27: Fragestellungen wirtschaftliche Gesamtplanung.....	109
Tabelle 28: Mitarbeiter- bzw. Lohngruppen.....	110
Tabelle 29: Berechnung produktive Zeiten.....	111
Tabelle 30: Berechnung Personalkosten.....	111
Tabelle 31: Errechnung reale Arbeitgeber Bruttokosten (1).....	112
Tabelle 32: Errechnung reale Arbeitgeber Bruttokosten (2).....	112
Tabelle 33: Regeln der Investition.....	113
Tabelle 34: Kapitalbedarfsplan.....	114
Tabelle 35: Überblick Finanzierungsquellen.....	115
Tabelle 36: Finanzierungsplan, Finanzmittel und Mittelherkunft.....	116
Tabelle 37: Berechnungsbeispiel für die Förderung.....	119
Tabelle 38: Gewinn und Verlustplanung.....	120

Tabelle 39: Angebote des Leistungsbereichs Haushalt	124
Tabelle 40: Angebote des Leistungsbereichs Umfeld und Garten.....	124
Tabelle 41: Angebote des Leistungsbereichs Begleitung und Betreuung	124
Tabelle 42: Projekte Berufsvorbereitung	125
Tabelle 43: Beispielhafte Arbeitsplatzanforderungen	127
Tabelle 44: Überblick über die Bestandteile von Schlüsselqualifikationen	128
Tabelle 45: Überblick grundlegende Fähigkeiten und Einstellungen	129
Tabelle 46: positive Effekte von beruflichen Kompetenzbausteinen	132
Tabelle 47: Finanzierungsmöglichkeiten berufliche Kompetenzbausteine	132
Tabelle 48: Beispiel beruflicher Kompetenzbaustein (1)	135
Tabelle 49: Beispiel beruflicher Kompetenzbaustein (2)	135

Legende



Literaturhinweis



Achtung



Tipp



Handlungsschritte!



Information



Ziel

Hinweise

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde ausschließlich die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) verwendet und auf die zusätzliche Benennung der weiblichen Form (z. B. Mitarbeiterin) verzichtet. Alle in der Arbeitshilfe aufgeführten Firmennamen und -logos gehören dem jeweiligen Besitzer, auch wenn dies nicht explizit erwähnt wird. Die von uns verwendeten Checklisten sowie Finanzierungs- und Berechnungsbeispiele erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit: Sie sind als Anregung zu verstehen, die auf individuelle Gegebenheiten angepasst werden müssen. Für Die Inhalte dieser Arbeitshilfe kann trotz sorgfältiger Bearbeitung keine Haftung übernommen werden. Die genannten gesetzlichen Bestimmungen obliegen der derzeitigen, aktuellen Rechtsgrundlage.

III. Integrationsbetriebe

1. Grundlagen

1.1 Die Idee

In der Regel haben Menschen, die durch ihre Behinderung besonders beeinträchtigt sind, nur geringe Chancen, einen regulären, festen Arbeitsplatz auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu finden und zu behalten. Als Alternative blieb bisher nur die Beschäftigung in einer Werkstatt für behinderte Menschen.

Umso wichtiger ist es, Ideen zu entwickeln, wie durch Integrationsprojekte und andere Ansätze Arbeitsplätze entstehen können. Denn für körperlich behinderte Menschen, für schwer psychisch Kranke oder für Menschen mit Lernschwierigkeiten ist eine Arbeitsstelle meist noch wichtiger als für alle anderen.



