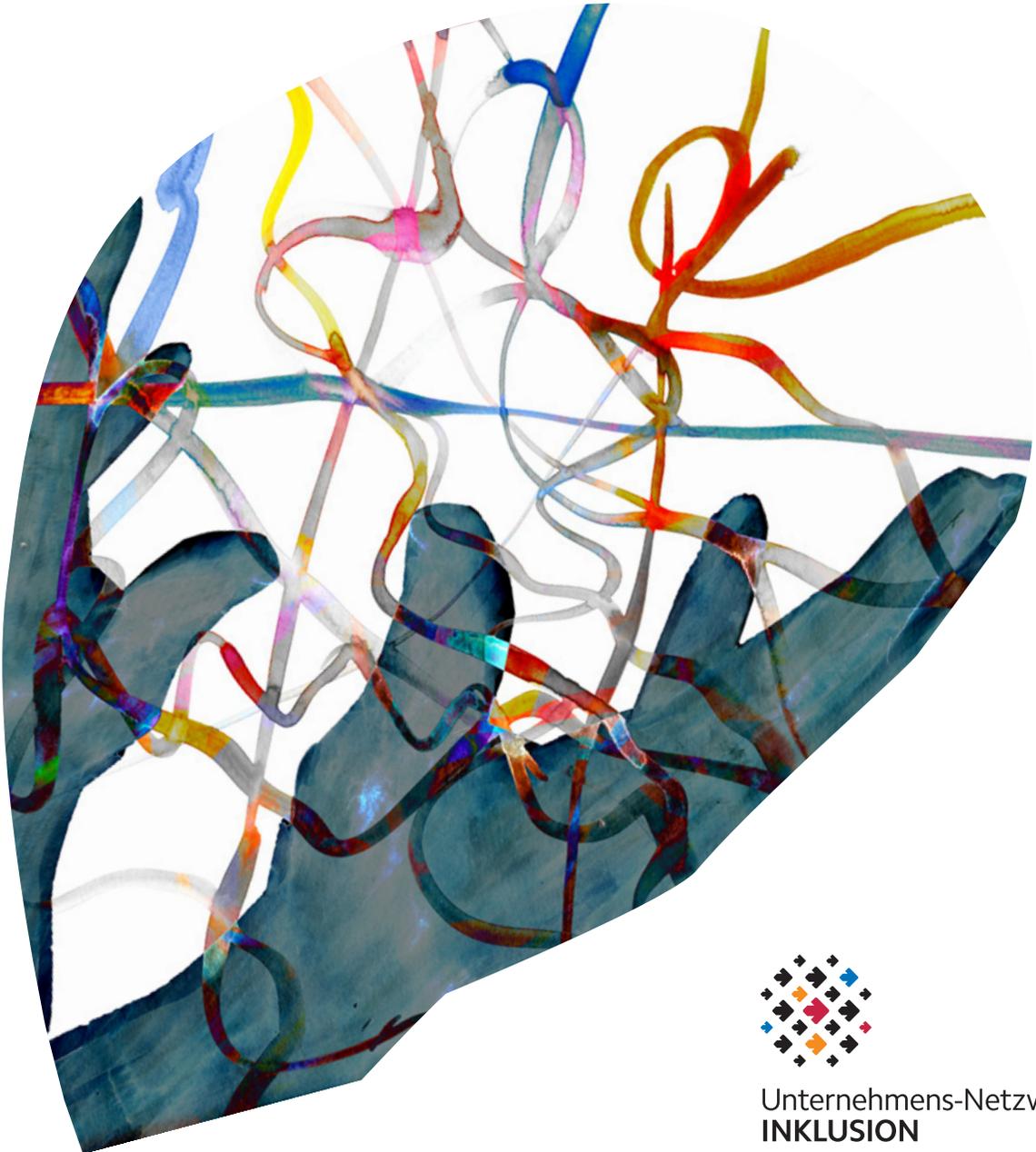


Silke Becker
Manfred Otto-Albrecht

Inklusive Führung

So gelingt die Inklusion von
Menschen mit Behinderung im
Unternehmen



Unternehmens-Netzwerk
INKLUSION

Silke Becker
Manfred Otto-Albrecht

Inklusive Führung

**So gelingt die Inklusion
von Menschen mit Behinderung
im Unternehmen**

Unternehmens-Netzwerk INKLUSION
Oktober 2019

Über die Autoren

Silke Becker

Silke Becker arbeitet seit mehr als 15 Jahren als freie Journalistin und Autorin in Hamburg. Zu ihren Schwerpunkten gehören die Themen Unternehmensführung, Existenzgründung, Finanzen, Steuern und Recht. Dabei ist sie darauf spezialisiert, komplexe Sachverhalte leicht lesbar und gut verständlich aufzubereiten. Außerdem schreibt sie regelmäßig Unternehmensporträts. Sie arbeitet sowohl für Print- als auch für Online-Medien, insbesondere für Fachzeitschriften. Zudem hat sie mehrere Sachbücher veröffentlicht.

Kontakt: inklusive-fuehrung@web.de

Manfred Otto-Albrecht

Manfred Otto-Albrecht entwickelt und betreut seit mehr als 15 Jahren für die Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH Projekte zur Beratung und Unterstützung von Arbeitgebern, um die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen im ersten Arbeitsmarkt zu verbessern. Seit 2014 leitet der Diplom-Pädagoge und EDV-Fachberater im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) bundesweite Projekte zur Inklusion in der Wirtschaft, zuletzt das Unternehmens-Netzwerk INKLUSION, das in acht Bundesländern aktiv ist.

Kontakt: manfred.otto-albrecht@faw.de

Dieses Buch steht kostenlos zum Download zur Verfügung:

<https://www.unternehmens-netzwerk-inklusion.de/buchinklusivefuehrung/>

Impressum

Herausgeber

Bundesarbeitsgemeinschaft ambulante berufliche Rehabilitation (BAG abR) e. V.
Straßberger Straße 27–29, 08527 Plauen

Gestaltung und Illustrationen

Helga Albrecht, www.frau-albrecht.com

Lektorat

Ute Arndt, mail@ute-arndt.de

Druck

Beisner Druck, www.beisner-druck.de

Kontakt

Unternehmens-Netzwerk INKLUSION
Spohrstraße 6, 22083 Hamburg
info@unternehmens-netzwerk-inklusion.de

Infos zum Projekt

www.unternehmens-netzwerk-inklusion.de
www.beratungskompass-inklusion.de

© Bundesarbeitsgemeinschaft ambulante berufliche Rehabilitation (BAG abR) e. V., Oktober 2019

Danksagung

Dieses Buch wäre nicht entstanden ohne die Unterstützung und Begleitung vieler Menschen. Besonders zu nennen sind hier Thomas Frick (Trainer und Coach, Hamburg), Dr. Christian Hoppe (Kanzlei Esche, Schümann, Commichau, Hamburg), Bernd Kulgemeyer (Jürgen Emptmeyer GmbH, Bad Essen), Dörte Maack (www.doerte-maack.de, Hamburg) und Christina Zetzsche (Best Western Hotel Am Strassberger Tor, Plauen). Sie alle waren zu ausführlichen Hintergrundgesprächen bereit und haben viel Erfahrung und Expertise beigesteuert. Ihnen allen ein ganz herzliches Dankeschön für Ihre Zeit und Ihr Engagement!

Ein großer Dank geht auch an die Teilnehmer des Workshops zum Thema „Inclusive Leadership“, der im November 2017 in Hamburg stattfand. Viele Ideen und Anregungen aus diesem Workshop sind in dieses Buch eingeflossen. Wir danken Dr. Manfred Albrod (Facharzt für Arbeitsmedizin und Allgemeinmedizin, Disability Manager (CDMP)), Dr. Christine Busch (Universität Hamburg), Markus Drost (Integrationsamt Hamburg), Markus Jeske (Unternehmens-Netzwerk INKLUSION, Oldenburg), Markus Klose (Benevento Verlag, Salzburg), Wolfgang Kowatsch (myability.org, Wien), Dirk Müller-Remus (diversicon GmbH/auticon GmbH, Berlin), Prof. Dr. Mathilde Niehaus (Universität Köln), Andrea Pohl (PHH Personaldienstleistung GmbH, Hamburg), Volker Ravenhorst (Aon Holding Deutschland GmbH, Hamburg) und Rüdiger Schlott (Flughafen Hamburg GmbH).

Inhalt

Geleitwort	11
<u>Kapitel 1: Inklusive Führung betrifft jedes Unternehmen</u>	16
Menschen mit einer Behinderung arbeiten in vielen Unternehmen	17
Inklusion wird zunehmend wichtiger	18
Inklusion macht Unternehmen zukunftsfest	19
Vorteile der Inklusion	20
Fachkräftemangel begegnen	20
Auszubildende finden	20
Besondere Kompetenzen nutzen	20
Motivierte Mitarbeiter gewinnen	20
Betriebsklima verbessern	21
Produktivität steigern	21
Positive Außendarstellung	21
Neue Kundengruppen gewinnen	22
<u>Kapitel 2: Inklusive Führung – kein Hexenwerk</u>	24
Inklusion im Unternehmen	25
Die besondere Rolle der Führungskraft	26
Inklusive Führung	26
Spezifische Rahmenbedingungen inklusiver Führung	27
Was ist eine Behinderung?	28
Erfolgsfaktor 1: Wissen – viel hilft viel	32
Rechtliche Regelungen kennenlernen	33
Informationen über die konkrete Behinderung beschaffen	34
Informationen über Fördermöglichkeiten	38
Networking	41

Porträt Bernd Kulgemeyer: „Der Mensch steht für uns im Mittelpunkt“	42
Erfolgsfaktor 2: Der Umgang mit Vorbehalten gelingt	50
Vorbehalte akzeptieren	54
Bedenken relativieren	54
Vorbehalte im Team ausräumen	55
Scheu im persönlichen Umgang verlieren	60
Schlechte Erfahrungen überwinden	62
Erfolgsfaktor 3: Offenheit und Transparenz	64
Umgang mit dem behinderten Mitarbeiter	65
Umgang mit Konflikten im Team	68
Grenzen akzeptieren	71
Weniger Versteckspiel	74
Porträt Dörte Maack: „Ich bin blind, nicht hilflos“	76
Erfolgsfaktor 4: Balance zwischen Normalität und Sonderrolle	82
Führungskraft als Vorbild	83
Helfersyndrom ablegen	85
Positive Diskriminierung vermeiden	86
Leistung fordern	88
Erfolgsfaktor 5: Eine Frage der Haltung	90
Potenziale im Fokus	91
Umgang mit zusätzlichen Belastungen	94
Porträt Christina Zetsche: „Bei uns ist Inklusion eine Selbstverständlichkeit“	96
Erfolgsfaktor 6: Alle ziehen an einem Strang	103
Unterstützung der Geschäftsführung	104
Klare Zuständigkeiten	105
Das inklusive Unternehmen	105
Inklusive „Denke“ im Alltag	108
<u>Kapitel 3: Vorbeugen und Lösen von Konflikten</u>	112
(Thomas Frick)	
Die Rolle der Führungskraft	113
Die innere inklusive Haltung	114
Selbst-bewusste inklusive Kommunikation	115
Konflikten vorbeugen	118
Konflikte lösen	123
Zusammenfassung	127

Kapitel 4: Rechtliche Rahmenbedingungen **128**

Definition schwerbehinderter oder gleichgestellter Mitarbeiter	129
Beschäftigungspflicht	130
Das Bewerbungsverfahren	130
Die Stellenausschreibung	130
Meldepflicht bei sämtlichen Stellenanzeigen	131
Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen	131
Das Bewerbungsgespräch	133
Das Arbeitsverhältnis	134
Die ersten sechs Monate des Beschäftigungsverhältnisses	134
Beschäftigungsverhältnisse, die länger als sechs Monate dauern	134
Anspruch auf behindertengerechte Beschäftigung (§ 164 SGB IX)	135
Zumutbarkeit	135
Anpassung des individuellen Arbeitsplatzes	136
Anpassung von Arbeitsorganisation und Arbeitszeit	136
Anpassung des Arbeitsumfeldes	137
Besondere Förderung der beruflichen Bildung	138
Teilzeitanspruch	138
Überstunden (§ 207 SGB IX)	139
Urlaubsanspruch (§ 208 SGB IX)	139
Beendigung des Arbeitsverhältnisses (§§ 168–175 SGB IX)	140
Zustimmung des Integrationsamts	140
So prüft das Integrationsamt	140
Fristen bei außerordentlicher (fristloser) Kündigung	141
Fristen bei ordentlicher (fristgerechter) Kündigung	142
Unklarheit über den Status des Mitarbeiters	142
Kündigung ohne Einbindung des Integrationsamts	142
Integrationsamt lehnt Kündigung ab	143
Auszüge aus dem Gesetzestext	144
§ 154 SGB IX Pflicht der Arbeitgeber zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen	144
§ 160 SGB IX Ausgleichsabgabe	144
§ 164 SGB IX Pflichten des Arbeitgebers und Rechte schwerbehinderter Menschen	145
§ 166 SGB IX Inklusionsvereinbarung	146
§ 167 SGB IX Prävention	147
Besonderer Kündigungsschutz (§§ 168–175)	147
§ 168 SGB IX Erfordernis der Zustimmung	147
§ 169 SGB IX Kündigungsfrist	147

§ 170 SGB IX Antragsverfahren	147
§ 171 SGB IX Entscheidung des Integrationsamtes	147
§ 172 SGB IX Einschränkungen der Ermessensentscheidung	148
§ 173 SGB IX Ausnahmen	148
§ 174 SGB IX Außerordentliche Kündigung	148
§ 175 SGB IX Erweiterter Beendigungsschutz	149
§ 207 SGB IX Mehrarbeit	149
§ 208 SGB IX Zusatzurlaub	149
§ 223 SGB IX Anrechnung von Aufträgen auf die Ausgleichsabgabe	149

Kapitel 5: Hilfestellung, Unterstützung, Förderung **150**

Spielregeln beachten **151**

Die wichtigsten Leistungen im Überblick: **151**

Zuschüsse zur Ausbildungsvergütung	151
Eingliederungszuschuss im Anschluss an eine abgeschlossene Aus- oder Weiterbildung	152
Zuschüsse zu den Gebühren bei der Berufsausbildung besonders betroffener schwerbehinderter Jugendlicher und junger Erwachsener	152
Finanzielle Förderung zur Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze für schwerbehinderte Menschen	153
Eingliederungszuschuss	153
Zuschuss für Arbeitshilfen im Betrieb	154
Behinderungsgerechte Einrichtung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen	154
Leistungen bei außergewöhnlichen Belastungen	155
Integrationsfachdienste	156
Anrechnung schwerbehinderter Menschen auf einen Pflichtarbeitsplatz und Mehrfachanrechnung	157
Technische Arbeitshilfen	157
Kosten für Hilfsmittel	158
Kraftfahrzeughilfen	158
Budget für Arbeit	159
Notwendige Arbeitsassistenz	160
Maßnahmen zur Erhaltung und Erweiterung beruflicher Kenntnisse und Fertigkeiten	161
Abkürzungsverzeichnis:	161

Literaturliste **162**

Vorbemerkung: In diesem Buch wird aus Gründen der Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Gemeint sind aber selbstverständlich immer Frauen und Männer. Außerdem geht es in diesem Buch nicht nur um Mitarbeiter mit Schwerbehinderungen im Sinne des Gesetzes. Gemeint ist jegliche Art der Behinderung, auch wenn sie unterhalb der gesetzlichen Schwellenwerte für Beschäftigte mit einer Schwerbehinderung oder Gleichstellung liegt.

Geleitwort

Von Kai Weber, Geschäftsführer des
Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e. V., Frankfurt/M.

Liebe Leserinnen und Leser,

Führungskräften kommt bei der Einstellung und Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung eine besondere Bedeutung zu. Im angelsächsischen Raum wird dieser Bedeutung seit einiger Zeit mit dem Konzept des „Inclusive Leadership“ Rechnung getragen.

Inklusive Führung – für dieses Wortpaar verweisen die ersten 20 Treffer der einschlägigen Suchmaschinen auf Stadt- und Museumsführungen. Inklusive Führung im Sinne von inklusiver **Personalführung** scheint also im deutschsprachigen Raum (noch) kein Thema zu sein.

Wodurch zeichnet sich nun inklusive Führung aus? Oder normativ formuliert und konkret auf Menschen mit einer Schwerbehinderung bezogen: Was sollte bei der Führung schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedacht werden?

Meine Überlegungen zu diesen Fragen sind die eines Praktikers, sie sind nicht empirisch überprüft, sie geben bestenfalls Anlass zur Diskussion.

Wodurch könnte oder sollte sich inklusive Führung auszeichnen?

Dazu drei kurze Antworten:

- Besonderheiten beachten!
- Gleichbehandlung umsetzen!
- Mut haben!

Besonderheiten beachten!

Inklusive Führung heißt, die gesundheitliche Situation eines Bewerbers oder einer Mitarbeiterin zu beachten. Dies setzt voraus, dass die Führungskraft sich mit der jeweiligen Krankheit oder Behinderung auseinandersetzt. Dabei geht es immer um zwei Dimensionen:

Es gilt einerseits darum, die mit der Behinderung einhergehenden arbeitsplatz- und tätigkeitsbezogenen Beeinträchtigungen zu identifizieren.

