

Bildnachweis: Kraichgauer Kunstwerkstatt, Sinsheim



contec Arbeitshilfe

Kompetenzbausteine

Umsetzung der Unterstützten Beschäftigung



mit CD

Gerfried Riekewolt
Martin Jungnickel

Vorwort

Qualifizierung ist ein Bestandteil der Maßnahmen zur beruflichen Rehabilitation. 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.

Der Bereich Qualifizierung bietet verschiedene Möglichkeiten. Befähigungsorientierte Konzepte dienen zur weiteren beruflichen Qualifizierung und zur schrittweisen Integration in den Arbeitsmarkt. Die Aneignung von Fähigkeiten, Wissen und Fertigkeiten, die den Arbeitsplatzanforderungen adäquat sind, bieten eine Grundlage für die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes. Eine gute Qualifikation sichert dabei nicht nur den Arbeitsplatz, sie ist auch Voraussetzung für die weitere berufliche und persönliche Entwicklung.

Die Qualifizierung ist ein zentrales Instrument und hat weitreichende Auswirkungen auf das Unternehmen. Sie sind ein Qualitätskriterium im Rahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung. Auch dient Sie der Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter und wird so dem Wettbewerbsdruck nach Zeiteinsparung und Kosteneinsparung mit gleichzeitiger Produktivitätssteigerung gerecht.

Wie kann eine betriebliche Qualifikation aussehen, um Menschen mit einer Behinderung auf den ersten Arbeitsmarkt zu beschäftigen? Wie kann eine individuelle berufliche Ausbildung Menschen kompetenzorientiert qualifizieren? Mit welcher Qualifikation kann ein zukünftiger Arbeitgeber überzeugt werden, Menschen mit einer Behinderung zu beschäftigen? Wie kann die unterstützte Beschäftigung in die Praxis umgesetzt werden?

Mit der Konzeption der Kompetenzbausteine, die sich an bestehenden anerkannten Berufsbildern orientiert, kann eine Strategie zur Lösung und zur Umsetzung der beruflichen Qualifizierung von Menschen mit Behinderung angeboten werden.

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.

Gerfried Riekewolt

Martin Jungnickel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
I. Ziele.....	7
1. Integrationsziele	7
2. Berufliche Rehabilitationsziele	11
II. Qualifikation.....	12
1. Bedingungen und Voraussetzungen zum Arbeitsmarkt.....	12
2. Schlüsselqualifikation	12
III. Systematik der beruflichen Ausbildung	16
1. Ausbildungsberufe	16
2. Ausbildereignung	16
2.1 Berufsvorbereitung	16
2.2 Qualifizierungsbausteine.....	17
IV. Berufliche Kompetenzbausteine	20
1. Praxis der Qualifizierungsbausteine	22
1.1 Fallbeispiele.....	22
1.2 Inklusion	23
1.3 Finanzierung.....	23
V. Praxisteil	24
1. Entwicklung beruflicher Kompetenzbausteine.....	24
1.1 Zugrunde liegende Ausbildungsberufe.....	24
1.2 Qualifizierungsziele	25
1.3 Dauer der Vermittlung.....	25
1.4 Lerninhalte	26
1.5 Leistungsfeststellung und Ausbildungsniveau.....	27
1.6 Berufliche Kompetenzbausteine - Auswahl	27
1.6.1 Persönliche Voraussetzungen.....	27
1.6.2 Kooperation	27
VI. Umsetzung und Arbeitshilfe.....	28
1. Festlegung eines Qualifikationsziels und eines dazugehörigen Ausbildungsberufes	29
2. Anforderungsprofil und Erfüllungschance notwendiger Kompetenzen	29
3. Entwicklung beruflicher Kompetenzbausteine.....	30
4. Detaillierung beruflicher Kompetenzbausteine.....	31
5. Dokumentation per Berichtsheft.....	32
6. Bescheinigung	33
Schlusswort.....	34

