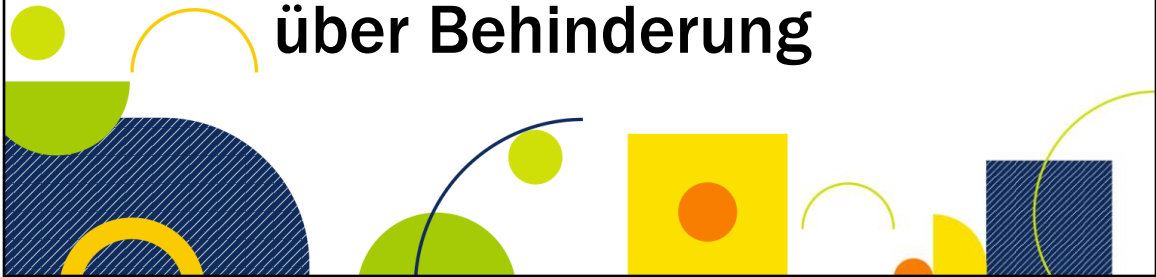




# **Modul III: Förderung des Wissens über Behinderung**





## Inhaltsverzeichnis

1. Übung: Vertrauenskreis
2. Kennen Sie Ihr Team – unterschiedliche Menschen, unterschiedliche Fähigkeiten
  - a. Diversität / Inklusion / Inklusive Diversität
  - b. Was ist Diversity Management (DiM)?
    - i. Nutzen von DiM
    - ii. Interaktive Einheit
    - iii. Was macht DiM erfolgreich?
    - iv. Bezug zum Thema Behinderung
  - c. Stärken- und Schwächenprofile
3. Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes
4. Kommunikationsstrategien: Arbeitgeber, Arbeitnehmer
5. Übung: Fallstudien und Diskussion <sup>2</sup>


## Übung: Vertrauenskreis

1. Wählen Sie 5 Personen aus, die Sie bei der Arbeit, in der Schule oder in einer anderen Gruppe am besten kennen – betrachten Sie sie als Ihren inneren Kreis – die Personen, die Sie für vertrauenswürdig halten und deren Rat Sie bei Entscheidungen einholen

2.	Namen	Geschlecht	Sexuelle Orientierung	Rasse/Ethnie	Alter	Bildungsniveau	Nationalität	Behinderung	Muttersprache



## Übung: Vertrauenskreis

3. Setzen Sie nun ein Häkchen [x] in die erste Spalte „Geschlecht“. Kreuzen Sie alle an, die sich als das gleiche Geschlecht wie Sie definieren
  4. Tragen Sie in alle Spalten dasselbe ein (z.B. wenn Sie heterosexuelle sind, dann tragen Sie bei allen Personen, die auch heterosexuell sind ein [x] in die Spalte „Sexuelle Orientierung“)
  5. Reflexion
- 

# Kennen Sie ihr Team – unterschiedliche Menschen, unterschiedliche Fähigkeiten

Diversität

Inklusion

Inklusive Diversität

5

## ○ Was ist Diversität?

- Jede Dimension, die genutzt werden kann, um Gruppen und Menschen von einander zu unterscheiden
- Bedeutet Respekt und Wertschätzung für Unterschiede
- Vielfalt umfasst das Spektrum an Gemeinsamkeiten und Unterschieden, die jeder Einzelne mitbringt
  - Nationale Herkunft, Sprache, Hautfarbe, Behinderung, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Alter, Religion, sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität, sozioökonomischer Status, Behinderung

## ○ Was ist Inklusion?

- Inklusion ist ein Zustand, in dem man geschätzt, respektiert und unterstützt wird
- Bedürfnisse des Einzelnen erkennen und Bedingungen schaffen, damit jede Person ihr Potenzial voll ausschöpfen kann
- Inklusion = Verhaltensweisen/Muster, die dafür sorgen sollen, dass Mitarbeiter sich wertgeschätzt und zugehörig fühlen.