Dies ist wichtig, weil nur so überhaupt sinnvolle Personalauswahlentscheidungen und Personaleinsatzentscheidungen getroffen und zielführende Führungsprozesse umgesetzt werden können.

In gleicher Weise gilt es andererseits, jene Aspekte der Behinderung zu erkennen, die für die zu besetzende Stelle bzw. die auszuführenden Tätigkeiten ohne Bedeutung sind.

Dies ist wichtig, weil nur so die unabhängig von und trotz der Behinderung vorhandenen Kompetenzen und Potenziale des Bewerbers oder der Mitarbeiterin erkannt und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden können.

Eigentlich liegt dieses doppelte Vorgehen auf der Hand. Aber Stereotype und Vorurteile sowie Ängste und Tabus erschweren die adäquate Auseinandersetzung mit Krankheit und Behinderung. Sie gefährden damit das gleichzeitige Beachten von Einschränkungen und Potenzialen.

Inklusive Führung ist sich dieser ganz normalen Parameter unseres Wahrnehmens und unseres Urteilens bewusst und kompensiert deren limitierende Wirkung durch Offenheit, Neugierde und Interesse gegenüber der gesundheitlichen Situation von Bewerbern und Mitarbeitern.

Auf dieser Grundlage ermöglicht inklusive Führung dann die Einleitung und Umsetzung von arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen, die den behinderungsbedingten Beeinträchtigungen Rechnung tragen. Diese können ganz unterschiedlicher Natur sein:

Spontan mag der ein oder die andere von uns an die technische Ausgestaltung der Arbeitsumgebung denken. Beispielsweise an den Einbau einer rollstuhlgerechten Toilette für eine Mitarbeiterin mit fortgeschrittener MS-Erkrankung oder ein Bildschirmlesegerät für einen hochgradig sehbehinderten Bewerber.

Für die behinderungsgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen gibt es vielfältige technische Optionen und finanzielle Fördermöglichkeiten. Inklusiv führende Vorgesetzte sind für derartige Lösungen offen und greifen auf die vielfältigen Beratungs- und Förderangebote zurück.

Die wahre „Kunst“ der inklusiven Führung liegt nach meiner Einschätzung jedoch eher in der konkreten Ausgestaltung des Alltags. Wie setze ich den Mitarbeiter ein? Wie gestalte ich das Miteinander im Team? Wie gehe ich mit Ausfallzeiten um? Wie fördere ich seine Motivation?

Sinnvolle Antworten auf diese Fragen sind nur möglich, wenn alle Besonderheiten des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin beachtet werden.

Bei schwerbehinderten Beschäftigten ist es wichtig, das Besondere ihrer gesundheitlichen Situation zu beachten. Das ist freilich auch bei allen anderen Mitarbeitern sinnvoll.

Die Besonderheit des schwerbehinderten Mitarbeiters besteht allerdings nicht nur aus seiner gesundheitlichen Situation. Wie seine Kollegen zeichnet er sich durch individuelle Stärken und Schwächen aus, hat Interessen und Abneigungen, ist gerade glücklich oder in Sorge.

In einem weiter gefassten Sinne beachtet inklusive Führung also alle wesentlichen Besonderheiten und damit die Vielfalt aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Behinderungsbedingte Einschränkungen gilt es ebenso zu berücksichtigen wie andere Aspekte, die fördernd oder hemmend auf die berufliche Tätigkeit einwirken: Zu betreuende Kinder und pflegebedürftige Angehörige, Beziehungsprobleme und finanzielle Schwierigkeiten mögen hier als Beispiele für andere einschränkende Faktoren ausreichen.

Gleichbehandlung umsetzen!

Inklusive Führung bedeutet, Mitarbeiter mit und ohne Schwerbehinderung gleich zu behandeln.

Einige mögen nun einwenden, dass dies im Widerspruch zu meinen vorangegangenen Ausführungen steht. Wie kann das gehen: zum einen die besondere gesundheitliche Situation beachten und andererseits den Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen genauso behandeln wie den Kollegen ohne Behinderung?

Die Gleichbehandlung, die ich meine, bezieht sich auf die quantitativen und qualitativen Aspekte der Arbeitsleistung.

Vorgesetzte, die inklusiv führen, geben nicht der Versuchung nach, von Menschen mit einer Schwerbehinderung weniger zu verlangen als von den Kollegen ohne Schwerbehinderung. Sie legen umgekehrt an die Mitarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen aber auch keine strengeren Maßstäbe an.

Inklusive Personalführung lässt weder den betrieblichen Nutzen des Mitarbeiters in Form seiner Wertschöpfung noch dessen Besonderheiten außer Acht.

Hinsichtlich der Wertschöpfung gilt es, gleiche Funktionen gleich zu behandeln.

Hinsichtlich der Besonderheiten gilt es, verschiedene Mitarbeiter unterschiedlich zu führen.

So gesehen besteht zwischen der Beachtung des Besonderen und der Gleichbehandlung des Verschiedenen kein Gegensatz, sondern vielmehr eine sich wechselseitig bedingende Beziehung.

Mut haben!

Inklusive Führung setzt Mut voraus.

Jede Stellenbesetzung ist mit Unsicherheiten verbunden und insofern ein Wagnis. Habe ich mich für die richtige Bewerberin entschieden? Wie kommt die neue Mitarbeiterin bei den Kollegen an?

Die Entscheidung für einen schwerbehinderten Bewerber oder Mitarbeiter ist für eine Führungskraft häufig mit zusätzlichen Unsicherheiten verbunden. Wie wirken sich die gesundheitlichen Einschränkungen im Arbeitsalltag aus? Wie reagieren die Kollegen auf diese Einschränkungen?

Um diese Unsicherheiten aushalten und handhaben zu können, bedarf es eines gewissen Wagemutes.

Im Februar 1996 beschäftigte das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft 180 fest angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Keiner von ihnen war als schwerbehindert anerkannt. Ein Regionalleiter des Bildungswerks wagte es damals, einen jungen Mann zur Einstellung vorzuschlagen, der aufgrund einer gravierenden Sehbehinderung in seinem Schwerbehindertenausweis einen Grad der Behinderung von 100 und das Merkzeichen BL auswies. Als seitens des Geschäftsführers massive Bedenken geäußert wurden und die Einstellung zunächst abgelehnt wurde, gab der Regionalleiter nicht nach. Er blieb hartnäckig und überzeugte seinen Geschäftsführer. Er war mutig und wagte etwas. Es hätte schiefgehen können, und man hätte ihn dafür verantwortlich gemacht.

Heute, 21 Jahre später, beschäftigen wir im Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft rund 900 fest angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mehr als 40 von ihnen sind als schwerbehindert anerkannt. Damit wird die Beschäftigungsquote noch nicht ganz erfüllt, liegt aber doch um ein Vielfaches über dem Wert von 1996. Der junge sehbehinderte Bewerber von damals ist seit einigen Jahren gemeinsam mit dem damaligen und einem weiteren Geschäftsführer in der Geschäftsleitung des Bildungswerks für dessen Geschichte verantwortlich.

Inklusive Führung heißt, die Besonderheiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu beachten, von gleichen Funktionen die gleiche Wertschöpfung zu erwarten und – nicht zuletzt – Mut zu haben.

Inklusive Führung sollte also nichts Besonderes sein. Gerade darin liegt meines Erachtens das versteckte Besondere.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern viel Erfolg bei der Umsetzung inklusiver Führung in ihrem Arbeitsalltag!

Dieser Text ist eine leicht überarbeitete Version eines Vortrags des Verfassers auf der Veranstaltung „Erfahrungen und Perspektiven arbeitgeberorientierter Beratung zur Inklusion“, die am 25. April 2017 in Berlin stattfand.

Kapitel 1:

**Inklusive Führung betrifft
jedes Unternehmen**

Menschen mit einer Behinderung arbeiten in vielen Unternehmen

Das Wort Inklusion ist in aller Munde, die Teilhabe behinderter Menschen wird immer breiter diskutiert. Kein Wunder, schließlich gibt es mehr als 10 Millionen behinderte Menschen in Deutschland, davon sind rund 7,8 Millionen sogar schwerbehindert im Sinne des Gesetzes. Fast alle Behinderungen entstehen erst im Laufe des Lebens, nur ungefähr 3,3 Prozent sind angeboren. Hauptursache von erworbenen Behinderungen sind Krankheiten. Dementsprechend steigt also die Wahrscheinlichkeit einer Behinderung mit zunehmendem Alter. Nur knapp 4 Prozent aller behinderten Menschen sind unter 25, mehr als 75 Prozent sind dagegen mindestens 55 Jahre alt.

Viele Menschen mit einer Behinderung sind bereits im Rentenalter und aus dem Berufsleben ausgeschieden. Allerdings steigt der Anteil von schwerbehinderten Menschen im erwerbsfähigen Alter (15 bis 64 Jahre). Im Jahr 1999 lag ihr Anteil bei rund 5,5 Prozent aller Personen in dieser Altersgruppe, im Jahr 2013 waren es bereits 6,2 Prozent.

Die Integration behinderter Menschen in den Arbeitsmarkt gelingt immer besser: Im Jahr 2016 waren rund 1,1 Millionen schwerbehinderte Menschen in Unternehmen mit mindestens 20 Arbeitsplätzen beschäftigt, zehn Jahre vorher waren es erst knapp 800.000. Damit waren rund 4,7 Prozent aller Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen besetzt. Dies entspricht einer Erwerbsquote von 42 Prozent bei schwerbehinderten Menschen im erwerbsfähigen Alter.

Für Führungskräfte bedeutet das: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass auch im eigenen Unternehmen behinderte Menschen beschäftigt sind. Selbst wenn die Geschäftsführung nichts von schwerbehinderten Mitarbeitern weiß, heißt dies nämlich noch lange nicht, dass es in der Belegschaft tatsächlich keine gibt. Zum einen ist nicht jeder behinderte Mitarbeiter auch schwerbehindert im Sinne des Gesetzes und hat damit Anspruch auf den gesetzlichen Nachteilsausgleich. Zum anderen verschweigen viele behinderte Menschen ihre Beeinträchtigung, aus persönlichen Gründen oder weil sie Nachteile am Arbeitsplatz befürchten.

Inklusion wird zunehmend wichtiger

Inklusion und inklusive Führung sind deshalb schon jetzt für praktisch jedes Unternehmen wichtig. Und die Bedeutung dieses Themas wird weiter steigen. Bekanntlich führt der demografische Wandel dazu, denn die Belegschaften in Deutschland werden immer älter. Und mit zunehmendem Alter steigt auch die Wahrscheinlichkeit einer Behinderung. Folglich wird der Anteil der behinderten Mitarbeiter in den Unternehmen allein aus demografischen Gründen in den nächsten Jahren weiter ansteigen.

Gerade die älteren Mitarbeiter mit Handicap sind oft gut qualifiziert: Von den 45- bis 64-jährigen Menschen mit Behinderung haben fast 77 Prozent eine Berufsausbildung oder ein Studium absolviert, bei jüngeren Personen mit Behinderung haben dagegen 56 Prozent eine vergleichbare Qualifikation. Grund dafür ist, dass die Behinderung häufig erst im Laufe des Erwerbslebens entsteht, wenn die betreffenden Mitarbeiter bereits beruflich etabliert sind.

In früheren Jahrzehnten wurden Arbeitsverhältnisse mit älteren Mitarbeitern, die nach einer Erkrankung oder Ähnlichem schwerbehindert waren, häufig nicht allzu lange fortgeführt, und der Arbeitnehmer ging vorzeitig in den Ruhestand. Heute ist dies aber immer seltener der Fall. Dabei spielen verschiedene Gründe eine Rolle: Zum einen sorgen der medizinische Fortschritt und verbesserte Behandlungsmethoden dafür, dass die Arbeitsfähigkeit bei vielen Erkrankungen länger erhalten bleibt als noch vor Jahren. Zum anderen sind die früheren gesetzlichen Möglichkeiten zur Frühverrentung stark eingeschränkt worden. Und nicht zuletzt und vor allem können und wollen die Unternehmen aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels immer weniger auf die Erfahrung und Expertise ihrer langjährig bewährten Mitarbeiter verzichten.

Folglich haben die Unternehmen selbst ein immer stärkeres Interesse daran, auch Arbeitnehmer mit einer Behinderung zu halten und möglichst lange weiterzubeschäftigen. Damit wird es für die Betriebe immer wichtiger, dass Inklusion gelingt, und damit gewinnt auch die inklusive Führung zunehmend an Bedeutung.

Doch auch die Beschäftigung von jüngeren Menschen mit Behinderung wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Zum einen sorgt der demografische Wandel bekanntlich dafür, dass es immer schwerer wird, Auszubildende und Nachwuchskräfte zu finden. Zum anderen verbessert sich die Ausbildungssituation junger Menschen mit Behinderung immer weiter. Die Inklusion in den Schulen und insbesondere auch in den Hochschulen wird immer besser umgesetzt.

Dementsprechend finden Unternehmen unter den jungen Menschen mit einer Behinderung immer mehr gut und sehr gut ausgebildete Kräfte, die fit sind für die Anforderungen des ersten Arbeitsmarktes. Damit steigen die Chancen für die Unternehmen, mit behinderten Nachwuchskräften dem Fachkräftemangel langfristig zu begegnen.

Inklusion macht Unternehmen zukunftsfest

Viele Unternehmen setzen sich erst dann aktiv mit dem Thema Inklusion auseinander, wenn der erste Arbeitnehmer nach einer Erkrankung oder einem Unfall eine Schwerbehinderung hat und sich dadurch das bestehende Beschäftigungsverhältnis verändert. Manchmal werden die damit notwendigen Anpassungen dann eher widerwillig umgesetzt. Der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter erscheint als Störfaktor, als jemand, der neue Ansprüche an das Unternehmen heranträgt und zusätzlichen Aufwand erzeugt.

Dies kann dazu führen, dass die Inklusion nicht gelingt – so etwas wird am Ende meist richtig teuer: Schließlich spürt der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter ja ganz genau, dass er am Arbeitsplatz nicht mehr wirklich erwünscht ist und seine Leistung nicht wirklich geschätzt wird. Wie bei jedem Menschen sinkt dadurch die Motivation und damit die Produktivität, möglicherweise steigt auch die Anzahl der Ausfalltage. Jede Führungskraft weiß, dass demotivierte Mitarbeiter mit zu den größten Kostenfaktoren im Unternehmen gehören. Für jede Firma ist es deshalb (über)lebenswichtig, dass jeder einzelne Mitarbeiter so produktiv wie möglich ist und bleibt.

Inklusive Führung trägt wesentlich dazu bei, dass nicht nur schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter, sondern alle behinderten Menschen im Unternehmen volle Leistung bringen und damit ihren maximalen Beitrag zum Gesamtergebnis leisten. Wie gesagt, jedes Unternehmen kann davon ausgehen, behinderte Menschen zu beschäftigen, auch wenn dies nicht bekannt ist oder keine anerkannte Schwerbehinderung oder Gleichstellung vorliegt.

Inklusion ist also kein soziales Engagement, sondern liegt im ureigensten Interesse einer jeden Firma, die behinderte Menschen beschäftigt – und das ist in der Praxis heutzutage fast jede.

In einem Umfeld, das zunehmend vom Fachkräftemangel geprägt ist, ist Inklusion zudem eine langfristige Investition in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Schließlich kann sich keine Firma dem demografischen Wandel entziehen. Inklusion bietet also handfeste Vorteile, die sich am Ende auch rechnen. Von ihnen profitiert das gesamte Unternehmen.

Vorteile der Inklusion

Fachkräftemangel begegnen

Behinderte Menschen sind häufig gut oder sogar sehr gut qualifiziert. Bei der Besetzung offener Stellen haben die Personalabteilungen Menschen mit Behinderung aber häufig nicht wirklich auf dem Schirm. Damit verschenkt das Unternehmen ein enormes Potenzial an geeigneten Bewerbern, was sich Unternehmen angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels zunehmend weniger leisten können.

Auszubildende finden

Die Unternehmen kämpfen um immer weniger Nachwuchs. Es wird jedes Jahr schwieriger, gute Auszubildende zu finden. Unternehmen, die schwerbehinderten Jugendlichen einen Ausbildungsplatz anbieten, treffen häufig eine gute Wahl, denn deren Leistungen sind oft nicht schlechter als bei Azubis ohne Handicap, und die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass sie das Ausbildungsziel erreichen.

Besondere Kompetenzen nutzen

Manche Menschen mit Behinderungen haben zwar einerseits Einschränkungen, dafür aber andererseits in anderer Hinsicht überdurchschnittliche Fähigkeiten. Zu nennen sind hier beispielsweise Autisten, deren Sozialverhalten zwar manchmal gewöhnungsbedürftig sein kann, die aber teilweise enorme mathematische oder analytische Begabungen haben, die für das Unternehmen einen großen Gewinn darstellen. Ähnliches gilt auch für blinde Menschen, die beispielsweise ihre fehlende Sehkraft durch die Entwicklung besonderer Fähigkeiten der anderen Sinnesorgane, etwa des Tastsinns oder des Gehörsinns, kompensieren.