Bedeutung von Teilhabe am Arbeitsleben

- Sicherung des Lebensunterhaltes
- Vermittlung des Gefühls persönlichen Erfolges und der persönlichen Sicherheit durch die Bewältigung von Arbeitsanforderungen
- regelmäßige soziale Kontakte und Unterstützung
- Tagesstrukturierung und eine realistische Zeiterfahrung
- ermöglicht ein Gefühl für den eigenen sozialen Status und die Identität
- die Möglichkeit, sich in normalen Rollen zu engagieren und der Behindertenrolle entgegenzuwirken

Eine dauerhafte Teilhabe am Arbeitsleben ist sowohl für jüngere als auch für ältere behinderte Menschen von elementarer Bedeutung. Die berufliche Eingliederung verschafft behinderten Menschen weit mehr als nur eine gesicherte finanzielle Lebensgrundlage; sie gibt Selbstvertrauen und schafft die Grundlage für eine selbstbestimmte und gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft.



Kurz gesagt: Mit Arbeit gehört man dazu, wird gebraucht und verdient sein eigenes Geld, der Tag und die Woche werden durch die Arbeitszeit strukturiert!

Jetzt sieht der Gesetzgeber einen dritten Weg zu den bisherigen Beschäftigungsmöglichkeiten vor. Das Neunte Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX) beschreibt im Kapitel 11, §§ 132 ff. die Beschäftigung über Integrationsprojekte für besonders betroffene schwerbehinderte Menschen.



Integrationsprojekte sind Bestandteil des allgemeinen Arbeitsmarktes und Sozialunternehmen am normalen Wirtschaftswettbewerb. Gestalten Sie als Sozialunternehmen flexible und innovative Integrationsprojekte, um die Chance auf Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen.



Wenn Sie als Sozialunternehmer die Gründung eines Integrationsprojektes planen, brauchen Sie fundiertes Wissen und Handwerkszeug für ein erfolgreiches Unternehmen. Integrationsprojekte sind wie alle Unternehmen Wettbewerbsbedingungen und Konjunkturschwankungen ausgesetzt.

1.2 Begriffsbestimmung und Aufgaben

Nach § 132 SGB IX sind Integrationsprojekte rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Unternehmen, unternehmensintern geführte Betriebe oder Abteilungen zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt.^{xiii} Integrationsprojekte sind beispielsweise als Tankstelle, Hohl- und Bringservice, Wäscherei, Hotel oder Gärtnerei tätig.

Integrationsprojekte unterscheiden sich von anderen Beschäftigungs- und Qualifizierungsaktivitäten bzw. Institutionen der Rehabilitation dadurch, dass sie am Markt tätig sind. Primäre Aufgabe besteht vor allem darin, dass sie sozialversicherungspflichtige Arbeits- und Ausbildungsplätze für schwerbehinderte Menschen anbieten.

Aufgaben von Integrationsprojekten für behinderte Menschen ...	
▪ Beschäftigung auf Arbeitsplätzen des allgemeinen Arbeitsmarktes	✓
▪ Arbeitsbegleitende Betreuung	✓
▪ Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung	✓
▪ Gelegenheit zur Teilnahme an außerbetrieblichen Maßnahmen	✓
▪ Vorbereitende Maßnahmen für eine Beschäftigung im Integrationsprojekt	✓
▪ Unterstützung bei der Vermittlung in eine Beschäftigung in einen Betrieb oder eine Dienststelle auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt	✓

Tabelle 2: Aufgaben von Integrationsprojekten^{xiv}

Formen der Beschäftigung sind beispielweise in Voll- und Teilzeitarbeitsplätze, aber auch Arbeitsverhältnisse im Rahmen der geringfügigen Beschäftigung denkbar. Daneben sind weitere Serviceangebote wie zum Beispiel die Belastungserprobung (z. B. im Rahmen der ausgelagerten Arbeitstherapie), arbeitsbegleitende Betreuung oder die Durchführung beruflicher Rehabilitations- und Qualifizierungsmaßnahmen bis hin zur Ausbildung sinnvoll. Ebenso wichtig ist die Aufgabe arbeitsbegleitender Betreuung behinderter Menschen sowie Möglichkeiten zur Weiterbildung und eine Vermittlungshilfe beim Übergang in eine Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt.