Praxisbeispiele	35
1. Praxisbeispiel 1: Berufliche Kompetenzbausteine Hauswart.....	35
1.1 Festlegung des Qualifikationsziels für den Ausbildungsberuf Hauswart/Hauswartin	35
1.2 Anforderungsprofil und Erfüllungschance notwendiger Kompetenzen	36
1.3 Entwicklung beruflicher Kompetenzbausteine	37
1.4 Detaillierung der beruflichen Kompetenzbausteine	38
1.4.1 Baustein 1: Arbeitsschutz und Unfallverhütung	38
1.4.2 Baustein 2: Pflege und Instandhaltung der Maschinen und Arbeitsgeräte	40
1.4.3 Baustein 3: Grundlagen der Metallbearbeitung	42
1.4.4 Baustein 4: Hauspflege und Reinigungsarbeiten	44
1.4.5 Baustein 5: Pflege der Außenanlagen und Pflanzen.....	46
1.5 Dokumentation per Berichtsheft	49
1.6 Bescheinigung	50
2. Praxisbeispiel 2: Berufliche Kompetenzbausteine Helfer Textil	51
2.1 Festlegung des Qualifikationsziels für den Ausbildungsberuf Helfer-Textilreinigung	51
2.2 Anforderungsprofil und Erfüllungschance notwendiger Kompetenzen	52
2.3 Entwicklung beruflicher Kompetenzbausteine	53
2.4 Detaillierung der beruflichen Kompetenzbausteine	54
2.4.1 Baustein 1: Arbeitsschutz	54
2.4.2 Baustein 2: Theoretische Kenntnisse.....	56
2.4.3 Baustein 3: Maschinenbedienung.....	58
2.4.4 Baustein 4: Vor- und Nacharbeiten	60
2.5 Dokumentation per Berichtsheft	61
2.6 Bescheinigung	62
3. Praxisbeispiele 3: Berufliche Kompetenzbausteine Reiniger.....	63
3.1 Festlegung des Qualifikationsziels für den Ausbildungsberuf Fachhelfer/in für Reinigungstechnik..	63
3.2 Anforderungsprofil und Erfüllungschance notwendiger Kompetenzen	64
3.3 Entwicklung beruflicher Kompetenzbausteine	65
3.4 Detaillierung der beruflichen Kompetenzbausteine	66
3.4.1 Baustein 1: Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit	66
3.4.2 Baustein 2: Ausführen von Reinigungs-, Desinfektions- und Pflegearbeiten	68
3.4.3 Baustein 3: Reinigung und Pflege von Verkehrseinrichtungen und Verkehrsflächen.....	70
3.5 Dokumentation per Berichtsheft	72
3.6 Bescheinigung	73
4. Praxisbeispiel 4: Berufliche Kompetenzbausteine Näher	74
4.1 Festlegung des Qualifikationsziels für den Ausbildungsberuf Näher/Näherin	74
4.2 Anforderungsprofil und Erfüllungschance notwendiger Kompetenzen	75
4.3 Entwicklung beruflicher Kompetenzbausteine	76
4.4 Detaillierung der beruflichen Kompetenzbausteine	77
4.4.1 Baustein 1: Arbeitsschutz, Unfallverhütung, Umweltschutz und rationelle Energieverwendung (Näher/Näherin)	77
4.4.2 Baustein 2: Kenntnisse von Eigenschaften und Verwendung von Stoffen.....	79
4.4.3 Baustein 3: Gewerbeübliche Werkzeuge, Geräte, Maschinen und Einrichtungen; Ordnung am Arbeitsplatz	80
4.4.4 Baustein 4: Nähen von Hand	81
4.4.5 Baustein 5: Nähen mit Maschine.....	82
4.4.6 Baustein 6: Bügeln.....	84
4.5 Dokumentation per Berichtsheft	85
4.6 Bescheinigung	86