## ○ Was ist inklusive Diversität?

- Förderung der Integration, die zur Vielfalt der Belegschaft führt
- Reihe von Verhaltensweisen, die die Zusammenarbeit in einer vielfältigen Gruppe fördern

## ○ WICHTIG: Unterschiede in der Bedeutung von Gleichbehandlung, Diversity und Inklusion

- Diversity: alle Individuen werden respektvoll darin bestärkt, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zum Wohl des Unternehmens einzusetzen

# Diversity Management

## Kurze Einführung

Unterschiede unterstützen, fördern und zum Vorteil des Unternehmens nutzen

6

### Was ist Diversity Management?

- Grundidee: Vielfalt in der Belegschaft als Erfolgsfaktor erkennen, fördern und wertschätzen – und damit wirtschaftliche Erfolge steigern (Charta der Vielfalt e.V. 2021)
- Vielfalt am Arbeitsplatz zu managen bedeutet nicht, nur Unterschiede zu tolerieren oder auch zuzulassen --> es bedeutet, diese Unterschiede zu unterstützen, zu fördern und zum Vorteil des Unternehmens zu nutzen (Nutshell Brainery 2019)
- Es geht nicht darum, "politisch korrekt" zu sein; es geht darum, eine Organisation aufzubauen, die reich an Talenten, Fähigkeiten und Perspektiven ist, um komplexe, vielschichtige Probleme zu lösen (Nutshell Brainery 2019)

- Ist ein Werkzeug, um das Unternehmen gut am Markt aufzustellen und die Unternehmensgewinne zu erhöhen

–Es geht nicht darum, 'politisch korrekt' zu sein; es geht darum, eine Organisation aufzubauen, die reich an Talenten, Fähigkeiten und Perspektiven ist, um komplexe, vielschichtige Probleme zu lösen

# Diversity Management

## Nutzen von Diversity Management

**Innovation:**  
Vielfalt zündet

**Personal:**  
Vielfalt bindet

**Marketing:**  
Vielfalt zieht

**Kosten:**  
Vielfalt spart

7

- **„Innovation: Vielfalt zündet**

Divers zusammengesetzte Teams entwickeln kreativere Ideen und Lösungen. Sie bringen unterschiedliche Sichtweisen ein, die oft schneller zu Ergebnissen und innovativen Produkten führen" (Charta der Vielfalt e.V. 2021)

- **„Personal: Vielfalt bindet**

Unternehmen und Organisationen, die auf Vielfalt setzen, steigern ihre Attraktivität gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern sowie Beschäftigten" (Charta der Vielfalt e.V. 2021)

- **„Marketing: Vielfalt zieht**

Vielfältige Belegschaften können sich besser auf unterschiedliche Zielgruppen und ausländische Märkte einstellen. Jede Kundin und jeder Kunde braucht ein passendes Gegenüber" (Charta der Vielfalt e.V. 2021)

- **„Kosten: Vielfalt spart**

Diversity Management kann Kosten von Fehlzeiten und Fluktuation der Beschäftigten (Kündigungen, Rekrutierung und Neueinstellungen) minimieren, wenn sich Beschäftigte wertgeschätzt fühlen" (Charta der Vielfalt e.V. 2021)

# Diversity Management

Interaktive Einheit

Mentimeterabfrage im Chat:

<https://www.menti.com/aoicnz8fz2>

**Tipp:** Im Handbuch finden Sie Verweise zu Checklisten, die bei der Einführung und Umsetzung des Diversity Managements unterstützen können

8

- Gibt es in einem Betrieb oder einer Dienststelle mindestens fünf nicht nur vorübergehend beschäftigte [schwerbehinderte](#) oder ihnen [gleichgestellte](#) behinderte Personen, so ist eine örtliche SBV zu wählen ([§ 177](#) Abs. 1 SGB IX)



# Diversity Management

Was macht Diversity Management erfolgreich? Was ist wichtig?