1.3 Rechtsgrundlagen

Die Gesetzesgrundlagen von Integrationsprojekten finden sich im SGB IX (Sozialgesetzbuch Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen), nähere Regelungen finden sich auch in den vorläufigen Empfehlungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen.



Das SGB IX

In den §§ 132 - 134 SGB IX sind die wichtigsten Rechtsgrundlagen im Zusammenhang mit den Integrationsprojekten zu finden. Begriff und Aufgaben sind hier erstmalig rechtlich geregelt worden.

1.4 Zielgruppe

Zu dieser Gruppe zählen gemäß § 132 SGB IX schwerbehinderte Menschen, die aufgrund der Art und Schwere ihrer Behinderung und gegebenenfalls weiterer Vermittlungshemmnisse wie Langzeitarbeitslosigkeit, Alter oder mangelnder Qualifikation und trotz Ausschöpfens aller Fördermöglichkeiten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt besonders benachteiligt sind.^{xv} Insbesondere sind dies:

- Menschen mit geistiger oder psychischer Behinderung oder mit einer schweren Körper-, Sinnes- oder Mehrfachbehinderung,
- Abgänger aus Werkstätten für behinderte Menschen oder psychiatrischen Einrichtungen zur Vorbereitung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt,
- schwerbehinderte Schulabgänger.

Weitere Vermittlungshemmnisse sind unter anderem dann zu erwarten, wenn Menschen mit Behinderung einzelne oder mehrere der folgend beispielhaft dargestellten Merkmale aufweisen:

- Dauer der Arbeitslosigkeit von über sechs Monaten
- häufige gescheiterte Arbeitsversuche bzw. Bewerbungen
- häufiger Arbeitsplatzwechsel (insbesondere Kündigung während oder zum Ende der Probezeit)
- Teilnahme an Maßnahmen der Qualifikation oder Rehabilitation ohne Abschluss, ohne Erfolg oder Abbruch dieser Maßnahmen
- häufige Krankheitszeiten oder Krankenhausaufenthalte
- gravierende Kommunikationsdefizite
- Verhaltensauffälligkeiten und Leistungsschwankungen
- weitere konkrete individuelle Umstände des Einzelfalls.

1.5 Finanzielle Leistungen

Integrationsprojekte können eine finanzielle Förderung von verschiedenen Institutionen erhalten. Beispielsweise gibt es eine Förderung von Integrationsämtern, Agentur für Arbeit, Aktion Mensch oder von regionalen Stiftungen.

Für den Anspruch auf finanzielle Förderung Bedarf es die Erfüllung einiger Voraussetzungen. Folgende Ta-

belle gibt einen kurzen Überblick über die Voraussetzungen.

Voraussetzung für finanzielle Förderung	
Vorlage einer Konzeption bzw. eines Businessplans .	✓
Aus diesem muss ersichtlich werden, dass ein wirtschaftlich erfolgsversprechendes Marktsegment bearbeitet	✓
und dadurch dauerhaft Existenzfähigkeit gewährleistet wird.	✓
Es muss erkennbar sein, einen überwiegenden Teil der laufenden Kosten des Betriebes durch die Erzielung von Erlösen am Markt und nur nachrangig durch laufende öffentliche Zuschüsse zu decken .	✓
Die Konzeption bzw. der Businessplan des Integrationsprojekts soll strategische und betriebswirtschaftliche Leitfragen beantworten (nähere Ausführung im Kapitel Businessplan).	✓
Integrationsunternehmen müssen mindestens 25 vom Hundert schwerbehinderte Menschen im Sinne von § 132 Abs. 1 SGB IX beschäftigen. Der Anteil der schwerbehinderten Menschen soll in der Regel 50 vom Hundert nicht übersteigen.	✓
Auch zu beachten sind regionale Vorschriften der Integrationsämter.	✓

Tabelle 3: Voraussetzungen für finanzielle Förderung

2. Die Geschäftsidee

Integrationsunternehmen benötigen innovative Unternehmensgründer, marktorientierte, professionell arbeitende Fachleute, Firmen und Sozialunternehmen, die mit ihrem Unternehmenskonzept Chancen auf Beschäftigung und Ausbildung von schwerbehinderten Menschen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt verbessern wollen.