Motivierte Mitarbeiter gewinnen

Behinderte Menschen wissen ganz genau, wie schwierig es ist, einen angemessenen Arbeitsplatz zu finden. Viele sind deshalb ganz besonders motiviert und freuen sich, eine berufliche Chance zu bekommen. Dies gilt selbstverständlich nicht für alle Menschen mit Behinderung, ist aber dennoch in vielen Fällen ein Aspekt, der von den Unternehmen immer wieder bestätigt wird und für die Beschäftigung von behinderten Mitarbeitern spricht.

Betriebsklima verbessern

Behinderte Menschen im Unternehmen verändern das alltägliche Miteinander. Mitarbeiter mit und ohne Handicap müssen sich aufeinander einstellen, und natürlich braucht der behinderte Beschäftigte ab und an mal Unterstützung von seinen Kollegen, beispielsweise weil er schwere Teile nicht allein anheben kann.

Diese alltägliche Hilfsbereitschaft gegenüber dem behinderten Kollegen färbt oft auf den Umgang im restlichen Team ab. Man geht insgesamt aufmerksamer und kooperativer miteinander um und nimmt mehr Rücksicht aufeinander. Kurzum: Das Betriebsklima verbessert sich, und alle profitieren von der besseren Stimmung im Team.

Produktivität steigern

Es ist nicht eindeutig bewiesen, aber viele Untersuchungen legen nahe, dass Unternehmen mit diversen Teams produktiver sein können als solche mit einer sehr homogenen Belegschaft. Mitarbeiter mit Behinderung können mit ihrer Sicht auf die Dinge zur Vielfalt im Team beitragen und damit das Unternehmen als Ganzes voranbringen. Es hängt von der (inklusive) Führung ab, ob dieses Potenzial zum Tragen kommt und tatsächlich genutzt werden kann.

Positive Außendarstellung

Die Menschen fragen heutzutage zunehmend danach, unter welchen Bedingungen ein Unternehmen arbeitet. Dabei geht es nicht nur um Nachhaltigkeit und Ökologie, sondern auch um ein faires soziales Miteinander. Inklusive Unternehmen haben hier echte Imagevorteile, denn die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen wird von der Öffentlichkeit in der Regel positiv wahrgenommen.

Inklusion ist folglich ein wichtiger Bestandteil des Employer Branding. Arbeitnehmer achten bei der Auswahl ihres Arbeitgebers mehr denn je darauf, wie das Unternehmen mit den Menschen umgeht. Ein inklusives Unternehmen steht für einen menschlichen, wertschätzenden und respektvollen Umgang miteinander. Das ist gerade für die heiß begehrten jüngeren Fachkräfte wesentlich attraktiver als ein Arbeitsumfeld, das durch knallharte Konkurrenz, Rücksichtslosigkeit und Kostenminimierung geprägt ist.

Neue Kundengruppen gewinnen

Menschen mit Einschränkungen sind nicht nur Arbeitnehmer, sondern auch Konsumenten. Produkte für den Endverbraucher, die von einem Unternehmen produziert werden, das für seine inklusive Unternehmenskultur bekannt ist, genießen in dieser Zielgruppe einen besonders guten Ruf – dementsprechend gern werden die Produkte gekauft.

Möglicherweise können Produkte für behinderte, gesundheitlich eingeschränkte oder ältere Menschen auch eine zusätzliche Einnahmequelle für das Unternehmen werden. Manchmal kommen von behinderten Beschäftigten entscheidende Ideen und Impulse, um neue Produkte für diese Kunden zu entwickeln und damit neue Zielgruppen zu erschließen.



Kapitel 2:

Inklusive Führung –
kein Hexenwerk

Inklusion im Unternehmen

Inklusion im Unternehmen geschieht nicht automatisch und von selbst, sobald ein behinderter Mitarbeiter beschäftigt wird. Damit die Integration gelingt, braucht es viel mehr ein aktives Tun aller Beteiligten. Die Führungskraft, der behinderte Mensch, das Team und die Organisation als Ganzes, insbesondere die Geschäftsführung, müssen an einem Strang ziehen und ihren eigenen, spezifischen Beitrag dazu leisten. Inklusion gelingt nur im Zusammenwirken:

Organisation und Geschäftsführung: Inklusion, die „irgendwie“, „nebenher“ oder „von selbst“ passieren soll, gelingt erfahrungsgemäß nicht. Für den Erfolg braucht es auch den passenden unternehmerischen Rahmen, eine entsprechende Kultur und eine Geschäftsführung, die Ressourcen und Rahmenbedingungen bereitstellt. Inklusion muss von oben unterstützt und gefördert werden. Nur so hat sie im Unternehmen einen ausreichend hohen Stellenwert, der notwendig ist, um Inklusion im Alltag umzusetzen und mögliche Hindernisse und Widerstände zu überwinden.

Das Team: Gelebte Inklusion bedeutet einen entspannten Umgang von Mitarbeitern mit und ohne Behinderung. Dabei sind auch Konflikte nicht tabu, sondern können offen und fair ausgetragen werden. Das gelingt erfahrungsgemäß dann, wenn das Team durch inklusive Führung richtig unterstützt wird.

Der schwerbehinderte Mitarbeiter: Er ist mitverantwortlich für das Gelingen der Inklusion. Nur wenn er selbst offen sagt, was er braucht, und nicht jede Kritik als Diskriminierung wertet, kann ein selbstverständlicher Umgang gelingen. Je inklusiver das Unternehmen geführt wird, desto offener und entspannter wird auch der Mitarbeiter mit seiner Beeinträchtigung umgehen können.

Die Führungskraft: Sie ist der wichtigste Knotenpunkt, direkter Ansprechpartner für die Geschäftsführung, den behinderten Mitarbeiter und das Team. Damit hat sie eine besondere Bedeutung bei der Umsetzung der Inklusion.

Die besondere Rolle der Führungskraft

Inklusion kann nur gelingen, wenn alle beteiligten Akteure im Unternehmen zusammenwirken und ihren Beitrag leisten. Die Führungskraft ist also keineswegs allein dafür verantwortlich, dass Inklusion im Unternehmen tatsächlich erfolgreich umgesetzt wird. Dennoch spielt sie für das Gelingen der Inklusion eine besonders herausgehobene Rolle.

Schließlich ist es die Führungskraft, die als Vorgesetzte des behinderten Mitarbeiters und seiner direkten Kollegen einen wesentlichen Anteil daran hat, wie die Inklusion im betrieblichen Alltag gelebt und umgesetzt wird. Sie ist die zentrale Schaltstelle zwischen dem behinderten Mitarbeiter und den anderen Arbeitnehmern im Unternehmen, sie ist die erste Ansprechpartnerin bei Schwierigkeiten und Konflikten.

Dabei ist die Führungskraft Vorbild und Maßstab für das gesamte Team. Ihr Umgang mit dem Thema Behinderung im Allgemeinen, mit den einzelnen behinderten Mitarbeitern im Besonderen und auch mit eventuellen behinderungsbedingten Konflikten hat einen maßgeblichen Einfluss darauf, wie gut die Inklusion im Alltag gelingt.

Zugleich wirkt die Führungskraft als Multiplikator. Ihre positiven oder negativen Erfahrungen mit der Inklusion im betrieblichen Alltag sind vielfach prägend für das weitere Vorgehen und die Haltung zum Thema Inklusion im gesamten Unternehmen: Klappt es im Arbeitsalltag nur mit großer Mühe, einen behinderten Mitarbeiter zu integrieren, führt dies leicht zu einer ablehnenden Haltung bei der Geschäftsführung und in anderen Abteilungen. Gelingt die Inklusion dagegen relativ problemlos und kann die Führungskraft vor allem Gutes berichten, fördern diese positiven Erfahrungen die Bereitschaft, die Inklusion im gesamten Unternehmen weiter voranzutreiben.

Inklusive Führung

Inklusive Führung bedeutet nichts anderes, als die Führungsverantwortung so zu leben und zu gestalten, dass die Beschäftigung behinderter Menschen im unternehmerischen Alltag tatsächlich gelingen kann. Damit ist inklusive Führung nichts grundsätzlich Neues oder anderes als Führung überhaupt. Schließlich ist es die Hauptaufgabe jeder Führungskraft, das Arbeitsumfeld und die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass alle Beschäftigten ihre optimale Leistung geben können, damit das Unternehmen seine Ziele erreicht und natürlich das Gesamtergebnis stimmt.

Inklusive Führung bedeutet lediglich, dabei die Besonderheiten bei der Beschäftigung von Menschen mit einer Behinderung von Anfang an so zu berücksichtigen, dass sie sich gut in das Unternehmen einfügen und sie damit auch ihr volles Leistungspotenzial ausschöpfen können. Es handelt sich also nicht um ein grundsätzlich neues Führungskonzept, sondern es geht lediglich darum, die besonderen Anforderungen bei der Beschäftigung behinderter Menschen zu kennen und von Anfang an zu berücksichtigen, um typische Fehler zu vermeiden.

Inklusion bedeutet keineswegs nur eine formale Gleichstellung behinderter Mitarbeiter, sondern ist im Alltag auch mit unterschiedlichen Emotionen verknüpft. Auf körperliche, psychische oder geistige Besonderheiten reagieren viele Menschen emotional, mit Unsicherheiten, Scham, Schuldgefühlen, Ungeduld, Befürchtungen oder Ängsten. Hier ist jeder anders, dies hängt von den persönlichen Erfahrungen und den individuellen Lebensumständen des Einzelnen ab. Auch Vorbehalte und Vorurteile gegenüber behinderten Menschen erschweren die Zusammenarbeit. Zudem können behinderungsbedingte Nachteilsausgleiche als Bevorzugung oder gar Privilegien wahrgenommen werden und deshalb zu Konflikten im Team führen. Umso wichtiger ist es deshalb, dass die Führungskraft auch die emotionale Ebene angemessen berücksichtigt.

Spezifische Rahmenbedingungen inklusiver Führung

Auch wenn inklusive Führung sich nur in wenigen Punkten von Führung überhaupt unterscheidet, findet sie dennoch unter spezifischen Rahmenbedingungen statt. Einiges ist dabei eher auf der Sachebene angesiedelt, anderes betrifft eher die Beziehungsebene:

Für schwerbehinderte und gleichgestellte Mitarbeiter gelten besondere gesetzliche Grundlagen und Regelungen. Für inklusive Führung ist also ein gewisses rechtliches Grundwissen sinnvoll und hilfreich.

Für die Beschäftigung von schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern existiert ein spezifisches Förder- und Unterstützungssystem, das beispielsweise Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben und vieles mehr umfasst. Inklusive Führung beinhaltet, diese Leistungen zu kennen und natürlich auch zu nutzen.

Vergleichen Sie dazu auch den Abschnitt „Informationen über Fördermöglichkeiten“ ab Seite 38 sowie Kapitel 5 „Hilfestellung, Unterstützung, Förderung“ ab Seite 150.

Vergleichen Sie dazu auch „Erfolgsfaktor 1: Wissen – viel hilft viel“ ab Seite 32 sowie Kapitel 4 „Rechtliche Rahmenbedingungen“ ab Seite 128.

Vergleichen Sie dazu auch den Abschnitt „Erfolgsfaktor 1: Wissen – viel hilft viel“ ab Seite 32 sowie Kapitel 5 „Hilfestellung, Unterstützung, Förderung“ ab Seite 150.

Damit behinderte Menschen ihre Aufgaben erfüllen können, benötigen sie unter Umständen spezielle Arbeitsmittel oder eine bestimmte Unterstützung. Inklusive Führung berücksichtigt also auch die behinderungsgerechte, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und Barrierefreiheit. Auch dieses Wissen ist Bestandteil inklusiver Führung.

Vergleichen Sie dazu auch die Abschnitte „Erfolgsfaktor 3: Offenheit und Transparenz“ ab Seite 64 sowie „Erfolgsfaktor 5: Eine Frage der Haltung“ ab Seite 90.

Das Thema Behinderung ist für die meisten Menschen sehr emotional. Mehr als bei vielen anderen Führungsthemen spielt bei der inklusiven Führung also der subjektive Faktor, die persönliche Betroffenheit und der Umgang damit eine große Rolle. Inklusive Führung bedeutet also auch, sich in der Führungsarbeit mehr als üblich als ganze Person einzubringen, sensibel und emphatisch zu handeln und das eigene Tun zu reflektieren.

Vergleichen Sie dazu auch Kapitel 3 „Vorbeugen und Lösen von Konflikten“ ab Seite 112.

Die Beziehungsebene ist ein zentrales Element inklusiver Führung. In diesem Punkt unterscheidet sie sich von anderen Führungsmodellen oder ist zumindest besonders davon geprägt. Die persönliche Haltung und der individuelle Umgang der Führungskraft mit der emotionalen Ebene der Inklusion hat im Alltag häufig wesentlich größere Auswirkungen als die noch so detaillierte Befolgung einzelner Rechtsvorschriften.

Inklusive Führung ist keine besondere, geheimnisvolle neue Führungsmethode. Letztlich geht es „nur“ darum, dass die Führungskraft sich auf bestimmte Besonderheiten bei der Beschäftigung behinderter Mitarbeiter einstellt und damit die Chancen erhöht, dass Inklusion im Arbeitsalltag tatsächlich gelingt. Dabei will dieses Buch eine Hilfestellung sein.

Was ist eine Behinderung?

Betriebliche Inklusion bedeutet die bestmögliche Einbeziehung eines Menschen mit einer Behinderung in das Arbeitsleben. Doch wann ist ein Mensch eigentlich behindert? An dieser Stelle muss man die rechtliche Definition und die umgangssprachliche Bedeutung unterscheiden.

Im umgangssprachlichen Sinne meint man mit Behinderung meist eine dauerhafte körperliche oder geistige Einschränkung. Viele denken dabei beispielsweise an Rollstuhlfahrer, blinde Menschen oder Personen mit Downsyndrom.

Juristisch wird der Begriff der Behinderung jedoch weiter gefasst. Dabei können nicht nur körperliche oder geistige Einschränkungen als Behinderung gewertet werden, sondern auch seelische Beeinträchtigungen.

Auch psychische Erkrankungen können im rechtlichen Sinne als Behinderung gewertet werden. Dies gilt ebenfalls für gewisse Rekonvaleszenzzeiten nach schweren Erkrankungen, beispielsweise nach einer erfolgreichen Krebsbehandlung. Auch wenn der Betreffende also medizinisch wieder weitgehend gesund ist, ist er rein rechtlich trotzdem noch eine gewisse Zeit schwerbehindert. Aus juristischer Sicht müssen die Beeinträchtigungen auch nicht dauerhaft sein, sondern nur voraussichtlich länger als sechs Monate bestehen.

Die Schwere der Einschränkung wird über den sogenannten Grad der Behinderung (GdB) ausgedrückt. Er wird in Zehnerschritten zwischen 20 und 100 angegeben.

Der GdB wird nicht automatisch zugewiesen; es gibt auch keine feste Zuordnung zu bestimmten Erkrankungen oder Einschränkungen. Vielmehr wird der GdB nur auf Antrag und nach individueller Prüfung des Einzelfalls festgestellt. Dabei wird der Betreffende von einem ärztlichen Gutachter untersucht.

Ab einem GdB von 50 gelten Menschen als schwerbehindert und unterliegen besonderen rechtlichen Regelungen, die unter anderem die behinderungsbedingten Nachteile ausgleichen sollen (Nachteilsausgleich). Dazu gehören beispielsweise zusätzliche Urlaubstage oder besondere Regelungen beim Kündigungsschutz oder auch bestimmte Ansprüche des Arbeitgebers auf Förderung.

Menschen mit einem GdB unter 50 haben keine Ansprüche auf diesen besonderen Nachteilsausgleich. Unter bestimmten Bedingungen können Menschen mit einem GdB von 30 oder 40 jedoch schwerbehinderten Menschen gleichgestellt werden, die sogenannten gleichgestellten Mitarbeiter. Dazu müssen die Betroffenen einen Antrag bei der Agentur für Arbeit stellen. Sind Mitarbeiter gleichgestellt, haben auch sie trotz des geringeren GdB Anspruch auf den gesetzlichen Nachteilsausgleich genauso wie schwer behinderte Menschen, mit Ausnahme der zusätzlichen Urlaubstage.

Für das Unternehmen bedeutet dies: Mitarbeiter, die offiziell schwerbehindert oder gleichgestellt sind, machen nur einen Teil der tatsächlich behinderten Mitarbeiter im Unternehmen aus.

Schließlich gibt es auch behinderte Mitarbeiter, die einen GdB von unter 50 haben und nicht gleichgestellt sind. Diese Personen haben zwar keinen Anspruch auf den gesetzlichen Nachteilsausgleich, sind unter Umständen aber dennoch aufgrund ihrer Einschränkungen am Arbeitsplatz nicht mehr uneingeschränkt einsetzbar. Dies so weit wie möglich zu berücksichtigen gehört ebenfalls zur inklusiven Führung.