Anhang	87
Literaturverzeichnis	87
interessante Links	88
Autorenvorstellung	88

I. Ziele

1. Integrationsziele

Berufsvorbereitende Maßnahmen befinden sich im Umbruch. Berufliche Qualifizierungen sind wünschenswert, sei es aus Gründen einer beruflichen Integration auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, der eigenständigen finanziellen Absicherung durch Erwerbsarbeit oder der Kostenersparnis sozialer Leistungsträger. Das Ziel der beruflichen Rehabilitation, Menschen mit Behinderungen durch ein eigenes Einkommen ein möglichst selbstbestimmtes Leben ohne Abhängigkeit von sozialen Leistungen zu ermöglichen, kann durch sozialversicherungspflichtige Anstellungsverhältnisse oder durch einen Ausbildungsplatz erreicht werden. Für Sozialunternehmen ist die berufliche Eingliederung von Menschen mit Behinderung ein strategisches Ziel, das häufig daran scheitert, dass Konzeptionen unpräzise formuliert sind, Möglichkeiten der Qualifizierung nicht ausreichen oder Qualifikationsmaßnahmen nicht auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zugeschnitten sind. Viele Sozialunternehmen verfolgen die Ziele der beruflichen Autonomie von Menschen mit Behinderung und deren Integration in Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarktes. Beispiele hierfür sind:

- o Einrichtungen für psychisch kranke Menschen bieten Angebote der Arbeitstherapie an. In der Arbeitstherapie sollen die Menschen stufenweise möglichst nahe an eine realistische Arbeitssituation herangeführt werden, um die Belastungsfähigkeit zu erhöhen. Dies sind die ersten Schritte zur Wiedereingliederung in den Beruf, zur Vorbereitung für eine Rehabilitationseinrichtung. Die Arbeitstherapie könnte für Klienten einen noch größeren Stellenwert bekommen, wenn diese in eine beruflich qualifizierende Maßnahme mündet. Dies gilt insbesondere für Langzeiteinrichtungen und für Einrichtungen der Langzeittherapie.
- o Im Bereich der Sucht- und Drogenhilfe wird auch eine berufliche Rehabilitation angestrebt. Teilweise wird dies von sozialen Leistungsträgern bereits erwartet.
- o In Werkstätten für Menschen mit Behinderung gibt es arbeitsbegleitende Maßnahmen. Das Ziel der Werkstätten, behinderte Mitarbeiter zu qualifizieren und auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu vermitteln, lässt sich einfacher umsetzen, wenn berufliche Kompetenzen nachgewiesen werden. Auch die aktuelle Diskussion um den §38a SGB IX zur Einführung der Unterstützten Beschäftigung kann mit spezifischen beruflichen Kompetenzen eher erreicht werden.
- o Im Rahmen des Programms „Kompetenzen fördern - Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf (BQF-Programm)“ wurden in unterschiedlichen Bereichen praktische Erfahrungen mit Qualifizierungsbausteinen gesammelt. Auch im Bereich des Justizvollzugs, wo über eine berufliche Qualifikation eine Eingliederung in die Gesellschaft angestrebt wird.
- o Die Umsetzung beruflicher Rehabilitationsmaßnahmen liegt auch im Interesse sozialer Leistungsträger. Rentenversicherungsträger fördern Einrichtungen bewusst auch unter dem Aspekt erfolgreicher beruflicher Eingliederungsmaßnahmen.

In der Regel haben Menschen mit beruflichen Vermittlungshemmnissen nur geringe Chancen, einen dauerhaften Arbeitsplatz auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu finden und zu behalten. Das liegt zum einen daran, dass Einrichtungen keine Vollausbildung anbieten können, weil sie keine Bildungsträger sind. Das hat zur Folge, dass insbesondere Menschen mit Behinderungen meist nicht über den gesamten Zeitraum einer Ausbildung geschult werden können. Zum anderen ist ein Teil dieser Menschen aufgrund ihrer Behinderung nicht in der Lage eine Vollausbildung abzuschließen.

Eine dauerhafte Teilhabe am Arbeitsleben ist sowohl für jüngere als auch für ältere behinderte Menschen trotzdem von elementarer Bedeutung. Die berufliche Eingliederung verschafft behinderten Menschen eine berufliche Integration, gibt Selbstvertrauen und schafft die Grundlage für eine selbstbestimmte und gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft. Umso wichtiger ist es, Ideen zu entwickeln, wie Menschen mit Behinderung für den allgemeinen Arbeitsmarkt qualifiziert werden können, um die Chancen auf berufliche Integration zu ermöglichen.