Die Entwicklung der Geschäftsidee ist immer der erste Schritt bei der Gründung eines Integrationsprojektes. Sie beantwortet die Frage: „**Mit welchen Leistungen will ich am Markt wirtschaftlich erfolgreich agieren?**“

Bei Integrationsprojekten werden gezielte Beschäftigungsstrategien gebraucht, mobilisiert werden müssen dauerhafte, sinnvolle und gesellschaftlich anerkannte Beschäftigungsmöglichkeiten.

Das Spektrum der unterschiedlichen Tätigkeitsfelder und Beschäftigungsarten ist groß und reicht vom

- Handwerk (Maler, Bäcker, Gärtnerei)
- Handel (Einzelhandel),
- Landwirtschaft (Gemüseanbau, Gartenpflege),
- Gastronomie (Hotels, Kantinen, Restaurants),
- bis hin zu haushaltsnahen Dienstleistungen.

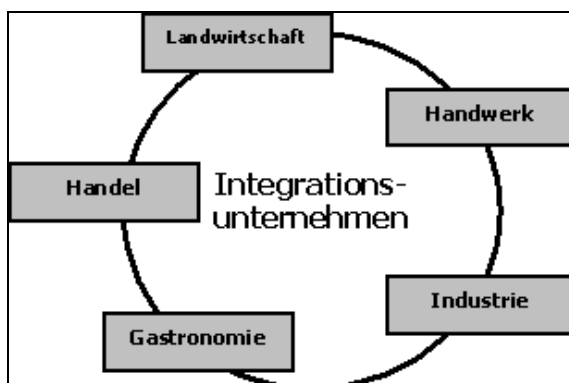


Abbildung 14: Tätigkeitsfelder von Integrationsunternehmen

Interessant sind Beschäftigungsfelder, die von gewerblichen Unternehmen vernachlässigt werden, weil sie für diese ökonomisch nicht ausreichend interessant sind, wo sich aber dennoch Einnahmen erzielen und damit eine teilweise Kostendeckung erreichen lassen. Ebenso denkbar sind Aufgabengebiete des regulären Gütermarktes. Integrationsprojekte sind bereits heute in vielfältigen Bereich tätig. Zum Beispiel sind sie im Facility Management, Industriedienstleistungen oder Hotel- und Gaststättengewerbe aktiv.

Neben dem gewerblichen bietet auch der soziale Bereich vielfältige Beschäftigungsmöglichkeiten. Hier geht es beispielsweise um soziale Zusatzangebote bei der Unterstützung älterer und kranker Menschen. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über möglich Geschäftsideen.

Geschäftsideen für Integrationsprojekte
Dienstleistungen um Haus und Hof
Cafeteria
Gebäudeservice
Garten- und Landschaftsbau
Hotels, Gaststätten und Tagungsbetriebe
Lebensmittelmärkte
Reinigung- und Wäscheservice
Mobile Dienstleistungen für Pflege- und Behindertenheime
Dienstleistungen im Bereich Verwaltung
Recyclingbetriebe

Checkliste 4: Beispielhafte Geschäftsideen

Oft ist die Geschäftsidee durch Erfahrungen des Gründers und seine bisherige Tätigkeit geprägt. Verfolgen Sie eine Geschäftsidee so, dass Sie kritisch hinterfragen, ob Ihr Wissen ausreicht, ob es dem neusten Stand entspricht und auf welchen Gebieten Sie eventuell Unterstützung benötigen.