Grundsätzlich wird der GdB nur auf Antrag festgestellt. Erfahrungsgemäß beantragt aber nicht jeder Mitarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen einen GdB, oft aus persönlichen Gründen. Auch wenn für diese Mitarbeiter formal keinerlei Sonderregelungen gelten, sind sie möglicherweise in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt. Damit angemessen umzugehen, soweit dies erkennbar oder bekannt ist, ist ebenfalls ein Bestandteil der inklusiven Führung.

Häufiger als man annehmen mag, gibt es außerdem Mitarbeiter, die schwerbehindert oder gleichgestellt sind, dies aber ihrem Arbeitgeber nicht mitteilen. Folglich können sie die besonderen Regelungen für Menschen mit einer Schwerbehinderung nicht in Anspruch nehmen.

Inklusive Führung, bei der alle Mitarbeiter erfahren, dass ein Handicap nicht zu beruflichen Nachteilen führt, erleichtert es solchen Beschäftigten, ihre eigene Behinderung zu offenbaren. Davon profitiert auch das Unternehmen, weil dann Förder- und Unterstützungsleistungen zur Sicherung eines Arbeitsplatzes in Anspruch genommen werden können. Wenn das Unternehmen von einer vorliegenden Schwerbehinderung nichts weiß, muss es auch eine höhere Ausgleichsabgabe als eigentlich notwendig zahlen. Verschwiegene Behinderungen bedeuten für das Unternehmen also einen finanziellen Nachteil, den inklusive Führung reduzieren oder verhindern kann.

Inklusive Führung umfasst deshalb nicht nur die Integration von offiziell schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern, sondern es geht vielmehr um einen guten Umgang mit allen Mitarbeitern, ob mit einer gesundheitlichen Einschränkung oder ohne.

Eine so verstandene inklusive Führung ist auch im Interesse des Unternehmens. Schließlich entwickeln sich viele Behinderungen erst im Laufe des Arbeitslebens. Gerade bei alternden Belegschaften wird eine inklusive Führung deshalb immer wichtiger. Je mehr Rücksicht das Unternehmen nämlich auf leichtere gesundheitliche Einschränkungen nimmt, desto länger bleibt der betreffende Mitarbeiter tatsächlich arbeitsfähig, und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sein Gesundheitszustand stabil bleibt.

Erfolgsfaktor 1:
Wissen – viel hilft viel



Wenn Beschäftigungsverhältnisse mit schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern scheitern, liegt das oft an unrealistischen Vorstellungen und Erwartungen, weil das entsprechende Know-how im Unternehmen fehlt. Je besser die Führungskraft informiert ist, desto besser gelingt die Inklusion.

Zu diesem Thema sind viele Falschinformationen und Halbwahrheiten im Umlauf, die manchmal regelrecht abschreckend wirken können. Viele glauben beispielsweise, dass schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter praktisch unkündbar sind, dass mit der Einstellung unkalkulierbare Kosten auf das Unternehmen zukommen oder dass diese Mitarbeiter endlose Ansprüche auf irgendeine Sonderbehandlung haben. Doch das alles stimmt so und in diesem Maße nicht.

Es ist deshalb wichtig, dass Führungskräfte Bescheid wissen, wann welche Rahmenbedingungen für die Beschäftigung von schwerbehinderten oder gleichgestellten Menschen gelten. Schließlich kann man die Weichen im Unternehmen nur dann richtig stellen, wenn man weiß, worauf man achten sollte.

Rechtliche Regelungen kennenlernen

Bekanntlich existieren diverse gesetzliche Regelungen, die ein Unternehmen bei der Beschäftigung von Mitarbeitern mit einer Schwerbehinderung beachten muss. Dabei gibt es zwei Rechtsgrundlagen.

Die eine ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), umgangssprachlich auch Antidiskriminierungsgesetz genannt. Dieses Gesetz verbietet eine Ungleichbehandlung von Menschen aufgrund ihrer Rasse oder ihrer ethnischen Herkunft, ihres Geschlechts, ihrer Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, ihres Alters oder ihrer sexuellen Identität. Das AGG gilt für alle Menschen. Es ist also keine Sonderregelung für schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter, denn das AGG muss im Unternehmen sowieso immer beachtet werden.

Die andere Rechtsgrundlage sind die entsprechenden Passagen des Sozialgesetzbuches (SGB) IX. Tatsächlich unterliegen schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter speziellen gesetzlichen Regelungen; und sie haben besondere Rechte.

Die wichtigsten
Regelungen
finden Sie
übersichtlich und
leicht verständlich
zusammengefasst
im Kapitel 4
„Rechtliche Rah-
menbedingungen“
ab Seite 128.

Viele Regelungen beinhalten keine besonderen Ansprüche, sondern legen nur bestimmte Abläufe fest, die das Unternehmen einhalten muss. Dadurch können sich manche unternehmerischen Prozesse zwar unter Umständen länger hinziehen. Trotzdem gibt es aber keine grundsätzlichen Unterschiede zur Beschäftigung von Mitarbeitern ohne Schwerbehinderung.

Gut zu wissen

Einige Regelungen des SGB IX gelten selbst dann, wenn das Unternehmen aktuell keine Menschen mit Behinderung beschäftigt. Manche Vorschriften greifen nämlich schon, wenn ein Unternehmen eine freie Stelle ausschreibt. Unternehmen, die diese Regelungen nicht beachten, riskieren Klagen wegen Diskriminierung.

Details dazu
finden Sie im
Abschnitt
„Das Bewerbungs-
verfahren“
ab Seite 130.

Informationen über die konkrete Behinderung beschaffen

Egal ob Führungskraft oder nicht: Viele sind verunsichert, wenn sie im Alltag mit behinderten Menschen konfrontiert werden. Das wirkt sich natürlich auch am Arbeitsplatz aus. Man weiß einfach nicht so genau, wie man mit der Situation umgehen soll: Darf ich dem Betreffenden jetzt die Hand geben oder tut ihm das weh? Warum reagiert er so komisch? Warum macht sie so merkwürdige Geräusche?

Wer dagegen weiß, dass Autisten keine Ironie verstehen, nur die wenigsten gehörlosen Menschen Lippenlesen können oder jemand mit Tourette-Syndrom beim Betreten einer Bank möglicherweise „Überfall“ ruft, kann mit ungewohnten Verhaltensweisen leichter umgehen.

Keine Führungskraft muss jedoch „Vorratswissen“ über alle möglichen Behinderungen erwerben oder zum Inklusionsspezialisten werden. Nur weil sich in fünf Jahren möglicherweise ein sehbehinderter Call-Center-Agent bewirbt, müssen Führungskräfte nicht heute schon die Braille-Schrift erlernen. Und wenn ein Mitarbeiter immer schlechter hört, muss die Führungskraft weder vorsorglich zum Hörgeräteakustiker umschulen, noch in ihrer Freizeit VHS-Kurse in Gebärdensprache belegen. Es geht also immer nur darum, sich individuell über konkrete Behinderungen zu informieren, die aktuell im Unternehmen eine Rolle spielen.

Gut zu wissen

Zur allgemeinen Information über häufige Krankheitsbilder gibt es zahlreiche Broschüren und ähnliche Informationsangebote, die man hinzuziehen kann. Diese Broschüren helfen der Führungskraft auch dabei, individuelle Gespräche mit schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern vorzubereiten oder das Team entsprechend zu informieren.

**Eine umfangreiche
Literaturliste
finden Sie
ab Seite 162.**

Auch bei einer gleichen oder ähnlichen Behinderung ist die individuelle persönliche Situation jedes Betroffenen unterschiedlich. Was der eine Rollstuhlfahrer locker kann, ist für den anderen kaum zu bewältigen. Während manche Menschen mit einer Sehbehinderung gerade bei Dunkelheit Dinge noch relativ gut erkennen können, ist es bei anderen genau umgekehrt. Manche Autisten beherrschen rudimentären Smalltalk, andere können dies gar nicht. Einige Epileptiker sind medikamentös gut eingestellt und seit Jahren anfallsfrei, andere nicht. Je genauer die Führungskraft die individuelle Situation des jeweiligen Mitarbeiters einschätzen kann, desto besser kann sich das Unternehmen auf ihn einstellen, und desto leichter ist es, den Betroffenen auch so einzusetzen, dass er wirklich volle Leistung bringen kann. Das gilt aber letztlich nicht nur für Mitarbeiter mit Behinderungen, sondern für jeden Arbeitnehmer.

Was geht und was nicht geht, weiß der schwerbehinderte bzw. gleichgestellte Mitarbeiter meist selbst am besten. Ein offenes Gespräch des Beschäftigten mit der Führungskraft oder auch direkt mit den Kollegen im Team sorgt hier für Klarheit.

Viele Führungskräfte sind anfangs möglicherweise unsicher, wie sie bei solchen Gesprächen vorgehen sollen. Eine gute Einstiegsfrage könnte sein: „Was benötigen Sie, um optimal arbeiten zu können?“ oder: „Was können wir tun, um Sie besser zu unterstützen?“

Danach ist vieles eine Frage der individuellen Situation und des Fingerspitzengefühls. Doch dies kann man lernen. Die Menschen sind nun einmal unterschiedlich, und das gilt auch für den Umgang mit der eigenen Behinderung. Sie sind genau so vielfältig und komplex wie nicht behinderte Menschen auch.

Manche haben ein unverkrampftes Verhältnis zu ihrer Behinderung und scherzen darüber, andere tun sich schwer. Für manche ist der Rollstuhl der Hort der Freiheit und der Schlüssel zur Mobilität, für andere bedeutet er genau das Gegenteil. Manche gehen offen mit der Einschränkung um, andere kaschieren sie lieber. Folglich sind auch die Gespräche darüber ganz verschieden.

Einige Mitarbeiter mit Handicap sind froh, wenn die Führungskraft Interesse zeigt. Schließlich ist es auch für den Beschäftigten belastend, wenn seine besonderen Bedürfnisse aus Unkenntnis immer wieder übergangen werden oder wenn er Anforderungen erfüllen soll, denen er objektiv nicht (mehr) gerecht werden kann. Solche Arbeitnehmer erzählen meist bereitwillig, was sie möchten und brauchen und wo ihre Grenzen liegen.

Anderen dagegen ist das Thema extrem unangenehm, und sie möchten am liebsten gar nicht über ihre Einschränkungen sprechen. Außerdem gibt es ja auch Dinge, die einem einfach unangenehm oder peinlich sein können. Wer hat schon Lust, seinem Chef von seinen Inkontinenz-Problemen zu erzählen?

Grundsätzlich ist der Arbeitnehmer nicht verpflichtet, seine Diagnose mitzuteilen oder Details seiner Krankengeschichte zu erläutern.

Aber: Alles was für den Job relevant ist, ist wichtig – und danach dürfen Vorgesetzte auch fragen. Ist für bestimmte Tätigkeit beispielsweise Schwindelfreiheit erforderlich, darf und muss die Führungskraft dies selbstverständlich ansprechen.

Es kann auch passieren, dass schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter grundsätzlich nichts von ihrer Einschränkung erzählen möchten. Die Gründe dafür sind vielfältig. Einige haben Angst, im Job nicht mehr für voll genommen zu werden oder von den Kollegen schief angesehen zu werden. Andere befürchten berufliche Nachteile.

Einige kommen auch mit ihrer Behinderung selbst (noch) nicht wirklich klar. Sie haben noch kein richtiges Verhältnis zu ihrer gesundheitlichen Verschlechterung gefunden, möchten sich selbst nicht damit auseinandersetzen, ignorieren es lieber, so lange dies (noch) möglich ist. Sie möchten möglichst nicht darüber sprechen und wollen deshalb erst recht nicht, dass ihr Umfeld davon erfährt.

Grundsätzlich gilt: Niemand ist verpflichtet, seine Behinderung im Unternehmen zu offenbaren. Schweigen ist also das gute Recht eines jeden Mitarbeiters, wenn er bereit ist, mögliche Nachteile in Kauf zu nehmen. Dies muss die Führungskraft respektieren, selbst dann, wenn eine Einschränkung offensichtlich ist.

Dies auch „innerlich“ zu akzeptieren, kann schwerfallen und ist ein Lernprozess. Meist hat die Führungskraft ja den Impuls, den betreffenden Mitarbeiter zu unterstützen. Hat sie dann den Eindruck, dass der Mitarbeiter Unterstützung nicht annimmt und blockiert, entsteht leicht ein Gefühl der Verärgerung.

Gerade in solchen Situationen ist inklusive Führung auf der Beziehungsebene gefragt. Vielleicht gelingt es der Führungskraft ja in vertrauensvollen Gesprächen doch noch, den Beschäftigten zur Mitwirkung zu gewinnen. Doch wenn der Mitarbeiter dies wirklich nicht möchte, muss die Führungskraft es respektieren.

Natürlich muss die Führungskraft ihrer Fürsorgepflicht nachkommen. Dennoch ist es nicht ihre Aufgabe, einen Mitarbeiter mit offensichtlichen Einschränkungen zu „retten“. Vielmehr muss die Führungskraft in erster Linie dafür sorgen, dass die Leistung und das Gesamtergebnis in ihrem Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereich stimmen. Hat die Führungskraft beispielsweise den Eindruck, dass ein Mitarbeiter immer schlechter hört, und der Betroffene streitet dies vehement ab, ist dies zunächst das Problem des Betroffenen selbst. Die Führungskraft muss erst einschreiten, wenn das unterstellte Handicap zu einer Gefährdung führt, wenn der Mitarbeiter also vermutlich die Warnsirenen nicht mehr hört und deshalb Unfälle riskiert.

Solange der Mitarbeiter jedoch die geforderte Leistung bringt und weder sich noch andere gefährdet, ist es seine eigene Entscheidung, ob er über eine (eventuelle) Einschränkungen spricht oder nicht, ob er Hilfestellungen des Unternehmens annehmen möchte oder nicht, ob er sich in Behandlung begibt oder nicht, ob er ihm zustehende Fördermittel einfordert oder nicht.

Dies kann zu der paradoxen Situation führen, dass das Unternehmen eine Ausgleichsabgabe für einen schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten zahlen muss, weil die entsprechenden Pflichtarbeitsplätze „offiziell“ nicht besetzt sind, obwohl sie es tatsächlich sind.

Gut zu wissen

Wer seine Schwerbehinderung oder Gleichstellung verschweigt, obwohl der Arbeitgeber ausdrücklich danach gefragt hat, kann bei Konflikten auch keine behinderungsbedingten Sonderrechte in Anspruch nehmen. Dies gilt aber nur, wenn das Unternehmen seinerseits gewisse Spielregeln einhält.

Was Führungskräfte hierzu wissen sollten, lesen Sie in Kapitel 4 „Rechtliche Rahmenbedingungen“ ab Seite 128.

Informationen über Fördermöglichkeiten

Bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern kann es notwendig werden, den Arbeitsplatz behindertengerecht umzugestalten. Welche Maßnahmen nötig werden, hängt natürlich von der individuellen Situation und damit vom Einzelfall ab. Auf den damit verbundenen Kosten bleibt das Unternehmen aber nicht sitzen, sondern kann vielfältige Fördermöglichkeiten nutzen.

Unterstützung gibt es beispielsweise bei der Anschaffung von technischen Arbeitshilfen. Das sind Hilfsmittel, die die Arbeit erleichtern oder erst ermöglichen, beispielsweise ein spezieller Monitor, ein besonderer Stuhl oder eine Braille-Tastatur. Förderung gibt es auch, wenn das Arbeitsumfeld behindertengerecht angepasst werden muss, etwa wenn die Toilette umgebaut oder Türen verbreitert werden sollen.

Teilweise sind schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter nicht genauso leistungsfähig wie Beschäftigte ohne Handicap. Sie brauchen beispielsweise länger, um Dinge zu verstehen, arbeiten langsamer oder brauchen mehr Pausen. Sie schaffen in derselben Zeit also weniger. Solche zusätzlichen Belastungen des Unternehmens können durch einen Lohnkostenzuschuss oder andere Unterstützungsleistungen der zuständigen Stellen kompensiert werden. Auch wenn der Mitarbeiter zusätzliche Betreuung oder mehr Anleitung als üblich benötigt, kann es Förderung geben.

Manche schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter benötigen auch eine Assistenzkraft, die beispielsweise Blinden gewisse Dinge vorliest oder Vorträge für Hörgeschädigte in Gebärdensprache übersetzt. Auch diese Kosten werden von zuständigen Stellen übernommen.

Daneben gibt es vielfältige andere Leistungen, die je nach Einzelfall gezahlt werden, beispielsweise der rollstuhlgerechte Umbau eines Fahrzeugs, Spezialsitze an Maschinen und Ähnliches. Was genau übernommen werden kann, hängt von den Aufgaben am Arbeitsplatz, den konkreten Einschränkungen, der individuellen Gesamtsituation und den betrieblichen Rahmenbedingungen ab.