- Verbindliche Unternehmensführung
- Eingebundene Belegschaften
- Ganzheitliche Diversity-Strategie
- Klarer Business-Fokus
- Ausreichende Kapazitäten

**Fazit:** DiM kann nur funktionieren, wenn alle Mitarbeiter\*innen eingebunden und geschult sind

9

- **„Verbindliche Unternehmensführung:** DiM braucht den Rückhalt der Unternehmensführung, die mit der Einführung startet („top down“). Verbindlichkeit kann durch die Aufnahme in das Leitbild, die Unternehmenswerte, eine Betriebsvereinbarung, einen Verhaltenskodex und die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt bekräftigt werden“ (Charta der Vielfalt e.V. 2021)
- **„Eingebundene Belegschaften:** Letztlich sind es die Beschäftigten, die DiM umsetzen („bottom up“). Das funktioniert nur, wenn sie die Vorteile erkennen, sich in den Prozess einbringen und Feedback geben können – zum Beispiel in Workshops, Fokus-Gruppen und Netzwerken“ (Charta der Vielfalt e.V. 2021)
- **„Ganzheitliche Diversity-Strategie:** DiM ist mehr als eine Zusammenstellung einzelner Maßnahmen und sollte als ganzheitliche Strategie konzipiert werden. Am Anfang stehen Ziel- und Maßnahmenformulierung sowie Meilensteinplanung. DiM ist ein laufender Veränderungsprozess; eine Querschnittsaufgabe, die vom Personal, über den Vertrieb bis zum Marketing alle Prozesse der Organisation betrifft“ (Charta der Vielfalt e.V. 2021)
- **„Klarer Business-Fokus:** Die DiM-Strategie muss einen engen Bezug zu den ökonomischen Zielen der Organisation haben und darf nicht als extra Thema betrachtet werden“ (Charta der Vielfalt e.V. 2021)
- **„Ausreichende Kapazitäten:** Diversity ist kein Selbstläufer. Personelle und finanzielle Ressourcen müssen fest eingeplant werden“ (Charta der Vielfalt e.V. 2021)
- **Fazit:** Diversity Management kann nur funktionieren, wenn alle Mitarbeiter darin eingebunden und geschult werden, da implizite Vorurteile bei allen Menschen vorhanden sind und so dem Unternehmen schaden können

## Diversity Management

Bezug zum Thema Behinderung



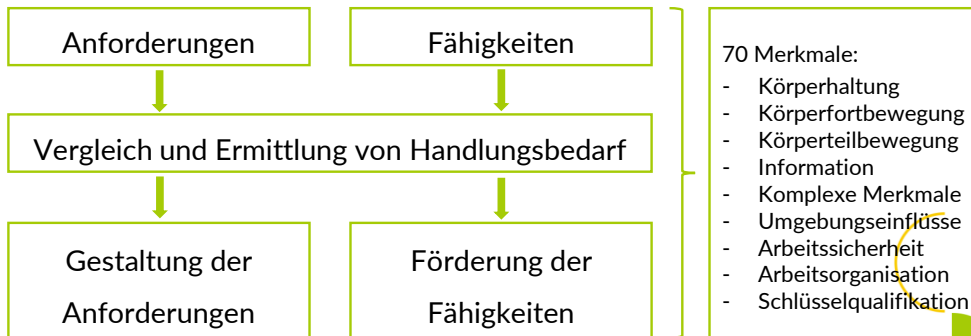
Betrachten Sie eine Behinderung nicht als Mangel, sondern als ein weiteres demografisches Merkmal

10

- **YouTube Video anschauen lassen, anschließend kurz gemeinsam reflektieren**

# Stärken- und Schwächenprofile

Erstellung mit Hilfe von IMBA



11

IMBA ist ein Instrument, um arbeitsplatzbezogene Anforderungen und arbeitsrelevante Fähigkeiten anhand von Profilwerten einordnen zu können. Die dadurch erstellten **Fähigkeits- und Anforderungsprofile** können anschließend miteinander verglichen werden. Durch diesen **Profilvergleich** können gezielt Über- und Unterforderungen erkannt werden. Dies ist immer dann der Fall, wenn sich die Profilwerte des Fähigkeits- und des Anforderungsprofils eines Merkmals deutlich voneinander unterscheiden.