Diskutieren Sie die Idee mit verschiedenen **Fachexperten, Professoren und potenziellen Kunden**. Je intensiver die Idee unterstützt wird, desto klarer können Nutzen und Marktchancen beschrieben werden und umso klarer wird, ob die Geschäftsidee in angemessener Zeit und mit vertretbarem Ressourcenaufwand zu verwirklichen ist.

Kriterien für die Auswahl der Geschäftsidee	Details
Kompetenz	Kenntnisse und Fähigkeiten der Gründer
	Kenntnisse und Fähigkeiten der Unterstützer
	Unternehmergeist
Kapital	Eigenkapital
	Fremdkapital
	Privates Risiko
Markt	Regionale Wettbewerbssituation
	Einschätzung der Marktentwicklung
Mitarbeiter	Kompetenzen der Fachkräfte
	Fähigkeiten und Einschränkungen der behinderten Mitarbeiter (individuelle Fähigkeiten der Mitarbeiter beachten)

Tabelle 4: Kriterien für die Auswahl der Geschäftsidee

Bis aus einer ersten Idee eine ausgereifte Geschäftsidee wird, muss sie in aller Regel mit verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder) weiterentwickelt und ausgearbeitet werden.

Sprechen Sie mit möglichst vielen kompetenten Ansprechpartnern sowie mit Ihrer Familie und mit Freunden über Ihr Vorhaben und lassen Sie sich gründlich beraten. Nutzen Sie die Vielfalt unentgeltlicher oder kostengünstiger Beratungsangebote.



Nehmen Sie Einwände und Bedenken ernst! Die Tätigkeit am Markt birgt naturgemäß Chancen wie Risiken. Es gibt keine absolute Garantie für unternehmerischen Erfolg.

Gesprächspartner und Beratungsangebote für die Geschäftsidee	Ja / Nein
Arbeitsagenturen	
Integrationsfachdienste	
Modellstudien und Modellberichte über Integrationsprojekte	
Informationsbroschüren und Fachzeitschriften	
Interessenverbände	
Banken	
Beratungsunternehmen	
Ansprechpartner auf Kongressen, Messen, Fachtagungen zum Thema Inklusion, Teilhabe und Selbstbestimmung	

Checkliste 5: Gesprächspartner und Beratungsangebote für die Geschäftsidee

Eine Geschäftsidee ist dann finanzierungswürdig, wenn sie so weit konkretisiert ist, dass sie:

- in absehbarer Zeit und
- mit überschaubarem Risiko

am Markt verwirklicht werden kann. Dieser Prozess dauert mehrere Monate oder – z. B. bei der Einführung von neuen Technologien – auch manchmal mehrere Jahre. Eine Geschäftsidee kann als erfolgsversprechend angesehen werden, wenn sie folgende Grundeigenschaften aufweist:

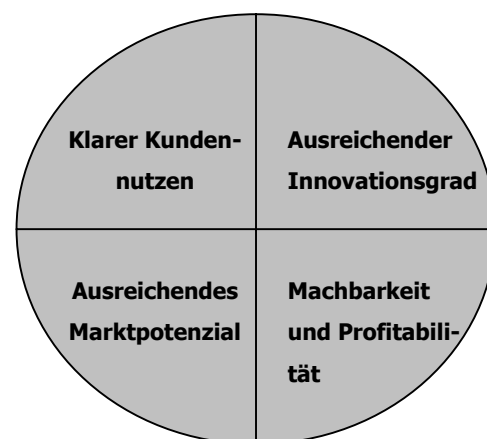



Abbildung 15: Grundeigenschaften einer Geschäftsidee


Grundsätze ^{xvi} für die Geschäftsidee	Antwort
Wer ist potenzieller Kunden für das Produkt oder die Dienstleistung?	
Warum sollte der Kunde das Produkt oder die Dienstleistung kaufen?	
Welche Bedürfnisse werden erfüllt?	
Was genau ist die Innovation der Geschäftsidee?	
Inwiefern ist die Geschäftsidee einzigartig?	
Warum ist die Dienstleistung besser als vergleichbare Alternativen?	
Was sind die Wettbewerbsvorteile des neuen Integrationsprojektes, warum kann ein Mitbewerber diese Vorteile nicht einfach kopieren?	
Lässt sich mit dem Produkt oder der Dienstleistung Geld verdienen? Trägt sich das Konzept selbst? Welches sind die Kosten und die erzielbaren Preise?	