Natürlich kann das Unternehmen Förderungen nur erhalten, wenn die mit der Beantragung betrauten Mitarbeiter über die verschiedenen Möglichkeiten Bescheid wissen. Sie müssen die zuständigen Ansprechpartner kennen und die oft komplexen Verfahrenswege einhalten, um die entsprechenden Anträge form- und fristgerecht zu stellen. Leider ist es selbst für informierte Menschen nicht immer einfach, herauszufinden, welche Leistungen es überhaupt gibt und wo und wie diese beantragt werden müssen.

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen, die nicht über entsprechende Ressourcen verfügen, empfinden diese Strukturen häufig als unübersichtlich, schwer durchschaubar und viel zu bürokratisch. Böse Zungen sprechen von einem regelrechten Förder-Dschungel.

Die Integrationsämter kennen das Problem und bieten deshalb vielfältige Unterstützung und Beratungsleistungen an. Oft kommen Berater ins Haus, die auch gleich bei der Antragstellung helfen. Einfach mal nachfragen!

Wenn ein Unternehmen zum ersten Mal Förderungen beantragt, ist es wirklich manchmal ein wenig mühsam, bis die entsprechenden Anträge gestellt sind. Wie immer beim Umgang mit Behörden, muss man das System der verschiedenen Zuständigkeiten erst einmal durchdringen. Man muss wissen, welche Ansprechpartner wofür zuständig sind und wann, wie und wo man ggf. Widerspruch einlegen muss.

Sobald die entsprechenden Kontakte geknüpft sind, wird dies aber immer einfacher. Hat sich die Zusammenarbeit mit den Integrationsämtern, Agenturen für Arbeit und Reha-Trägern erst einmal eingespielt, läuft die Antragstellung besser und verursacht spürbar weniger Aufwand.

Immer wieder hört man Horrormärchen von endlosem Papierkrieg und langwierigen Auseinandersetzungen mit den zuständigen Behörden. Ganz klar, auch bei den Integrationsämtern, Agenturen für Arbeit und anderen Einrichtungen arbeiten Menschen, und die sind bekanntlich unterschiedlich. Natürlich kann man mal Pech haben und an einen Mitarbeiter geraten, der nicht willens oder nicht in der Lage ist, eine pragmatische Lösung für ein bestimmtes Problem zu finden. Dinge werden endlos verschleppt, Ermessensspielräume nicht genutzt, oder es wird sich nicht auf die betrieblichen Erfordernisse und Sachzwänge eingestellt. Dann kann auch der Führungskraft irgendwann einmal der Geduldsfaden reißen. Das sind jedoch die Ausnahmen.

Die allermeisten Mitarbeiter in den zuständigen Behörden und Einrichtungen wissen ganz genau, wie schwierig es ist, schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter in das Berufsleben zu integrieren. Sie sind häufig sehr engagiert und versuchen alles Menschenmögliche, um das Beschäftigungsverhältnis zu erhalten und eine individuelle, pragmatische Lösung für das Unternehmen zu finden.

Einen Überblick über die wichtigsten Fördermöglichkeiten finden Sie in Kapitel 5 „Hilfestellung, Unterstützung, Förderung“ ab Seite 150.

Dennoch müssen sich die Ansprechpartner an ihre Vorschriften halten. Außerdem ist in den Behörden manchmal auch die Personaldecke relativ knapp. Es kann also durchaus passieren, dass Anträge mehrere Wochen Bearbeitungszeit benötigen, bis etwas geschieht. Das liegt auch daran, dass je nach individueller Situation unterschiedliche Träger für die einzelnen Leistungen zuständig sein können, was die Bearbeitung natürlich nicht gerade beschleunigt.

Arbeitgeber sollten sich also darauf einstellen, dass die Dinge häufig eine gewisse Vorlaufzeit brauchen, und dementsprechend planen. Die Erfahrung zeigt, dass mit ein wenig Geduld und der manchmal nötigen Hartnäckigkeit oft gute und pragmatische Lösungen gefunden werden können.

Fallstrick Förderung!

Vorsicht, wenn bei der Entscheidung über die Einstellung von schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern die finanzielle Förderung im Mittelpunkt steht. Manchmal wird nämlich versucht, die Führungskraft mit solchen finanziellen Anreizen zur Einstellung eines schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiters zu ermutigen. Dies geht erfahrungsgemäß nicht immer gut.

Die Förderung ist in der Praxis nämlich kein Bonbon on top, sondern es werden damit tatsächliche Zusatzaufwendungen des Unternehmens kompensiert. Die Förderung ist also keine zusätzliche Einnahmequelle, sondern ein Kostenersatz. Wer nur auf finanzielle Vorteile hofft, wird deshalb mit Sicherheit enttäuscht werden.

Im Mittelpunkt sollten vielmehr auch bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern die Einstellungskriterien stehen, die Führungskräfte bei jedem anderen anwenden: Wie gut passt die Qualifikation auf die betrieblichen Anforderungen? Wie gut passt die Person ins Team?

Networking

Jede Führungskraft weiß, wie wichtig Netzwerke im Beruf sind. Persönliche Kontakte sind auch im Zeitalter des Internets das A und O im Joballtag. Dies gilt ebenso für die Beschäftigung von schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern.

Zu diesem Thema gibt es leider immer noch viel zu wenig Unterstützung, Beratung und Informationsveranstaltungen für Unternehmen. Stößt die Führungskraft auf entsprechende Angebote, kann man ihr nur empfehlen, diese auch tatsächlich wahrzunehmen. Der Austausch von Know-how mit anderen Unternehmen, die schon über entsprechende praktische Erfahrungen verfügen, sind für alle betrieblichen Akteure unersetzlich, besonders für Führungskräfte und Personalverantwortliche.

Bei solchen Gelegenheiten kann man sich erst einmal unverbindlich mit dem Thema Inklusion beschäftigen und bekommt einen ersten Einblick in die Materie. Häufig werden auch Best-Practice-Beispiele vorgestellt, bei denen Betriebe von ihren eigenen Erfahrungen berichten und vermitteln, was im unternehmerischen Alltag alles möglich ist. Außerdem kann man hier erste Kontakte zu den entsprechenden Behördenvertretern, Fachleuten, Kostenträgern und Unternehmen aufnehmen und sich gegenseitig beschnuppern, ohne gleich offizielle Anfragen oder Anträge stellen zu müssen.

Auch wenn das Unternehmen bereits schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter beschäftigt, ist der Erfahrungsaustausch auf solchen Veranstaltungen enorm wertvoll. Hier bekommt die Führungskraft zahlreiche Anregungen für den täglichen Berufsalltag. Natürlich erfährt man auf solchen Events auch viel Neues und bleibt auf dem aktuellen Stand, beispielsweise darüber, dass es neue Fördermöglichkeiten gibt oder sich die Gesetzgebung ändert. Außerdem bekommt man viele hilfreiche Tipps und Ideen, die man auch im eigenen Unternehmen umsetzen kann.

Und nicht zuletzt sind solche Veranstaltungen zum Networking da. Hier kann die Führungskraft neue Kontakte knüpfen, nicht nur zu Behörden und anderen Akteuren, sondern auch zu weiteren Unternehmen. Oft entstehen durch diese informellen Kontakte langjährige, sehr erfolgreiche Kooperationen, von denen alle Seiten profitieren. Ein gutes Netzwerk hilft natürlich auch, wenn im Arbeitsalltag Reibereien auftreten, für die man kurzfristig eine Lösung braucht – wenn man weiß, wen man anrufen kann, ist die Sache oft schnell vom Tisch.



„Der Mensch steht für uns im Mittelpunkt“

Bernd Kulgemeyer (44) ist ausgebildeter Bankkaufmann und Wirtschaftsinformatiker. Seit acht Jahren ist er in der Jürgen Emptmeyer GmbH in Bad Essen in der Nähe von Osnabrück tätig, anfangs in leitender Funktion, seit 2017 als Geschäftsführer. Das Unternehmen stellt unter anderem Drahtbiegeteile, Warenträger, Lackiergestelle sowie Abdeckmaterialien für die Beschichtungsindustrie her und handelt europaweit mit diesen Produkten. Von den rund 70 Beschäftigten sind sieben Mitarbeiter schwerbehindert, das entspricht einer Quote von zehn Prozent.





Unser Unternehmen beschäftigt seit 18 Jahren Arbeitnehmer mit einer Schwerbehinderung. Anfangs war es nur ein einzelner Mitarbeiter – er ist heute noch bei uns. Ich fand das herausfordernd und faszinierend zugleich. Es hat mich einfach interessiert, wo die Potenziale sind. So hat es sich ergeben, dass wir immer mehr Menschen mit Behinderungen beschäftigen.

Die Mitarbeiter haben ganz unterschiedliche Einschränkungen. Im Büro haben wir seit knapp zwei Jahren einen Kollegen mit einer autistischen Störung. Er kümmert sich unter anderem um die Datenpflege, beispielsweise die Artikelpflege für unseren Onlineshop, und ist für die Digitalisierung von Belegen zuständig. Im Lager und in der Produktion beschäftigen wir mehrere Mitarbeiter mit einer Lernschwäche, die beispielsweise beim Etikettieren oder Kommissionieren eingesetzt werden und auch für die Sauberkeit und Ordnung im Lager verantwortlich sind. Außerdem sind zwei Kollegen auf einen Rollstuhl angewiesen. Einer ist in der Produktion tätig und arbeitet an Maschinen, die sowieso sitzend bedient werden. Der andere Mitarbeiter arbeitet in der Konstruktion, hat also einen Schreibtischjob.

Wir finden unsere Mitarbeiter über verschiedene Träger hier vor Ort, zum Beispiel über die hiesige heilpädagogische Hilfe. Von dort werde ich regelmäßig angefragt, beispielsweise für Schulungen im Berufsbildungsbereich oder als Podiumsteilnehmer bei Inklusionsveranstaltungen. So werden wir als Arbeitgeber erlebbar – und daraus entstehen Kontakte und Praktika. Wichtig für den gemeinsamen Erfolg ist es, ein solches Praktikum sehr breit aufzustellen, damit der Interessent möglichst viele verschiedene Bereiche im Unternehmen ausprobieren kann.

Solche Praktika sind bei uns obligatorisch, denn man sieht oft erst in der Praxis, welche Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter tatsächlich mitbringt und auf welche Aufgaben im Unternehmen er passt.

Uns ist es wichtig, einen Menschen mit Behinderung nach einem Bewerbungsgespräch nicht einfach einzustellen. Wir wollen vielmehr gemeinsam herausfinden, was im konkreten Arbeitsumfeld wirklich funktioniert. Der Prozess ist also häufig langsamer, behutsamer und erfordert viel Achtsamkeit sowie eine professionelle Begleitung, beispielsweise durch Inklusionsberater.

Wichtig ist, dass es für dieses Ausprobieren zwar einerseits genügend Zeit gibt und dass alle Beteiligten dabei offen bleiben für das, was im Einzelfall möglich ist. Trotzdem ist das kein unstrukturiertes Laufenlassen, sondern wir vereinbaren Meilensteine. Wir geben uns beispielsweise vier Wochen Zeit, um etwas Bestimmtes auszuprobieren. Danach setzen wir uns erneut zusammen

und überlegen, wie es weitergehen könnte. Wir sind offen und bieten Chancen an, aber wenn es nicht klappt, stellen wir den Betroffenen auch nicht ein.

Es ist also ein Ausprobieren, und das muss man auch klar und deutlich sagen. Es bringt nichts, dem behinderten Menschen am Anfang große Hoffnungen zu machen, dass er auf jeden Fall bei uns bleiben kann. Wenn dies am Ende doch nicht möglich ist, fällt dieser Mensch eventuell in ein unendlich tiefes Loch, und das ist extrem unfair.

Wichtig ist auch, gerade am Anfang, dass man für sich selbst klärt, welche Erwartungen man eigentlich hat. Inklusion bedeutet nämlich nicht, dass jeder behinderte Mitarbeiter im Unternehmen alles machen und alles erreichen kann. Es geht vielmehr um eine Integration im Rahmen der individuellen Möglichkeiten eines behinderten Menschen. Es gibt also Grenzen, und die müssen unsere Führungskräfte, die anderen Kollegen, aber auch der behinderte Mitarbeiter selbst verstehen und akzeptieren.

Manchmal sind es die Eltern, die viel zu große Erwartungen haben. Sie selbst nehmen die tatsächlichen Einschränkungen ihres Kindes oft kaum noch wahr und glauben deshalb, dass es auch im Unternehmen beliebig eingesetzt werden kann, was in der Praxis aber oft nicht möglich ist.

Bei der Entscheidung für oder gegen einen behinderten Mitarbeiter achten wir insbesondere darauf, ob die Person sowohl fachlich als auch menschlich bei uns hineinpasst. Wenn die kollegiale Zusammenarbeit nicht wirklich gut funktioniert, führt das hinterher nämlich nur zu Problemen.

Der Mensch steht für uns im Mittelpunkt, nicht das Geld. Die finanzielle Förderung kommt immer erst an zweiter Stelle. Erst wenn wir uns entschieden haben, den Mitarbeiter einzustellen, klären wir im Einzelfall, welche Hilfen tatsächlich notwendig und möglich sind.

Es ist ein Irrtum, dass die Beschäftigung behinderter Menschen aufgrund der Förderung mehr oder weniger kostenlos ist. Das stimmt einfach nicht. Die Förderung ist vielmehr ein Ausgleich für Minderleistungen oder für zusätzliche Aufwendungen, die bei uns im Unternehmen tatsächlich entstehen.

Bei Mitarbeitern mit Behinderung muss man meiner Erfahrung nach mehr als sonst den ganzen Menschen mit einbeziehen. Wie stark das im Einzelnen notwendig ist, hängt natürlich von der individuellen Behinderung ab.

Ist der Mitarbeiter beispielsweise selbst nicht mobil, muss geklärt werden, wie er den Arbeitsweg bewältigt. Wird der Betroffene derzeit von seinen Eltern





gefahren, muss man überlegen, was geschieht, wenn diese irgendwann ausfallen. Kann er dann auch allein zur Firma kommen, kann er umziehen, gibt es eine Fahrgemeinschaft, können wir ein Home-Office einrichten? Solche Fragen müssen vorher durchdacht und besprochen werden, denn wir als Unternehmen und der Mitarbeiter selbst brauchen eine stabile Lösung, die auf Dauer funktioniert.

Manchmal erfordert die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung einen größeren Einsatz, als man es sonst kennt. Hier haben ja immer auch verschiedene Behörden ein Wörtchen mitzureden.

Wir hatten schon den Fall, dass beispielsweise das Jobcenter unbedingt wollte, dass der Mitarbeiter Vollzeit arbeitet, weil in seiner Akte steht, dass er das kann. In der Praxis war es aber so, dass er das aus körperlichen Gründen wirklich nicht auf Dauer schaffen konnte. In solchen Fällen greifen wir manchmal unterstützend ein, damit wir den betreffenden Mitarbeiter weiterbeschäftigen und an der gemeinsamen Perspektive festhalten können.

Mitarbeiter mit geistigen Einschränkungen haben manchmal einen gesetzlichen Betreuer. Dann muss man frühzeitig das Gespräch mit dem Betreuer suchen und versuchen, ein gutes Verhältnis aufzubauen. Wir hatten aber auch schon mal den Fall, dass wir einen Betreuungswechsel angeregt und begleitet haben, weil der betreffende Mitarbeiter sich das so gewünscht hatte. Er fühlte sich nicht ausreichend unterstützt, und auch wir wünschten uns eine bessere Zusammenarbeit.

Insgesamt muss man bei Mitarbeitern mit Behinderung oft wesentlich breiter denken, als man es als Arbeitgeber möglicherweise gewohnt ist. Man nimmt einfach den gesamten Menschen in den Blick und nicht nur die Arbeitskraft. Das sehe ich aber sehr positiv, denn ich finde, das macht insgesamt achtsamer im Umgang mit allen Mitarbeitern. Schließlich hat bei jedem Menschen das Privatleben auch Auswirkungen auf den Job, beispielsweise wenn jemand pflegebedürftige Eltern hat. Da bekommt man einen ganz anderen Blick, und das finde ich gut.

Insgesamt ist der menschliche Kontakt zu Mitarbeitern mit einem Handicap oft enger, als es im Arbeitsleben sonst üblich ist. Das gilt ganz besonders bei Menschen mit geistigen Einschränkungen. Beispielsweise hatten wir einmal den Fall, dass es dem Mitarbeiter ganz wichtig war, dass ich persönlich ihn zu Hause auf einen Kaffee besuche, damit ich sehe, wie er wohnt. Das finde ich schön, und das wirkliche, echte Interesse aneinander ist auch für mich sehr bedeutsam.

Vertrauen und eine stabile, tragfähige Beziehung sind im Umgang miteinander noch wichtiger als sonst. Beispielsweise hatten wir mal einen





Mitarbeiter, der eine Insolvenz miterlebt hatte und deshalb ständig nachfragte, ob es unserem Unternehmen auch wirklich gut gehe. Darauf gehen wir selbstverständlich ein. So etwas dürfen wir nicht ignorieren oder als Unverschämtheit bewerten, denn sonst kann ein solcher Mitarbeiter vor lauter Angst um seinen Arbeitsplatz keine volle Leistung bringen.