Die insgesamt 70 Merkmale sind unterteilt in:

- Körperhaltung
- Körperfortbewegung
- Körperteilbewegung
- Information
- Komplexe Merkmale
- Umgebungseinflüsse
- Arbeitssicherheit
- Arbeitsorganisation
- Schlüsselqualifikation

## Stärken- und Schwächenprofile

### Einsatz am Beispiel von 'JobCarving'

Job Carving ist die gezielte innerbetriebliche **Suche nach** zumeist einfachen **Einzeltätigkeiten** und deren **Zusammenstellung** zu einem neuen, für den Arbeitnehmer geeigneten Stellenprofil

**Ergebnis:** Schaffung einer neuen Stelle, die genau zu den Fähigkeiten einer bestimmten Person passt

**Win-Win Situation**

12

Die Möglichkeiten, die erstellten Stärken-/Schwächenprofile im Arbeitsalltag zu nutzen, sind vielfältig. An dieser Stelle wird beispielhaft eine Möglichkeit vorgestellt. Es handelt sich dabei um **Job-Carving**:

„**Job Carving** ist eine inklusionsfördernde Strategie zur Verbesserung der beruflichen Teilhabe an regulärer Beschäftigung. Der Fachbegriff bezeichnet eine gezielte innerbetriebliche Suche nach verstreuten, zumeist einfachen Einzeltätigkeiten und deren Zusammenstellung zu einem neuen, für einen Menschen mit Behinderung geeigneten Stellenprofil [...]. Job Carving bedeutet somit das Zuschneiden (engl. To carve = schnitzen [...]) eines Arbeitsplatzes nach einer systematischen Tätigkeitsanalyse unter Berücksichtigung betrieblicher Bedürfnisse einerseits und den konkreten Fähigkeiten von Stellenbewerberinnen und -bewerbern mit Behinderung andererseits“ (Flüter-Hoffmann/Kurtenacker 2015, S. 18)

“Das Unternehmen kann für die Kollegen mit einer Beeinträchtigung Tätigkeiten finden, die als Ganzes genommen ein optimales, individualisiertes Stellenprofil für den jeweiligen Bewerber mit einer Beeinträchtigung darstellen. Gleichzeitig können dadurch betriebliche Leistungsträger von bürokratischen und Routinetätigkeiten entlastet werden und mehr Zeit für ihre Kernaufgaben erhalten. Zusätzlich spielt der Kostenfaktor noch eine wichtige Rolle, denn Fachkräfte sind natürlich teurer als Hilfskräfte. Insofern eine klassische **Win-win-Situation** für beide Seiten“ (Flüter-Hoffmann/Kurtenacker 2015, S. 18)

## Stärken- und Schwächenprofile

### Fallbeispiel für Job Carving


- Neuer **Beschäftigter mit Behinderung im Zahntechniklabor**
- Sollte einen Kollegen entlasten; Aufgabengebiet war jedoch zu umfangreich → **Überforderung**
- **Neustrukturierung des Arbeitsbereiches**
  - Einfache, leicht zu bewältigende Aufgaben (z.B. allg. Aufräum- und Reinigungsarbeiten) werden nicht mehr von beiden, sondern in erster Linie vom neuen Arbeitnehmer ausgeführt
  - Ergebnis: Entlastung des Kollegen und Vermeidung ineffektiver Überschneidungen
- **Einarbeitung** in weitere Aufgabengebiete wurde in Randarbeitszeit gelegt, da es dann ruhiger ist