Tabelle 5: Grundsätze für die Geschäftsidee




Suchen Sie innovative und zukunftsorientierte Geschäftsideen. Insbesondere Sozialunternehmen sollten die gesellschaftlichen Entwicklungen zur Teilhabe am Arbeitsleben im Auge behalten und sich frühzeitig auf die sich wandelnden Trends einstellen.

Wenn Sie sich zur Gründung eines Integrationsunternehmens, eines Integrationsbetriebs oder einer Integrationsabteilung entschlossen haben, sind u. a. folgende Schritte in der Gründungsphase zu beachten:



Handlungsschritte!

1. Beratungsgespräch mit dem örtlichen Integrationsfachdienst, der Agentur für Arbeit und dem Landkreis sind sinnvoll.
2. Erstellung einer Unternehmenskonzeption
3. Durchführung eines betriebswirtschaftlichen Gutachten
4. Der Förderantrag
5. Die Bewilligung
6. Die Auszahlung der Fördermittel
7. Erfolgreicher Unternehmensstart



Erfahrungsgemäß dauert es neun Monate, bis aus der Geschäftsidee ein Integrationsunternehmen geworden ist.

3. Unterstützung

Wie schon bei der Entwicklung der Geschäftsidee beschrieben, kann es sinnvoll oder sogar nötig sein, sich zur Umsetzung des Gründungsvorhabens Unterstützung zu suchen.

Wie und wo finden Sie Unterstützung?

Neben umfangreicher Literatur zum Thema der Existenzgründung kann von verschiedenen Stellen Hilfe in Anspruch genommen werden:

- Bundes- und Landesministerien
- Integrationsfachdienste
- Arbeitsagenturen
- Internetforen
- Interessenverbände
- Banken
- professionelle Beratungsunternehmen

Für die erfolgreiche Gründung eines Integrationsunternehmens, eines Integrationsbetriebs oder einer Integrationsabteilung ist eine gründliche und kompetente betriebswirtschaftliche Beratung mit einem abschließenden Gutachten empfehlenswert.

Beratungsleistungen von staatlicher Seite sind in der Regel kostenlos; dies gilt oftmals auch für die Beratung durch Banken.



Ein Beispiel für geförderte Beratung ist die **Potenzialberatung in NRW**. Sie beinhaltet:

- die Ermittlung der Stärken und Schwächen des Unternehmens, Risiken und Chancen sowie der Qualifizierungsbedarfe
- die Entwicklung von Handlungszielen und Festlegung von Maßnahmen
- die Einleitung erster Umsetzungsschritte

Weitere Informationen unter:

<http://www.arbeitsmarkt.nrw.de/foerderangebote/neues-arbeiten/potenzialberatung/>

Professionelle (auch kostenpflichtige) Beratung kann allerdings eine wertvolle Ergänzung sein. Hierbei besteht die Möglichkeit, sich gezielt zu vielen Fragestellungen Rat zu holen. Darauf spezialisierte Unternehmensberatungen bieten zudem eine vollständige Begleitung bei der Umsetzung des Gründungsvorhabens an.



www.integrationsaemter.de

Das Integrationsamt hilft auf Wunsch nicht nur bei der Suche nach einer Beratungsfirma, bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen gibt es dazu finanzielle Unterstützung. Über regionale Unterschiede informieren Sie sich bei Ihrem zuständigen Integrationsamt.