Außerdem ist es sehr wichtig, dass der Mitarbeiter mit Beeinträchtigung eine Vertrauensperson als Ansprechpartner im Betrieb hat. Beispielsweise reagieren Menschen mit einer geistigen Einschränkung häufig sehr unmittelbar darauf, wenn ihnen etwas nicht passt, oder können aufgrund ihrer Behinderung mit Zurückweisungen oder Kritik nicht gut umgehen.

Da kann es schon einmal passieren, dass ein solcher Mitarbeiter sagt: ‚Ich habe keine Lust mehr, ich mache jetzt nichts mehr.‘ Dahinter steht dann meistens irgendein kleines Problem, beispielsweise dass derjenige sich ungerecht behandelt fühlt. Dann muss sich die zuständige Vertrauensperson sofort darum kümmern und zehn Minuten investieren, um das Problem zu klären, damit es weitergehen kann.

Das kann natürlich auch mal anstrengend sein, vor allem wenn gerade sehr viel zu tun ist. Ein Mitarbeiter ohne ein solches Handicap dagegen hätte sich in einer solchen Situation wahrscheinlich zusammengerissen und trotzdem weitergearbeitet. Langfristig sehe ich das aber positiv. So stauen sich nämlich keine Probleme an, sondern die Dinge werden sofort ausgeräumt und sind dann auch erledigt. Im Ergebnis finde ich den Umgang offener, ehrlicher und authentischer. Es gibt bei Menschen mit Behinderungen einfach viel weniger Heuchelei.

Mir ist es wichtig, dass die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung nicht als soziales Engagement eines Gutbürgers interpretiert wird. Wir sind nicht die Nummer eins bei der Inklusion, und wir wollen unser Engagement nicht auch wie wunderbar offensiv zur Schau stellen. Ich sehe es vielmehr so, dass wir den Menschen eine sinnvolle, echte Arbeit geben, die einen Wert hat. Ganz schlimm finde ich es, wenn behinderte Menschen mit sinnlosen Aufgaben beschäftigt werden, beispielsweise wenn sie jeden Tag Schrauben auseinandersortieren sollen, die am Abend wieder zusammengekippt werden.

Manchmal höre ich sogar von den entsprechenden Fördereinrichtungen, dass sich die Arbeit von Menschen mit Behinderung angeblich nicht rechnet und zu teuer ist. Ich finde, das ist eine fürchterliche Einstellung. Auch wenn der Beitrag eines behinderten Menschen häufig geringer ist als der eines





Menschen ohne Handicap, handelt es sich doch um würdige Arbeit, die einen Sinn hat. Selbst die geringste Wertschöpfung ist Wertschöpfung und damit mehr als gar nichts. Das wird häufig zu wenig beachtet.

Natürlich kann es im Umgang zwischen den Kollegen mit und ohne Behinderung auch mal zu Streitereien kommen. Diese Konflikte zu lösen ist auch Aufgabe der Führungskraft, darauf muss man sich einstellen.

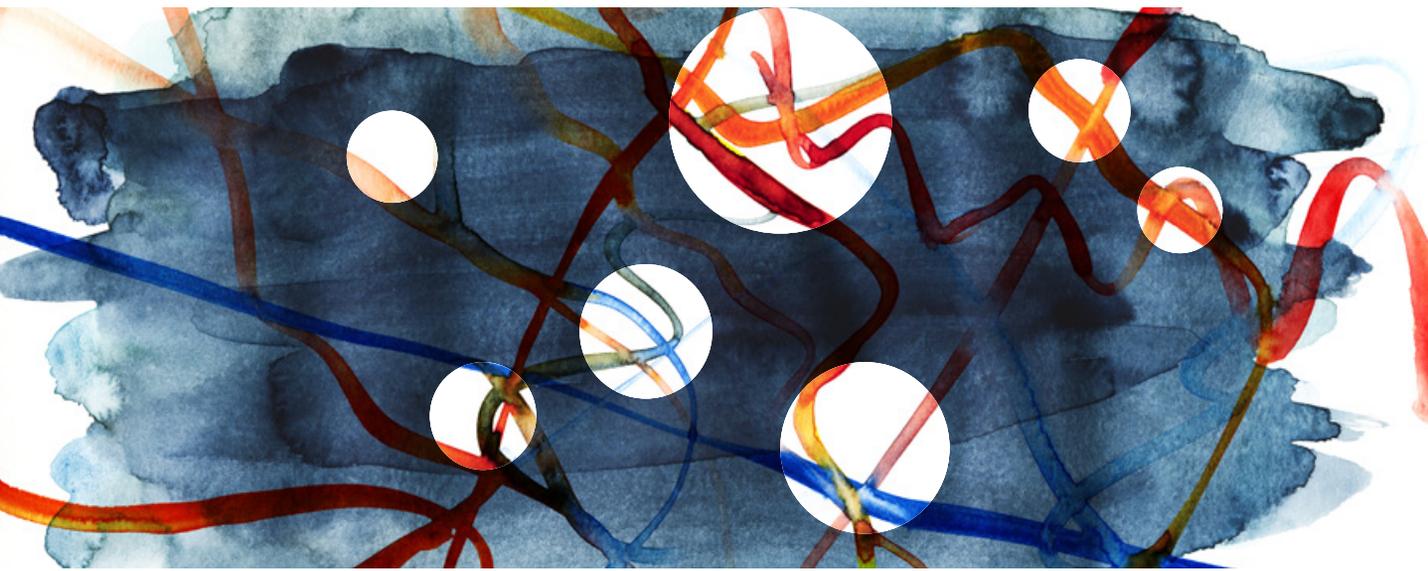
Wir führen neue Mitarbeiter in das Team ein, aber das machen wir sowieso bei jedem neuen Kollegen. Hat der Mitarbeiter Beeinträchtigungen, die gefährlich werden können, beispielsweise ein eingeschränktes Sehfeld, klären wir darüber natürlich auf. Ansonsten hängt es vom Einzelfall ab. Inzwischen sind Mitarbeiter mit Behinderungen bei uns aber so selbstverständlich, dass wir vorher nicht mehr viel erklären müssen. Die Leute finden es schon selbst heraus, wie sie am besten mit ihrem neuen Kollegen umgehen.

Bei uns gehört Inklusion zur Unternehmenskultur. Darauf müssen sich alle Beschäftigten einlassen. Jeder braucht also eine gewisse Offenheit für Neues und für Veränderungen. Wer das auf Dauer nicht kann, der ist bei uns falsch. Solche Mitarbeiter kündigen in der Regel von sich aus. Problematisch sind Leute, die immer dagegen sind und trotzdem bleiben, aber das ist bei uns die absolute Ausnahme.

Der regelmäßige Austausch ist bei uns sehr wichtig. Wir machen einmal pro Woche eine Leiterrunde mit allen Führungskräften, da sprechen wir Schwierigkeiten an, die wir in der Abteilung oder auch bei uns selbst wahrnehmen. Das ist ein ganz offenes Gespräch. Beispielsweise kann man es frei ansprechen, wenn es einen ganz nervös macht, dass ein bestimmter Mitarbeiter so stark stottert. Wir tauschen uns darüber aus, und meistens finden wir eine Lösung. Manchmal warten wir auch einfach ab, denn je länger der Betreffende in der Abteilung ist, desto besser läuft es meistens.

Gelungene Inklusion bedeutet für mich, dass es sich nicht mehr danach anfühlt, sondern dass die Inklusion völlig normal ist. Wir hatten beispielsweise mal eine taubstumme Mitarbeiterin im Lager beschäftigt, die inzwischen in eine andere Stadt gezogen ist. Ich kann mich noch gut daran erinnern, dass sich anfangs alle darauf einstellen mussten. Denn wenn sie sich beispielsweise in den Fahrwegen der Gabelstapler aufhielt und die Fahrzeuge nicht hörte, konnte das natürlich gefährlich werden. Doch die Kollegen haben das damals super hinbekommen, und die Zusammenarbeit klappte prima. Irgendwann habe ich mitbekommen, dass einige auf YouTube Schimpfwörter in Gebärdensprache gelernt hatten, damit auch die Kollegin bei Fehlern ihr Fett wegkommt. Da wusste ich, dass die Inklusion bei uns wirklich funktioniert.

Erfolgsfaktor 2:
Der Umgang mit Vorbehalten gelingt



Jedem ist völlig klar, dass ein behinderter Mitarbeiter überhaupt nichts für sein Handicap kann, und natürlich möchte niemand einen solchen Kollegen absichtlich oder unabsichtlich irgendwie verletzen, herabsetzen oder beleidigen.

Deshalb haben Führungskräfte an sich selbst und an ihre Mitarbeiter den Anspruch, dass es im eigenen Unternehmen keinerlei Vorbehalte oder Benachteiligungen von Menschen mit Behinderung geben darf. Doch Hand aufs Herz: Ist das wirklich so? Die ehrliche Antwort lautet in den allermeisten Fällen: Nein.

Typische Bedenken in Unternehmen

„Das wird bestimmt sehr teuer.“

Falsch, die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung wird vielfältig gefördert. Bei vielen Behinderungen sind auch keine besonderen Aufwendungen erforderlich.

„Behinderte Mitarbeiter sind doch ständig krank.“

Stimmt eher nicht. Erfahrungsgemäß sind behinderte Mitarbeiter nicht häufiger krank als Beschäftigte ohne Handicap. Verlässliche Statistiken, weder in die eine noch in die andere Richtung, sind nicht bekannt.

„Das gibt doch bestimmt einen endlosen Behördenkrieg mit Tausenden von Anträgen.“

Stimmt leider teilweise. Anfangs erfordert die Antragstellung einen gewissen Zeitaufwand. Wenn man die Ansprechpartner und das Procedere kennt, läuft das aber meist zunehmend besser.

„Das schafft ein behinderter Mitarbeiter sowieso nicht.“

Stimmt eher nicht. Wie leistungsfähig jemand ist, hängt von der individuellen Einschränkung ab. Wenn die Behinderung und der Job zusammenpassen, stimmt in der Regel auch die Leistung. Und für eventuelle Minderleistungen kann das Unternehmen Ausgleichszahlungen erhalten.

„Das mit der Förderung ist einfach zu kompliziert, da blickt doch niemand durch.“

Stimmt leider in vielen Fällen. Es ist nicht immer leicht zu durchschauen, welche Förderleistungen dem jeweiligen Mitarbeiter und welche dem Unternehmen zustehen. Die Integrationsämter informieren jedoch vielfach individuell und helfen bei der Antragstellung.

„Das Thema ist einfach zu kompliziert!“

Stimmt leider teilweise. Wie bei jeder Neuerung muss man anfangs einen gewissen Aufwand einkalkulieren, bis man sich auskennt und die Sache läuft.

„Irgendwie ist es mir unangenehm, ich bin etwas unsicher, wie ich mit einem behinderten Menschen umgehen soll.“

Die meisten Behinderungen sind nicht sichtbar und fallen im Alltag und im persönlichen Miteinander auch nicht auf. Ansonsten ist dies eine Frage des Kennenlernens, des miteinander Sprechens, der Erfahrung und auch der Gewöhnung. Je alltäglicher der gemeinsame Umgang wird, desto selbstverständlicher wird er. Einfach mal ausprobieren!

„Das führt garantiert zu Problemen im Team.“

Stimmt eher nicht. Bei jedem neuen Mitarbeiter und bei jeder betrieblichen Änderung kann es zu Konflikten kommen. Wenn das Team gut vorbereitet wird, halten sich die Startschwierigkeiten in Grenzen. Nach einer gewissen Zeit sagen fast alle Teams, dass sich die Stimmung und die Zusammenarbeit verbessert haben.

„Wir haben einfach niemanden im Unternehmen, der sich mit dem Thema auskennt.“

Stimmt häufig, vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen. Infoveranstaltungen, Netzwerke und Fortbildungen können helfen. Mitarbeiter mit Behinderungen sind fast in jedem Unternehmen ein Thema.

„Das Risiko von Arbeitsunfällen ist bestimmt viel höher als das bei Mitarbeitern ohne Behinderung.“

Stimmt nicht. Es gibt keine Studien oder Statistiken, die so etwas belegen. Qualifikation und Leistungsvermögen müssen bei jedem Mitarbeiter zusammenpassen, egal ob mit oder ohne Behinderung. Dann gibt es auch kein erhöhtes Unfallrisiko.

„Ich kann mir nicht vorstellen, dass es für diesen Job überhaupt einen behinderten Bewerber mit einer passenden Qualifikation gibt.“

Stimmt eher nicht. Behinderte Menschen sind sehr unterschiedlich und in vielen Fällen gut qualifiziert.

„Wie sollen wir denn die vielen Vorschriften zur Arbeitssicherheit und den Arbeitsschutz einhalten?“

Grundsätzlich gelten dieselben Regelungen wie bei allen anderen Beschäftigten auch. Bei Unsicherheiten im Einzelfall kann man sich von den Integrationsämtern beraten lassen, gegebenenfalls Hilfsmittel beantragen und den Arbeitsplatz entsprechend ausstatten lassen.

„Wenn die Zusammenarbeit nicht klappt, wird man einen behinderten Mitarbeiter nie wieder los.“

Falsch. Bei rund 80 Prozent der beantragten Kündigungen stimmt das Integrationsamt zu. Der besondere Kündigungsschutz für schwerbehinderte Mitarbeiter ist also in der beruflichen Praxis weit weniger einschränkend, als viele glauben. Details dazu finden Sie in Kapitel 4 „Rechtliche Rahmenbedingungen“ ab Seite 128.

„Behinderte Mitarbeiter bei uns – das geht doch gar nicht, wo sollen die denn arbeiten?“

Stimmt in der Regel nicht. Dies hängt von den individuellen Fähigkeiten des behinderten Menschen ab. Menschen mit Behinderungen sind so vielfältig wie die Aufgaben in den Unternehmen. Wenn man will, ist oft mehr möglich, als man anfangs glaubt. Außerdem beschäftigen viele Unternehmen behinderte Mitarbeiter und wissen es nur nicht.

Vorbehalte akzeptieren

Der Umgang mit behinderten Menschen ist für viele im Unternehmen ungewohnt und dementsprechend mit Unsicherheiten oder Vorbehalten verbunden. Es bringt aber nichts, wenn die Führungskraft solche Bedenken ignoriert und stattdessen so tut, als ob nichts wäre. Ungünstig ist es auch, wenn man solche Bedenken als völlig ungerechtfertigte Vorurteile abtut, weil es so etwas im eigenen Unternehmen einfach nicht geben darf.

Solche unrealistischen Erwartungen und praxisfernen Vorstellungen führen nur zu Überforderungen, Enttäuschungen und Unzufriedenheit, wenn im Alltag die Inklusion nicht so reibungslos und problemlos klappt, wie man es gern hätte.

Oft fällt es aber nicht leicht, sich die eigenen Bedenken, Unsicherheiten, Vorbehalte oder manchmal auch Vorurteile einzugestehen und eigene Schwächen anzunehmen. Man ist keine schlechte Führungskraft und erst recht kein schlechter Mensch, nur weil man bestimmte Befürchtungen hat oder ein wenig Scheu vor der neuen Situation verspürt.

Die Beschäftigung von Mitarbeitern mit Behinderung ist nun mal häufig eine neue Situation. Dies kann manchmal zu Irritationen oder Verunsicherungen führen. Es ist also völlig in Ordnung, dass man in einer solchen Situation nicht immer sofort weiß, wie man am besten damit umgeht.

Bedenken relativieren

Typisch sind fachliche Bedenken, also letztlich solche, ob der Mitarbeiter mit Handicap die geforderte Leistung überhaupt erbringen kann. Oft wird auch unterstellt, dass diese Mitarbeiter überdurchschnittlich häufig krank sind oder ggf. lange Ausfallzeiten haben.

Aus der Sicht der Führungskraft würde dies bedeuten, dass wichtige Arbeit liegen bleibt, Termine nicht mehr gehalten werden können oder ständige Ausfallzeiten für Unruhe im Team sorgen. Hier hilft es, sich klarzumachen, welche Probleme man im Einzelfall erwartet. Bei einem Rollstuhlfahrer befürchtet die Führungskraft vielleicht vor allem kostspielige und langwierige Umbauten, bei einem lernschwachen Azubi dagegen eher, dass die Ausbildung am Ende doch nicht gelingt.

Wie begründet diese Vorbehalte im Einzelnen sind, hängt natürlich von der konkreten Situation und von den individuellen Einschränkungen des Mitarbeiters ab. Es ist also sinnvoll, sich die eigenen Vorbehalte einzugestehen, weil man dann viel genauer und gezielter Informationen einholen kann, um die Situation realistischer einzuschätzen. Schließlich ist es ein Unterschied, ob die Führungskraft vermutet, dass höchstwahrscheinlich alle Türen verbreitert werden müssen, oder ob sie recherchiert hat, welche Maße die Türen tatsächlich haben und wie breit Rollstühle üblicherweise sind.