In der Politik ist ein Richtungswechsel erkennbar, der Menschen mit Behinderung erweiterte Selbstbestimmungs- und Teilhabemöglichkeiten eröffnen soll. Neben aktuellen politischen Diskussionen wie „ambulant vor stationär“, das Persönliche Budget oder das Konzept der Inklusion gibt es verstärkte Bemühungen Sozialunternehmen zu gewinnen, um Menschen mit Behinderung verstärkt in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu integrieren. Neue und differenziertere Bildungs- und Beschäftigungsmodelle, zum Beispiel die Beschäftigung über Integrationsprojekte, finden immer mehr Beachtung.

Der Gesetzesentwurf zur Einführung Unterstützter Beschäftigung für Menschen mit Behinderung:

Aus aktuellem Anlass sei hier besonders auf den vorliegenden Gesetzentwurf zur Einführung Unterstützter Beschäftigung für Menschen mit Behinderung vom 30. Juli 2008 verwiesen. Darin erhält die berufliche Bildung für Menschen mit Behinderung eine zusätzliche Grundlage und eine neue Qualität. Der Ergänzung des §38a SGB IX fällt dabei eine prägende Aufgabe zu:

SGB IX § 38a Unterstützte Beschäftigung (Entwurf)

(1) Ziel der Unterstützten Beschäftigung ist, behinderten Menschen mit besonderem Unterstützungsbedarf eine angemessene, geeignete und sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu ermöglichen und zu erhalten. Unterstützte Beschäftigung umfasst eine individuelle betriebliche Qualifizierung und bei Bedarf Berufsbegleitung.

(2) Leistungen zur individuellen betrieblichen Qualifizierung erhalten behinderte Menschen insbesondere, um sie für geeignete betriebliche Tätigkeiten zu erproben, auf ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis vorzubereiten und bei der Einarbeitung und Qualifizierung auf einem betrieblichen Arbeitsplatz zu unterstützen. Die Leistungen umfassen auch die Vermittlung von berufsübergreifenden Lerninhalten und Schlüsselqualifikationen sowie die Weiterentwicklung der Persönlichkeit der behinderten Menschen. Die Leistungen werden vom zuständigen Rehabilitationsträger für bis zu zwei Jahre erbracht, soweit sie wegen Art oder Schwere der Behinderung erforderlich sind. Sie können bis zu einer Dauer von weiteren zwölf Monaten verlängert werden, wenn die individuelle betriebliche Qualifizierung aus Gründen, die der behinderte Mensch

nicht zu vertreten hat, neu begonnen oder fortgesetzt werden muss und hinreichend gewährleistet ist, dass eine weitere Qualifizierung zur Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung führt.

(3) Leistungen der Berufsbegleitung erhalten behinderte Menschen insbesondere, um nach Begründung eines sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses die zu dessen Stabilisierung erforderliche Unterstützung und Krisenintervention zu gewährleisten. Die Leistungen werden vom zuständigen Leistungsträger erbracht, solange und soweit sie wegen Art oder Schwere der Behinderung zur Sicherung des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich sind.

(4) Stellt der Rehabilitationsträger während der individuellen betrieblichen Qualifizierung fest, dass voraussichtlich eine anschließende Berufsbegleitung erforderlich ist, für die ein anderer Leistungsträger zuständig ist, beteiligt er diesen frühzeitig.

(5) Mit der Durchführung Unterstützter Beschäftigung können nur Träger beauftragt werden, die über die erforderliche Leistungsfähigkeit verfügen, um ihre Aufgaben entsprechend den individuellen Bedürfnissen der behinderten Menschen erfüllen zu können. Insbesondere müssen sie

1. über Fachkräfte verfügen, die eine geeignete Berufsqualifikation, eine psychosoziale oder arbeitspädagogische Zusatzqualifikation und ausreichend Berufserfahrung besitzen,
2. in der Lage sein, den Teilnehmern geeignete individuelle betriebliche Qualifizierungsplätze zur Verfügung zu stellen und ihre berufliche Eingliederung zu unterstützen,
3. über die erforderliche räumliche und sächliche Ausstattung verfügen und
4. ein System des Qualitätsmanagements im Sinne des § 20 Abs. 2 Satz 1 anwenden.