Gründe für die Inanspruchnahme professioneller Unterstützung:

- Bei einem hohen Kapitalbedarf sollte der Businessplan von Experten erstellt werden.
- In einem hart umkämpften Markt liegt ein besonderes Gewicht auf der Marketingkonzeption. Diese sollte von Profis erstellt und auch umgesetzt werden.
- Um verlässliche, prognostische Daten zu erhalten, sollten Marktrecherchen von Experten durchgeführt werden.



Für die Inanspruchnahme kostenpflichtiger Beratung können Förderungen beantragt werden. Die Auflagen erfüllen Existenzgründer in der Regel, wichtig ist aber, dass der **Antrag vor Beginn** der Beratung gestellt wird.

Fehler in der Gründungs- und Planungsphase sind später häufig nur schwer zu korrigieren und kommen einem Unternehmer teuer zu stehen. Planen Sie Ihr Vorhaben also sorgfältig, so werden vorhandene Risiken sichtbar und Entscheidungsprozesse transparenter und nachvollziehbarer. Überlassen Sie so wenig wie möglich dem Zufall. Entwickeln Sie verschiedene Szenarien für die Zukunft und entscheiden Sie sich für das wahrscheinlichste Szenario.

- Wo stehe ich?
- Wo möchte ich hin?
- Wie komme ich dahin?

Sammeln Sie vor der Gründung Ihres Integrationsprojektes so viele Informationen wie möglich, die ihre Geschäftsidee stützen und Ihr weiteres Vorgehen fundieren und entwickeln Sie zur weiteren Unterstützung für alle Beteiligten einen Businessplan.



contec

Die Management- und Unternehmensberatung der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

conPrimo® Managementberatung

Mit **conPrimo®** wählen Sie aus dem kompletten Portfolio unseres Expertenwissens in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft aus – Ihre Begleitung bei strategischen Entwicklungen und operativen Veränderungen. Für anspruchsvolle Beratungsleistungen und Interim Management auch in großen Strukturen.

conQuaesso® Personalberatung

Führungskräfte und Mitarbeiter suchen, auswählen, begleiten und entwickeln – **conQuaesso®** mit der Expertise für Personalmanagement und Personalkultur bietet Ihnen das ganze Spektrum an Dienstleistungen rund um das größte Potenzial Ihres Unternehmens.

coniuvo® operative Unterstützung

coniuvo® bietet Beratung und operative Unterstützung für kleine Organisationen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft – wenn die eigenen Ressourcen knapp sind und es schneller oder besser gehen soll. Modular und maßgeschneidertes Know-how für den Bedarf an Ihrer Basis.

conZinno® Kommunikationsberatung

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit planen und durchführen, Kontakte zu Medien, Politik und relevanten Akteuren schaffen, Veranstaltungen und Informationen managen – mit **conZinno®** haben Sie die richtigen Experten an Ihrer Seite.

Standorte

**contec GmbH Zentrale
BioMedizinZentrum Ruhr**
Universitätsstraße 136
44799 Bochum
fon +49 234 452730
fax +49 234 4527399
info@contec.de

Regionalgeschäftsstelle Berlin
Reinhardtstraße 31
10117 Berlin
fon +49 30 97005177
fax +49 30 97005179
berlin@contec.de

Hauptstadtvertretung
Reinhardtstraße 31
10117 Berlin
fon +49 30 28095370
fax +49 30 97005179
hsv@contec.de

Regionalgeschäftsstelle Stuttgart
Stammheimer Straße 10
70806 Kornwestheim
fon +49 7154 803735
fax +49 7154 8003801
stuttgart@contec.de

Regionalgeschäftsstelle München
Josephspitalstraße 6
80331 München
fon +49 89 4209506710
fax +49 89 4209506719
muenchen@contec.de

Bestellschein

contec Arbeitshilfe

„Inklusion – Teil 1: Virtuelle Werkstätten – Integrationsbetriebe - Kompetenzbausteine“

Hiermit bestelle ich zum Stückpreis von 75,00 Euro
(inkl. MwSt., zzgl. Versand, gegen Rechnung)

_____ Stück

Ihre Bestellung senden Sie bitte an:

contec GmbH
BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
44799 Bochum



fax: +49 234 4527399

Vorname Name

Einrichtung (Rechnungsanschrift!)