Je besser die Führungskraft also über die entsprechenden Sachverhalte informiert ist, desto besser kann sie einschätzen, welcher zusätzliche Aufwand und welche Schwierigkeiten mit der Beschäftigung des behinderten Mitarbeiters tatsächlich verbunden sind und desto realistischer kann sie die Situation beurteilen. Hilfreich ist hier natürlich auch der Austausch mit anderen Führungskräften in einer vergleichbaren Situation oder mit Experten. Die Integrationsämter haben speziell geschulte Berater, die genau solche Dinge einschätzen können. Viele Bedenken relativieren sich oder lösen sich sogar in Wohlgefallen auf, wenn man die Fakten kennt.

Vorbehalte im Team ausräumen

Natürlich haben nicht nur Führungskräfte Bedenken, sondern auch die Beschäftigten. Vor allem die direkten Kollegen, die mit dem behinderten Mitarbeiter zusammenarbeiten müssen, reagieren anfangs häufig skeptisch.

Solche Bedenken sind naturgemäß besonders häufig, wenn das Thema Inklusion für die Beschäftigten völlig neu ist. Je mehr Erfahrungen das Team damit hat, desto weniger Befürchtungen und Unsicherheiten sind vorhanden.

Wie bei jeder anderen Neuerung im Unternehmen gelingt die Anpassung an eine neue Situation umso leichter, je besser die Belegschaft über die anstehenden Veränderungen informiert ist. Flurfunk, Gerüchte und Getuschel über mehr oder weniger undurchschaubare Änderungen machen die Inklusion dagegen vielfach schwieriger als unbedingt nötig.

Auch beim Thema Inklusion kann die Führungskraft also viele Befürchtungen zerstreuen, wenn sie das Team proaktiv über die neue Situation informiert. Es handelt sich dabei letztlich nicht um eine Besonderheit inklusiver Führung, sondern um das übliche Vorgehen bei betrieblichen Veränderungen.

Typische Bedenken innerhalb des Teams

„Der behinderte Kollege wird bei der Urlaubsplanung, der Schichtenteilung und ähnlichen Dingen immer bevorzugt. Ich bekomme nur das, was übrig bleibt.“

„Der behinderte Kollege bekommt alles, was er will. Ich dagegen kann noch so viel bitten und betteln und bekomme trotzdem nichts.“

„Wir sind ein eingeschworenes Team. Jetzt kommt der behinderte Kollege und nimmt mir meinen Platz weg. Ich muss deshalb mit neuen Leuten zusammenarbeiten, die ich nicht mag.“

„Der behinderte Kollege braucht ständig Hilfe und Unterstützung. Ich habe keine Lust, mich den ganzen Tag um ihn zu kümmern.“

„Wenn der Kollege schwerbehindert ist, hat er ja auch mehr Anlaubsstage. Dann muss ich ja noch mehr Anlaubsvertretung machen als jetzt schon.“

„Der behinderte Kollege kann sich die Arbeit aussuchen und übernimmt meine Lieblingsaufgaben. Ich muss das erledigen, wozu der behinderte Mitarbeiter keine Lust hat.“

„Der behinderte Mitarbeiter schafft seine Arbeit sowieso nicht. Am Ende muss ich für den behinderten Kollegen mitarbeiten, und das zusätzlich zu meinem normalen Pensum.“

Meist kursieren im Team zahllose Mythen und Märchen über die Sonderrechte behinderter Mitarbeiter, beispielsweise dass sie viel mehr Urlaub bekommen oder dass sie sich alles herausnehmen können, weil sie unkündbar seien. Je weniger Informationen die Mitarbeiter haben und je unklarer die Situation ist, desto heftiger brodelt natürlich die Gerüchteküche, und desto intensiver wird natürlich auch im Internet recherchiert.

Das Ergebnis ist ein Halbwissen über die angeblichen Sonderrechte des schwerbehinderten oder gleichgestellten Kollegen, das unter Umständen Vorbehalte bestätigt und damit die Inklusion nicht unbedingt erleichtert.

Speziell der Neid auf eine scheinbare Bevorzugung des Kollegen mit Handicap kann im Arbeitsalltag eine Rolle spielen. Wenn der behinderte Mitarbeiter als Einziger einen Parkplatz in der Nähe des Haupteingangs bekommt, während alle anderen zehn Minuten laufen müssen, wenn die an Multipler Sklerose erkrankte Kollegin eine Klimaanlage erhält, während alle anderen im Sommer schwitzen müssen, oder wenn der sehbehinderte Kollege einen schicken, großen Monitor bekommt, den einige andere auch gern hätten, wird das leicht als ungerechte Bevorzugung empfunden.

Vielfach geht es dabei nicht darum, dass man dem behinderten Kollegen nichts gönnt. Vor allem wenn die Behinderung offensichtlich ist, sehen die meisten Menschen es durchaus ein, dass hier ein besonderer Bedarf besteht. Es geht vielmehr um das Gefühl, dass das Unternehmen für die Mitarbeiter ohne Handicap nicht genug tut, also beispielsweise „wenn das Integrationsamt zahlt, geht alles, wenn das Unternehmen selbst zahlen muss, dann gibt es gar nichts“, oder „was wir brauchen, ist scheinbar nicht so wichtig“.

Deshalb ist es wichtig, dass die Führungskraft deutlich kommuniziert, dass es sich bei solchen Dingen nicht um Sonderrechte oder gar um eine Bevorzugung handelt, sondern dass es sich vielmehr um einen Ausgleich für Nachteile handelt, die der Betreffende aufgrund seiner Behinderung hat.

Eine entsprechende Informationsveranstaltung dazu ist sehr zu empfehlen. Auch eine Teamsitzung oder Mitarbeitergespräche können hier sehr gute Dienste leisten. Dies muss die Führungskraft nicht allein und in eigener Regie durchführen, sondern sie kann sich auch Unterstützung von Experten der Integrationsämter holen, die über die entsprechenden Erfahrungen und das notwendige Wissen verfügen

Gut zu wissen

Viele Führungskräfte wissen nicht, dass die Integrationsämter bei der Information der Mitarbeiter unterstützen und auch Fortbildungen durchführen. Vor allem wenn Inklusion für das Unternehmen ein neues, ungewohntes Terrain ist, kann es sehr hilfreich sein, wenn solche Externen eingebunden werden. Sie informieren das Team in allgemeiner Form über die Rechte von schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern und über den Umgang mit bestimmten Handicaps. Auch dadurch werden viele Unsicherheiten im Team beseitigt, und das betriebliche Miteinander gelingt viel leichter.

Neben diesen allgemeinen Informationen über die Rechte schwerbehinderter oder gleichgestellter Mitarbeiter ist es natürlich auch wichtig, dass das Team konkret über die individuellen Einschränkungen des jeweiligen Kollegen aufgeklärt wird, zumindest soweit dies für die Zusammenarbeit erforderlich ist.

In den allermeisten Unternehmen werden die Kollegen sowieso informiert, wenn ein neuer Mitarbeiter in das Team kommt, welchen Hintergrund, welche Aufgaben usw. der Neue hat. Dieses übliche Vorgehen ist bei behinderten Mitarbeitern letztlich nicht anders als sonst auch. Der Unterschied besteht lediglich darin, dass die Beschäftigten zusätzlich über die individuellen Einschränkungen des neuen Kollegen informiert werden.

Das betriebliche Miteinander fällt erfahrungsgemäß sehr viel leichter, wenn man die individuellen Auswirkungen eines bestimmten Handicaps einschätzen kann. Alle Beteiligten sollten die Chance bekommen, sich aufeinander einzustellen. Wenn dagegen niemand weiß, was der Kollege eigentlich hat oder warum er sich so ungewöhnlich verhält, sind Konflikte im Team vorprogrammiert, und die Inklusion fällt wesentlich schwerer oder scheitert sogar.

Welche Informationen über die Erkrankung des behinderten Kollegen die Führungskraft hier weitergibt und wie detailliert diese sein dürfen, hängt natürlich vom Einzelfall ab. Selbstverständlich kann, muss und sollte man diese Frage mit dem betreffenden Arbeitnehmer vorab besprechen und natürlich auch den Datenschutz beachten.

Manche Mitarbeiter mit Handicap finden es gut, wenn die Führungskraft das Team über wesentliche Aspekte ihrer Behinderung informiert. Das erspart dem betreffenden Mitarbeiter nämlich, sich selbst ständig zu erklären und immer wieder aufs Neue Verständnis und Rücksichtnahme einzufordern.

Andere dagegen wollen genau das nicht. Sie möchten nicht, dass ihre Beeinträchtigung öffentlich besprochen wird, sondern möchten vielmehr individuell und im Einzelgespräch entscheiden, welchem Kollegen sie wie viel über ihre Einschränkung anvertrauen.

In jedem Fall muss und sollte die Führungskraft das Team über alle Einschränkungen informieren, die Auswirkungen auf die Arbeitssicherheit haben. Beispielsweise müssen alle Bescheid wissen, wenn jemand aufgrund einer Hörbeeinträchtigung die Warnsignale an der Laderampe und die Warnrufe der Kollegen schlicht nicht wahrnehmen kann, damit alle bei drohender Gefahr richtig reagieren.

Ein besonders heißes Thema bei der Beschäftigung schwerbehinderter oder gleichgestellter Mitarbeiter ist erfahrungsgemäß die Aufgabenverteilung. Schließlich möchten die meisten Beschäftigten ihre Aufgaben behalten und reagieren besorgt, wenn sie wegen des behinderten Mitarbeiters Umstrukturierungen erwarten.

Deshalb sollte die Führungskraft bei der Einführung des behinderten Kollegen deutlich machen, welche Auswirkungen die neue Situation auf die Aufgabenverteilung oder die tägliche Arbeit des Teams hat. Selbst wenn sich für die anderen Teammitglieder nichts ändert, ist eine solche Information wichtig, denn dies sorgt für große Erleichterung und fördert damit die Inklusion.

Ändert sich die Aufgabenverteilung, ist es besonders wichtig, dass sie im Großen und Ganzen weiterhin als gerecht empfunden wird. Haben die Mitarbeiter ohne Handicap dagegen den Eindruck, dass der behinderte Kollege sich „die Rosinen herauspickt“ oder dass die Belastungen durch die Umstellungen insgesamt sehr ungerecht verteilt sind, kann das zu Unzufriedenheit oder sogar zu einer Blockadehaltung führen, die die Inklusion erschwert.

Sind Änderungen unvermeidlich, ist es außerdem wichtig, dass das Team weiß, welche Maßnahmen geplant sind und warum das so ist.

Heißt es nämlich nur lapidar, dass Kollege XY schwerbehindert ist und deshalb bei der allgemein unbeliebten Schlepperei schwerer Werkstücke nicht mit anfassen muss, führt das leicht zu einem Gefühl der Ungerechtigkeit. So mancher denkt dann heimlich: „Der soll sich mal nicht so anstellen, ich habe es schließlich auch im Rücken.“ Weiß dagegen jeder, dass der Kollege aufgrund einer Knochenerkrankung bei jeder Belastung einen Wirbelbruch riskiert, steigt das Verständnis für solche Maßnahmen deutlich an.

Je gerechter die neue Aufgabenverteilung also ist, je klarer die Beschäftigten wissen, was auf sie zukommen wird, und je besser sie verstehen, warum gewisse Änderungen notwendig sind, desto leichter gelingt die Umstellung. Deshalb kann man nur jeder Führungskraft empfehlen, das Team frühzeitig und umfassend über die anstehenden Neuerungen zu informieren.

Wichtig ist außerdem, dass die Führungskraft deutlich macht, dass Inklusion ein Prozess ist, bei dem sich alle erst einmal aneinander gewöhnen müssen, und bei dem es anfangs auch einmal knirschen kann und darf.

Dabei ist es völlig in Ordnung und oft sehr hilfreich für das Team, wenn die Führungskraft gegenüber der Belegschaft offen zugibt, dass sie selbst gegenüber dem schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter zunächst gewisse Bedenken hatte und dann erklärt, wie sie selbst damit umgegangen ist. Allerdings sollte die Führungskraft keinen Zweifel daran lassen, dass das Unternehmen alles dafür tut, damit Inklusion gelingt.

Scheu im persönlichen Umgang verlieren

Vielen fällt auch der direkte Kontakt mit Menschen mit Behinderung nicht leicht. Man weiß einfach nicht genau, wie man sich richtig verhält, was man fragen darf und was nicht; oder man fürchtet, den Betroffenen unwillentlich zu kränken. Nicht zuletzt fürchten viele auch die direkte Konfrontation mit behinderungsbedingten Verhaltensweisen, die einen selbst unangenehm oder gar peinlich berühren könnten, etwa dass der Betroffene beim Essen schmatzt, sehr laut spricht oder im Gespräch keinen Blickkontakt hält.

Von solchen Vorbehalten können sich auch Führungskräfte nicht freimachen. Die allermeisten Menschen haben einfach kaum Erfahrung auf diesem Gebiet und fühlen sich dementsprechend unsicher. Folglich haben viele eine gewisse Scheu beim persönlichen Umgang mit behinderten Menschen.

Menschen, die in ihrem persönlichen Umfeld bereits mit dem Thema Behinderung konfrontiert sind, beispielsweise weil ein Familienmitglied ein Handicap hat, gehen meist wesentlich unbefangener mit behinderten Kollegen um als Mitarbeiter, die hier keinerlei Erfahrung haben. Inklusion gelingt leichter, wenn die Führungskraft sowohl für sich selbst als auch für das Team Berührungspunkte schafft.

Berührungspunkte mit behinderten Menschen schaffen



Der Umgang mit behinderten Kollegen ist zu einem großen Teil einfach eine Sache der alltäglichen Erfahrung. Viele Vorbehalte lösen sich auf, je länger die Zusammenarbeit läuft. Je mehr behinderte Mitarbeiter im Unternehmen arbeiten, desto normaler wird die Situation und desto unproblematischer läuft die Inklusion.

Wie gut das betriebliche Miteinander funktioniert, ist aber immer auch eine Frage der Chemie. Es hängt also nicht nur von der konkreten Behinderung ab, sondern auch von der individuellen Persönlichkeit des jeweiligen Mitarbeiters, wie gut die Zusammenarbeit im Team läuft und wie reibungslos die Inklusion letztlich gelingt. Selbstverständlich gibt es unter behinderten Menschen sowohl sonnige Persönlichkeiten, mit denen jeder gut kann, als auch schwierige Charaktere, die nur schwer Anschluss finden. Das hat aber nichts mit der Behinderung zu tun, sondern ist schlicht und ergreifend eine Frage der Persönlichkeit..

Schlechte Erfahrungen überwinden

Ein anderer Grund für Vorbehalte gegen behinderte Menschen sind schlechte Erfahrungen. Es kommt immer wieder vor, dass die Inklusion behinderter Mitarbeiter in der Vergangenheit einfach nicht so klappte, wie man es sich vorgestellt hat.

Dann ist es nachvollziehbar, wenn die Akteure im Unternehmen nach solchen schlechten Erfahrungen skeptisch reagieren oder schlicht keine Lust mehr auf das Thema Inklusion haben. Doch manchmal müssen sich alle Beteiligten im Unternehmen einfach einen Ruck geben und sich trotz aller Bedenken noch einmal darauf einlassen. Dafür zu sorgen ist auch eine zentrale Aufgabe inklusiver Führung. Schließlich gibt es viele gute Gründe für Inklusion. Hier kann und sollte die Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen, nicht nur weil sie weisungsbefugt ist, sondern weil sie eine Vorbildfunktion für das Team hat und – als Führungspersönlichkeit – besonderen Anforderungen gerecht werden muss.

Damit der zweite Versuch besser klappt, sollte detailliert analysiert werden, warum die Inklusion früher gescheitert ist. Schließlich kann dies ganz unterschiedliche Gründe haben. Hat der behinderte Mitarbeiter die notwendige Leistung einfach nicht gebracht? Hat man sich die Inklusion viel einfacher und ganz anders vorgestellt? Gab es Probleme mit der Förderung oder dem Integrationsamt? Wurde der Mitarbeiter mit Handicap vom Team nicht akzeptiert? Fehlte der Führungskraft die Zeit, sich und die Kollegen ausreichend auf die neue Situation vorzubereiten?

Je präziser man die damalige Situation analysiert, desto besser. Ist die Führungskraft über die Gründe für das Misslingen informiert, kann sie die Weichen im zweiten Anlauf von Anfang an richtig stellen, und damit gelingt die Inklusion oft besser. Viele Probleme lassen sich schon im Vorfeld vermeiden – wenn man weiß, worauf man achten muss.