(6) Zur Konkretisierung und Weiterentwicklung der in Absatz 5 genannten Qualitätsanforderungen vereinbaren die Rehabilitationsträger nach § 6 Abs. 1 Nr. 2 bis 4 sowie die Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen im Rahmen der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation eine gemeinsame Empfehlung. Die gemeinsame Empfehlung kann auch Ausführungen zur Zusammenarbeit enthalten. § 13 Abs. 6 und 7 und § 16 gelten entsprechend.“

Ziele der beruflichen Eingliederung waren bisher bereits in verschiedenen Gesetzesstellen zu finden. Ein grundsätzliches, gesetzlich (§ 136 SGB IX) verankertes Ziel aller Werkstätten für Menschen mit Behinderungen ist die Förderung des Übergangs geeigneter Personen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt.

SGB IX § 39 Leistungen in Werkstätten für behinderte Menschen

Leistungen in anerkannten Werkstätten für behinderte Menschen (§ 136) werden erbracht, **um die Leistungs- oder Erwerbsfähigkeit der behinderten Menschen zu erhalten, zu entwickeln, zu verbessern oder wiederherzustellen, die Persönlichkeit dieser Menschen weiterzuentwickeln und ihre Beschäftigung zu ermöglichen oder zu sichern.**

SGB IX § 40 Leistungen im Eingangsverfahren und im Berufsbildungsbereich

(1) Leistungen im Eingangsverfahren und im Berufsbildungsbereich einer anerkannten Werkstatt für behinderte Menschen erhalten behinderte Menschen

1. im Eingangsverfahren zur Feststellung, ob die Werkstatt die geeignete Einrichtung für die Teilhabe des behinderten Menschen am Arbeitsleben ist sowie welche Bereiche der Werkstatt und welche Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben für den behinderten Menschen in Betracht kommen, und um einen Eingliederungsplan zu erstellen,



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



contec

Bestellschein

contec Arbeitshilfe „Kompetenzbausteine Teil 1: Umsetzung der Unterstützten Beschäftigung“

Hiermit bestelle ich zum Stückpreis von 250,00 Euro
(inkl. MwSt., zzgl. Versand, gegen Rechnung)

_____ Stück

Ihre Bestellung senden Sie bitte an:

contec GmbH
Stammheimer Straße 10
70806 Kornwestheim



fax: +49 7154 8003801

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:

contec Arbeitshilfe

Umsetzung der Unterstützten Beschäftigung

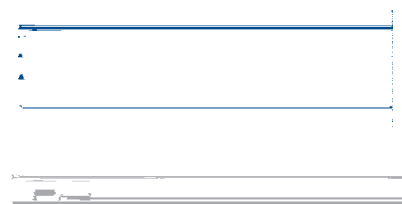
Berufliche Integration überwindet Vermittlungshemmnisse

Der persönliche Wunsch vieler betroffener Menschen und das aktuelle Gesetz zur Einführung Unterstützter Beschäftigung erneuern den Auftrag der beruflichen Rehabilitation in den Arbeitsmarkt.

„Unterstützte Beschäftigung umfasst eine betriebliche Qualifizierung und bei Bedarf eine Berufsbegleitung“, so der aktuelle Entwurf des § 38 a Abs. 1 S. 2 SGB IX.

Wie kann eine betriebliche Qualifikation aussehen? Wie kann eine individuelle berufliche Ausbildung Menschen kompetenzorientiert qualifizieren? Mit welcher Qualifikation kann ein zukünftiger Arbeitgeber überzeugt werden, Menschen mit einer Behinderung zu beschäftigen?

Mit der Konzeption der Kompetenzbausteine, die sich an bestehenden anerkannten Berufsbildern orientiert, kann eine Strategie zur Lösung und zur Umsetzung der beruflichen Qualifizierung von Menschen mit Behinderung angeboten werden.



Der gemeinsame Weg zum Ziel

Bochum • Berlin • Stuttgart • München

Gerfried Riekewolt, Dipl. Ingenieur (FH), Dipl. Sozialpädagoge (FH). Organisationsberater der contec GmbH, langjähriger Leiter in Werkstätten für Menschen mit Behinderung



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



Ausführliche Autorenprofile im Innenteil

Die „Zwei Damen“ auf dem Titel - links das ganze Bild - stammt von **Ulrike Welz** 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

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