13

**Fallbeispiel:** "Ein Beschäftigter mit Einschränkungen wurde in ein Zahntechniklabor vermittelt. In den Vermittlungsgesprächen wurde der Aufgabenbereich festgelegt. Er sollte den Kollegen entlasten, der bisher ganz alleine 20 Zahntechnikern zuarbeitete und für sämtliche Arbeiten zur Herstellung und Vorbereitung von Gipsabdrücken im Labor zuständig war. In den ersten Tagen stellte sich heraus, dass dieser Aufgabenbereich sehr umfangreich und vielfältig ist. Der neue Arbeitnehmer war überfordert, alle Arbeiten auf einmal zu lernen. Daraufhin wurde der gemeinsame Arbeitsbereich mit Unterstützung eines externen Fachdienstes, der für den Arbeitgeber kostenlos angeboten wird, neu strukturiert. Einfache, leicht zu bewältigende Aufgaben wurden nicht mehr von beiden ausgeführt, sondern in erster Linie von dem neuen Arbeitnehmer. Hierzu zählen zum Beispiel allgemeine Aufräum- und Reinigungsarbeiten, Recycling der wieder verwendbaren Materialien aus alten Gipsabdrücken, Reinigung der Abdruckschalen, Geräte und Maschinen, Einsetzen von „Stiften“ in die vom Kollegen vorgenommenen Bohrungen, Beschriftung der fertigen Gipsabdrücke etc. Der Kollege wurde dadurch entlastet und Überschneidungen, die den Arbeitsablauf ineffektiv beeinflussen, wurden minimiert. Die Aneignung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse für die Herstellung und Vorbereitung von Gipsabdrücken wird in die Randstunden des Arbeitstages verlegt. In diesen Zeiten ist mehr Ruhe und Platz zum Lernen und Anleiten für die Herstellung der Gipsabdrücke gegeben. Es stellte sich heraus, dass dieses Job Carving sich sehr günstig auf die Zusammenarbeit mit dem Kollegen sowie auf die selbstständige und eigenverantwortliche Arbeit des unterstützten Arbeitnehmers auswirkte" (Flüter-Hoffmann/Kurtenacker 2015, S. 19)



## Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes

- Vor Einstellung Beratung in Anspruch nehmen
  - Prüfung von Fördermöglichkeiten und Zuschüssen
    - In Form von Hilfsmitteln oder personeller Unterstützung
  - Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse
- 

# Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes

## Mögliche Barrieren, mögliche Lösungen

Mögliche Barrieren	Beispiele für erprobte Lösungen
Räumliche Barrieren	

15

### Räumliche Barrieren:

- Horizontal: Wege, Flure, Bewegungsflächen
- Vertikal: Schwellen, Treppen Aufzüge
- Einbauten (3D): Möbel

### Erprobte Lösungen:

- Gekennzeichnete Parkplatz für MmB nah am Eingang
- Treppenabsätze kennzeichnen
- Ausreichende Türbreiten und Bewegungsflächen für Rollatoren und Rollstühle
- Behindertengerechte Toiletten
- Automatische Türöffner/-schließer
- Abstellplätze und Halterungen für Hilfsmittel

# Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes

Mögliche Barrieren, mögliche Lösungen

Mögliche Barrieren	Beispiele für erprobte Lösungen
Informations- und Kommunikationsbarrieren	

16

Erprobte Lösungen:

- Barrierefreie Website erstellen
- Mitarbeiterinformationen barrierefrei über verschiedene Kanäle anbieten



# Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes

Mögliche Barrieren, mögliche Lösungen

Mögliche Barrieren	Beispiele für erprobte Lösungen
Soziale Barrieren	

17

## Lösungen:

- Vorurteile abbauen, für unterschwellige Ausgrenzung sensibilisieren
- Teams sensibilisieren, spezielle Ansprechpartner schulen
- Fachdienste der Arbeitsagentur und der Integrationsämter einbeziehen

# Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes

Mögliche Barrieren, mögliche Lösungen

Mögliche Barrieren	Beispiele für erprobte Lösungen
Taktile Barrieren:	

18

## Barrieren:

- Griffe
- Oberflächen

## Lösungen

- Oberflächen der Böden ebenmäßig (ohne Stufen und Schwellen), aber nicht zu glatt gestalten
- Höhe der Türgriffe unter 1 Meter anbringen und horizontale Griffstangen für Beschäftigte, die einen Rollstuhl benutzen

# Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes

## Mögliche Barrieren, mögliche Lösungen

Mögliche Barrieren	Beispiele für erprobte Lösungen
<b>Optische Barrieren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Beleuchtung</li><li>- Farbe</li><li>- Schrift</li><li>- Kennzeichen</li></ul>	

19

### Barrieren:

- Beleuchtung
- Farbe
- Schrift
- Kennzeichen

### Lösungen:

- für sehbehinderte Menschen akustische Signale zusätzlich zu Sicht-Signalen anbringen
- Schriftgröße und Farbgestaltung von Schildern verändern, kontrastreiche Beschilderung schaffen
- Vergrößerungsgläser bereithalten
- Beschilderung und Handlauf mit Brailleschrift
- Screenreader, Braillezeilen für PC-Arbeitsplätze einrichten

# Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes

## Mögliche Barrieren, mögliche Lösungen

Mögliche Barrieren	Beispiele für erprobte Lösungen
Akustische Barrieren	

20

### Barrieren

- Signale
- Töne

### Lösungen:

- Für hörgeschädigte Menschen visuelle Signale zusätzlich zu den akustischen anbringen (Lichtsignale bei Türklingeln, eingehenden Anrufen und Warnungen)
- Lärm und Reizüberflutung vermeiden

# Kommunikationsstrategien: Arbeitgeber, Arbeitnehmer

## Fünf Tipps für wertschätzende Kommunikation

**Tipp 1:** Eine Behinderung ist kein Small-Talk Thema

**Tipp 2:** Fokussieren Sie auf Stärken

**Tipp 3:** Sorgen Sie für ein erfolgreiches Onboarding

**Tipp 4:** Ermutigen Sie, Bedürfnisse zu formulieren

**Tipp 5:** Bieten Sie Hilfe an

[www.hrsolutions-uk.com/hr-services](http://www.hrsolutions-uk.com/hr-services); [Managing Diversity in the Workplace - YouTube](#);

21

### **Tipp 1:** Eine Behinderung ist kein Small-Talk-Thema

- Sondern bspw. Hobbys oder die letzte Urlaubsreise
- NICHT Gesundheitszustand
- Wenn jemand über seine Behinderung sprechen möchte, tut sie das von sich aus

### **Tipp 2:** Fokussieren Sie auf Stärken

- Jeder hat Stärken und Schwächen. Es motiviert uns, wenn wir unsere Talente am Arbeitsplatz einbringen können
- Es frustriert uns, auf vermeintliche Defizite angesprochen zu werden

### **Tipp 3:** Sorgen Sie für ein erfolgreiches Onboarding

- "Welche Informationen über dich dürfen wir Deinen Kollegen vor Arbeitsbeginn mitteilen?"
- So können sbM vor Arbeitsbeginn festlegen, was Kollegen wissen sollen/dürfen

### **Tipp 4:** Ermutigen Sie, Bedürfnisse zu formulieren

- Haben Sie für alle MA ein offenes Ohr, wenn beispielsweise ein Kollege aufgrund eines aufwändigen Hobbys oder einer vorangegangenen Erkrankung Arbeitszeit reduzieren oder verstärkt von zu Hause arbeiten möchte
- Regelmäßige MA-Gespräche helfen, Bedürfnisse abzufragen
- Individuelle Lösungen sind wichtig, nicht "Sonderregeln"