Abteilung / Unternehmenszweig

Funktion / Position

Straße Nr.

PLZ Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

Unterschrift

Stempel / Datum

Widerrufsbelehrung

Sie können Ihre Bestellung innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen in Textform (z. B. Brief, Fax, E-Mail) oder durch Rücksendung des Buches widerrufen. Die Frist beginnt frühestens mit Erhalt dieser Belehrung. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs oder des Buches. Im Falle eines wirksamen Widerrufs geben Sie das Buch zurück und erhalten den Kaufpreis erstattet. Den Widerruf richten Sie bitte an die o. a. Anschrift.

Eine Arbeitshilfe zum Thema:

fände ich spannend.

Bitte nehmen Sie mich in den Verteiler der kostenfreien Zeitschrift conZepte auf:

Bitte informieren Sie mich über geplante Seminare und Veranstaltungen der contec:

Der gemeinsame Weg zum Ziel

Bochum • Berlin • Stuttgart • München

contec Arbeitshilfe

Inklusion

Teil 1:

Virtuelle Werkstätten - Integrationsbetriebe - Kompetenzbausteine

Das Selbstkostendeckungsprinzip ist weitgehend abgeschafft, der Vorrang der freien Wohlfahrtspflege ist gestrichen und durch das seit dem 01.01.2008 gesetzlich verankerte Recht auf das Persönliche Budget wird dem Inklusionsgedanken beispielhaft Rechnung getragen. Der Anpassungsdruck auf die Behindertenhilfe wächst. Die Veränderungen stellen die Werkstätten vor neue Herausforderungen. Virtuelle Werkstätten, Integrationsbetriebe und Kompetenzbausteine sind in aller Munde.

Die Autoren informieren über aktuelle Modelle und Möglichkeiten und machen komplexe Zusammenhänge transparent. In ihrem praxisorientierten Handlungsleitfaden für die strategische Neuausrichtung formulieren sie präzise Zielvorgaben, beschreiben detaillierte (Teil-) Konzepte und helfen mit Checklisten sowie dokumentierten Handlungsschritten bei der Umsetzung.



contec

Der gemeinsame Weg zum Ziel

Bochum • Berlin • Stuttgart • München

Ralf Greif, Dipl.- Sozialpädagoge und Sozialmanager, contec competence Partner u. a. für Organisations- und Personalentwicklung sowie strategische Konzeptarbeit.



Ferdinand Schäffler, Dipl. Heilpädagoge, duales Studium zum Sozialwirt (B.A.), Schwerpunkt inklusionsorientierte Wohn- und Beschäftigungsmodelle in der Behindertenhilfe.



Martin Jungnickel, Heilerziehungspfleger, Studium zum Sozialwirt, wiss. Mitarbeiter zum Thema „Leistungssteuerung und innovative Konzepte in der Behindertenhilfe“.



Ausführliche Autorenprofile im Innenteil

Der "Trompeter" auf dem Titel - links das ganze Bild - stammt von **Michael Preiß** aus der Kraichgauer Kunstwerkstatt in Sinsheim. Mehr über Kunstwerkstatt und Künstler erfahren Sie unter www.kraichgauer-kunstwerkstatt.com.

contec Arbeitshilfen und Studien -
Schriften zur Gesundheits- und Sozialwirtschaft

ISSN 1864-4376
Herausgeber contec - Gesellschaft für
Organisationsentwicklung mbH
Postanschrift BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
44799 Bochum
Internet www.contec.de