### **Tipp 5:** Bieten Sie Hilfe an

- Nicht jeder fragt gerne nach Hilfe, seien Sie aufmerksam
- Bieten Sie Unterstützung an, ohne aufdringlich zu sein
- Hilfsbereitschaft und Achtsamkeit stärken den Teamgeist und verbessert das Arbeitsklima

## Kommunikationsstrategien: Arbeitgeber, Arbeitnehmer Dos&Donts

Tipps	Dos	Donts
Betonen Sie die Fähigkeiten, nicht die Einschränkungen	Person, die einen Rollstuhl benutzt	An einen Rollstuhl gefesselt oder beschränkt, an den Rollstuhl gebunden
	Person, die ein Gerät zum Sprechen benutzt	Kann nicht sprechen, stumm

[communicating-with-people.pdf \(cdc.gov\)](#)

## Kommunikationsstrategien: Arbeitgeber, Arbeitnehmer Dos&Donts

Tips	Dos	Donts
Verwenden Sie keine Sprache, die das Fehlen von etwas suggeriert	Person mit einer Behinderung	behindert, gehandicapt
	Person von kleiner Statur	Zwerg
	Person mit zerebralen Lähmungen	Spastiker
	Person mit Epilepsie oder Anfallskrankheit	Epileptiker
	Person mit Multipler Sklerose	An Multipler Sklerose erkrankte Person

[communicating-with-people.pdf \(cdc.gov\)](https://www.cdc.gov/publications/materials/publications/communicating-with-people.pdf)

## Kommunikationsstrategien: Arbeitgeber, Arbeitnehmer

### Dos&Donts

Tips	Dos	Donts
Verwenden Sie keine beleidigende Sprache	Person mit einer körperlichen Behinderung	Krüppel, Lahme, Deformierte, Invalide, Spastiker
	Person mit einer geistigen, kognitiven, Einschränkung; Entwicklungsbehinderung	Langsam, einfältig, schwachsinnig, defekt, geplagt, besondere Person, Downie, mongoloid
	Person mit einer emotionalen oder verhaltensbedingten Behinderung, einer Beeinträchtigung der geistigen Gesundheit oder einer psychischen Behinderung	Geisteskrank, verrückt, Psycho, Irrer, Verrückter



## Kommunikationsstrategien: Arbeitgeber, Arbeitnehmer Dos&Donts

Tips	Dos	Donts
Betonen Sie die Notwendigkeit von Zugänglichkeit, nicht die Behinderung	Zugängliche Parkplätze oder Toiletten	Behindertengerechter Parkplatz oder behindertengerechtes Bad
Vermeiden Sie Sprache, die negative Stereotypen impliziert	Person ohne Behinderung	Normale Person, gesunder Mensch
Stellen Sie Menschen mit Behinderungen nicht als inspirierend dar nur aufgrund ihrer Behinderung	Person, die erfolgreich und produktiv ist	hat seine/ihre Behinderung überwunden, ist mutig

[communicating-with-people.pdf \(cdc.gov\)](#)

## Übung: Fallstudien und Diskussion

26

### Verfahren:

1. Film zeigen: <https://www.youtube.com/watch?v=5565GDipPHw>
2. Teilen Sie die Teilnehmer in Kleingruppen von 3 bis 4 Personen ein und verteilen Sie an jede Gruppe eine Fallstudie (Arbeitsplan).
3. Bitten Sie die Teilnehmer, 15 Minuten lang über mögliche Anpassungen nachzudenken.
4. Präsentieren Sie die Ergebnisse im Plenum
5. Verteilen Sie die Resolution (was getan wurde)
6. Diskussion in Kleingruppen 5 min
7. Diskussion im Plenum:
  1. Sind wir mit dem vorgestellten Case Management einverstanden?
  2. Was hätten wir anders gemacht?



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



PROJECT PARTNERS:



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.