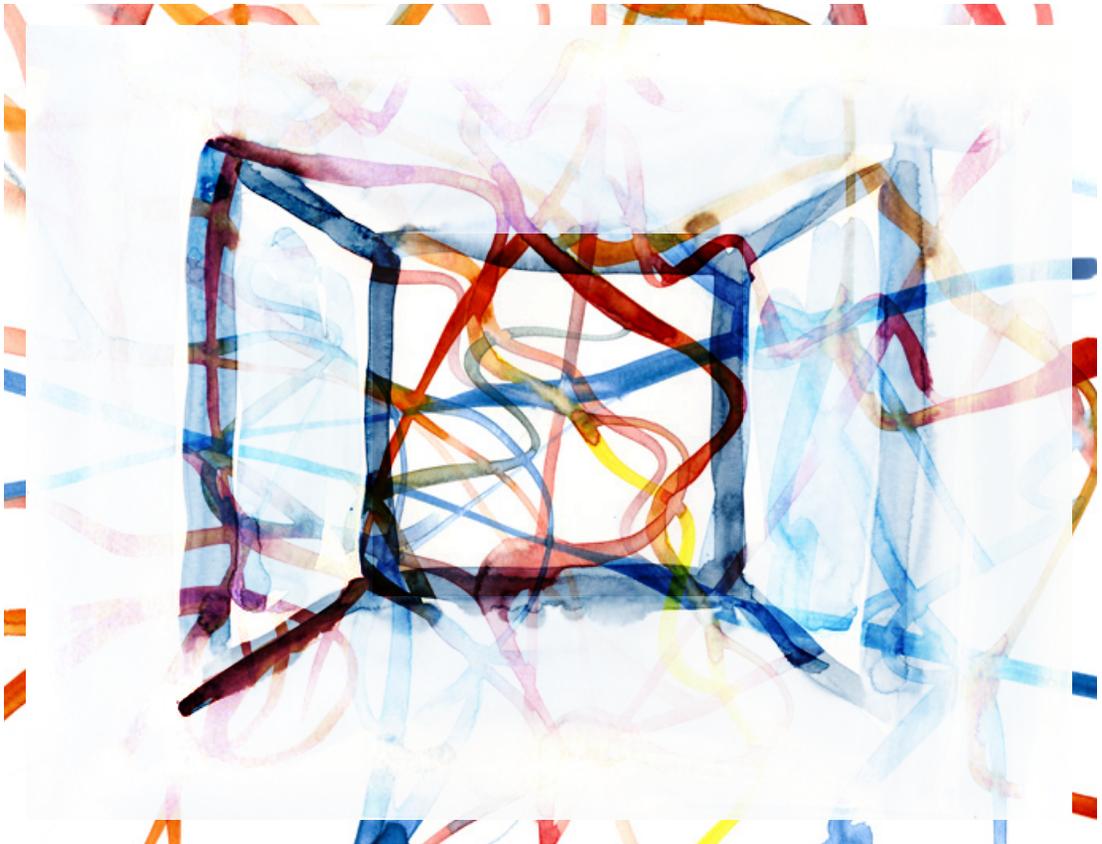
Manchmal lag es aber auch an dem behinderten Mitarbeiter selbst. Der Wille war da, und alle haben sich viel Mühe gegeben. Trotzdem ist die Inklusion gescheitert. Entweder weil die Leistung trotz aller Bemühungen definitiv nicht gestimmt hat, oder weil die Integration ins Team trotz guten Willens einfach nicht geklappt hat.

Doch wenn ein bestimmter behinderter Mitarbeiter die notwendige Leistung tatsächlich nicht gebracht hat, vielleicht auch unmotiviert oder lustlos war, beweist das natürlich nicht, dass Menschen mit Handicap grundsätzlich keine Leistung bringen können oder wollen. Schließlich gibt es auch bei den Mitarbeitern ohne Handicap immer wieder welche, die den Anforderungen einfach nicht gewachsen sind.

Außerdem sind behinderte Mitarbeiter unterschiedlich qualifiziert und haben ganz unterschiedliche Einschränkungen. Wenn es mit dem Hörgeschädigten im Lager nicht geklappt hat, bedeutet das noch lange nicht, dass es mit der Rollstuhlfahrerin in der Buchhaltung auch nicht funktionieren kann.

Abgesehen davon sind behinderte Mitarbeiter natürlich individuelle Persönlichkeiten – so wie alle anderen Beschäftigten auch. Der eine ist hoch motiviert, der andere weniger engagiert, der eine ist ein Sonnenschein, der andere eher mürrisch, der eine reagiert sehr emotional, der andere eher sachlich, der eine ist locker drauf, der andere rechthaberisch und pedantisch. Natürlich gibt es bei Mitarbeitern mit Handicap Persönlichkeiten, mit denen die Zusammenarbeit einfach nicht gut funktioniert. Das kann schließlich bei jedem Menschen passieren. Also, nur Mut! Auch wenn die Inklusion beim ersten Mal nicht geklappt hat, heißt das noch lange nicht, dass es beim nächsten Mal wieder genauso läuft. Aus Fehlern kann man schließlich lernen, und die Menschen sind nun mal unterschiedlich. Die Chancen stehen also gut, dass das Unternehmen beim zweiten Versuch mehr Erfolg hat!

Erfolgsfaktor 3:
Offenheit und Transparenz



Ein autoritärer Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter als Befehlsempfänger betrachtet werden, in ständiger Angst vor Kritik leben und außerdem befürchten müssen, beim kleinsten Fehler ihren Job zu verlieren – solche völlig veralteten Führungsmethoden sind heutzutage nur noch selten anzutreffen. Die allermeisten modernen Führungskräfte bemühen sich um einen partnerschaftlichen Umgang auf Augenhöhe und wissen ganz genau, wie wichtig ein offenes, angstfreies Miteinander und eine transparente Informationspolitik sind.

Diese Maxime gilt natürlich auch für den Umgang mit schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern. In diesem Punkt arbeitet man bei inklusiver Führung also mit denselben Methoden wie sonst auch. Allerdings gibt es dabei einige kleinere Besonderheiten, die Führungskräfte kennen sollten.

Umgang mit dem behinderten Mitarbeiter

Regelmäßige Gespräche und ein kontinuierlicher Austausch mit dem Mitarbeiter ist das A und O einer erfolgreichen Führung – und das gilt ganz besonders für Beschäftigte mit Handicap. Zum einen kann sich das Unternehmen natürlich nur dann auf die besonderen Bedürfnisse des jeweiligen Mitarbeiters einstellen, wenn die Führungskraft weiß, was nötig ist.

**Vergleiche dazu
auch den Abschnitt
„Informationen
über die konkrete
Behinderung
beschaffen“ ab
Seite 34.**

Zum anderen kann die Führungskraft eventuelle Probleme bei der Inklusion nicht lösen, wenn sie über die Schwierigkeiten überhaupt nicht informiert ist.

Natürlich hat der schwerbehinderte bzw. gleichgestellte Mitarbeiter hier auch eine Bringschuld. Sicherlich kann die Führungskraft erwarten, dass dieser bei Bedarf aktiv auf seine Vorgesetzten zugeht und von sich aus das Gespräch sucht, wenn es Schwierigkeiten im betrieblichen Alltag gibt. Sagt der Beschäftigte nichts und leidet im Verborgenen, kann die Führungskraft schließlich nicht ahnen, was ihn tagtäglich belastet oder was im Arbeitsalltag schief läuft. Nicht nur die Vorgesetzten, sondern auch der behinderte Mitarbeiter sind also in der Verantwortung, Probleme und Schwierigkeiten anzusprechen und Lösungen zu finden. Aufgabe der Führungskraft ist es jedoch, einen Rahmen zu schaffen, in dem die behinderten Mitarbeiter ihre eigene Verantwortung auch tatsächlich wahrnehmen können.

Die meisten Beschäftigten mit Handicap möchten – wie alle anderen Arbeitnehmer auch – verständlicherweise möglichst keine Probleme bereiten. Viele leiden lange still, bevor sie etwas sagen. Schon aus diesem Grund ist es günstig, wenn beide Seiten regelmäßig in Kontakt bleiben und routinemäßig besprechen, was gut läuft und wo eventuell noch Reibungspunkte sind, die das Unternehmen beheben kann.

Außerdem sollte die Führungskraft im Hinterkopf behalten, dass behinderte Mitarbeiter sich oft selbst unter einen extrem hohen Druck setzen. Beschäftigte mit Handicap wollen häufig allen beweisen, dass sie genauso viel Leistung bringen wie die anderen. So mancher hat verständlicherweise auch Angst um seinen Arbeitsplatz, denn die allermeisten wissen ganz genau, wie schwierig es für sie ist, einen neuen, adäquaten Job zu finden.

Erfahrungsgemäß fällt es gerade behinderten Mitarbeitern oft schwer, von sich aus auf die Führungskraft zuzugehen und Schwierigkeiten am Arbeitsplatz selbst anzusprechen. Viele versuchen vielmehr, solange wie möglich die Zähne zusammenzubeißen, und tun alles, um bloß nicht negativ aufzufallen.

Manchmal muss die Führungskraft dann Grenzen setzen und einen behinderten Mitarbeiter in seinem Arbeitseifer regelrecht bremsen, damit er sich nicht selbst überlastet. Schließlich hat der Arbeitgeber auch eine Fürsorgepflicht.

Logisch, dass das offene Gespräch auch und gerade über Schwierigkeiten umso besser gelingt, je besser und vertrauensvoller das Verhältnis des Mitarbeiters zu seinem Vorgesetzten ist. Dies hat mit der Behinderung nichts zu tun, sondern gilt für jeden Menschen. In diesem Punkt gibt es bei der inklusiven Führung also keine grundsätzlichen Besonderheiten.

Wie alle Beschäftigten möchten auch behinderte Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Arbeit geschätzt wird und wichtig für das Gesamtergebnis ist. Mehr noch als bei Beschäftigten ohne Handicap kann die Führungskraft deshalb gar nicht oft genug betonen, wie wertvoll der Betreffende für das Unternehmen ist. Der Mitarbeiter sollte spüren, dass man ihn nicht loswerden will, sondern dass es umgekehrt darum geht, dass er die Unterstützung bekommt, die er benötigt, damit er seine Aufgaben so gut wie möglich erledigen kann.

Je besser es der Führungskraft gelingt, dem behinderten Mitarbeiter zu vermitteln, dass er offen über Schwierigkeiten sprechen darf, ohne dass er Angst um seinen Job oder vor anderweitig negativen Konsequenzen haben muss, desto besser gelingt die Inklusion. Und desto wahrscheinlicher ist es, dass der Mitarbeiter sein Potenzial entfaltet und auch wirklich volle Leistung bringt.

Dennoch sollte die Führungskraft im Zweifel lieber einmal zu viel nachfragen als einmal zu wenig. Dies gilt ganz besonders, wenn sie den Eindruck hat, dass die Leistung nicht stimmt oder zunehmend schlechter wird. Schließlich kann sich der gesundheitliche Zustand des Beschäftigten und damit auch die Leistungsfähigkeit verändern.

Außerdem können sich natürlich die Anforderungen bzw. die Bedingungen am Arbeitsplatz ändern. So kann beispielsweise die Einführung einer neuen Internet-Telefonanlage dazu führen, dass der behinderte Mitarbeiter seine Aufgaben nicht mehr so gut erledigen kann wie vorher. So kann eine Hörbehinderung, die bislang nicht ins Gewicht fiel, plötzlich dazu führen, dass der Mitarbeiter den neuen Klingelton überhört oder seinen Gesprächspartner kaum noch versteht.

Wenn ein behinderter Mitarbeiter in solchen Fällen nichts sagt, liegt das häufig nicht an mangelndem Vertrauen dem Vorgesetzten gegenüber. Der Grund sind vielmehr die oft hohen und manchmal überzogenen Anforderungen, die der Beschäftigte an sich selbst stellt, und die Angst, den Job oder zumindest die bisherigen Aufgaben zu verlieren.

Es liegt deshalb im eigenen Interesse der Führungskraft, aktiv für einen guten Kontakt und eine angstfreie Atmosphäre zu sorgen, um Veränderungen rechtzeitig mitzubekommen. Je früher sie Schwierigkeiten erkennt, desto leichter fällt es allen, gemeinsam eine gute Lösung zu finden. Hat sich das Problem dagegen erst einmal verfestigt, wird das immer schwieriger.

Verändert sich der Gesundheitszustand des Beschäftigten, ohne dass der Vorgesetzte dies mitbekommt, bedeutet dies für das Unternehmen unnötige Kosten. Zum einen kann dies die Arbeitsleistung negativ beeinflussen. Zum anderen entstehen mit fortschreitender Behinderung möglicherweise auch Ansprüche auf Fördermittel oder andere Hilfen. Natürlich ist es sehr ärgerlich, wenn das Unternehmen solche Leistungen nicht oder verspätet beantragt, nur weil der Mitarbeiter die aktuellen Entwicklungen verzögert oder gar nicht angesprochen hat. Ein offenes, vertrauensvolles Verhältnis ist also auch in dieser Hinsicht im eigenen Interesse des Unternehmens.

Umgang mit Konflikten im Team

In den meisten Fällen gelingt es, den behinderten Kollegen gut in das Team zu integrieren. Wie immer, wenn Menschen zusammenkommen, bleiben Konflikte aber nicht aus.

Es gehörte zu den Hauptaufgaben im Berufsalltag von vielen Führungskräften, Reibereien im Team rechtzeitig zu erkennen und natürlich gegenzusteuern. Bekanntlich wird es immer schwieriger, Konflikte anzugehen, je länger die unbefriedigende Situation andauert und je mehr sich die Schwierigkeiten verfestigt haben.

Grundsätzlich ist es natürlich wünschenswert, wenn Mitarbeiter Probleme innerhalb des Teams selbst lösen, schließlich handelt es sich ja um erwachsene Menschen. Dies gelingt erfahrungsgemäß aber nicht immer. Bekanntlich haben Menschen individuell unterschiedliche Streitkulturen. Manchen fällt es leicht, Probleme anzusprechen, andere scheuen Konfliktgespräche wie der Teufel das Weihwasser. Hier tickt jeder Mensch, jedes Team anders.

Jede Führungskraft weiß selbst am besten, wie sie richtig mit ihren Leuten umgeht, wann es besser ist, die Dinge laufen zu lassen, und wann der Zeitpunkt für eine Intervention gekommen ist. Dies gilt natürlich auch, wenn es zu Konflikten mit einem behinderten Mitarbeiter kommt.

Im Großen und Ganzen gelten in diesem Fall keine anderen Spielregeln als bei anderen Konflikten im Team. Hier kann die Führungskraft also mit den üblichen Methoden arbeiten, um die Streithähne wieder miteinander zu versöhnen.

Bekanntlich können Probleme nur gelöst werden, wenn alle Beteiligten offen sagen dürfen, wo sie der Schuh drückt. Das gilt natürlich auch bei Konflikten mit einem behinderten Kollegen. Auch hier sollten alle Betroffenen ehrlich sagen dürfen, was sie stört oder was nicht funktioniert.

An dieser Stelle gibt es jedoch eine Besonderheit, die die Führungskraft berücksichtigen sollte. Bei Konflikten mit behinderten Kollegen befürchten viele Mitarbeiter ohne Handicap, dass ihre Kritik falsch verstanden wird und man ihnen Vorbehalte und Vorurteile unterstellt.

Es ist deshalb wichtig, dass die Führungskraft ganz klar und deutlich signalisiert, dass eine Behinderung keine Entschuldigung für unkollegiales Verhalten oder mangelnden Arbeitseinsatz ist. Wenn beispielsweise die behinderte Kollegin den ganzen Tag privat am Telefon quatscht, im Internet surft und ständig Zigarettenpausen macht, ist Kritik an diesem Verhalten natürlich genauso berechtigt und erlaubt wie bei Kolleginnen ohne Handicap. Jedem sollte klar sein, dass für alle Mitarbeiter dieselben Spielregeln gelten, egal ob sie behindert sind oder nicht. Auch das ist Teil einer gelingenden Inklusion.

Ist ein offener, sachlicher Umgang mit solchen Schwierigkeiten möglich, können die meisten Probleme relativ leicht gelöst werden. Ungünstig ist dagegen das Gefühl, dass der Mitarbeiter mit Handicap unantastbar ist und dass sogar berechtigte Kritik absolut tabu ist, weil man „wegen der Behinderung ja nichts gegen den Kollegen XY sagen darf“.

Dies gilt umso mehr, wenn die Behinderung selbst die Ursache der Probleme ist. Die Führungskraft muss damit rechnen, dass einzelne oder sogar mehrere Mitarbeiter Schwierigkeiten im Umgang mit dem manchmal ungewohnten Verhalten eines behinderten Menschen haben, vor allem wenn Inklusion im Unternehmen ein neues Thema ist. Wichtig ist es deshalb, dass auch Schwierigkeiten mit der eigentlichen Behinderung offen angesprochen werden dürfen, ohne dass deshalb negative Konsequenzen drohen.

Hat die zierliche Buchhalterin Angst vor einem bulligen Kollegen, der aufgrund einer psychischen Erkrankung manchmal laut wird, oder treibt es den Produktionsleiter in den Wahnsinn, dass dem Kollege mit Lernschwäche dieselbe Sache zum x-ten Mal erklärt werden muss – solche Dinge müssen im Unternehmen offen angesprochen werden können. Nur dann findet man Lösungen, die beiden Seiten gerecht werden – den Mitarbeitern mit und denen ohne Handicap.

Haben die Beschäftigten dagegen das Gefühl, dass jede Klage über den behinderten Kollegen tabu ist, dass sie selbst mit berechtigter Kritik bei ihren Vorgesetzten auf Granit beißen, dass jede negative Äußerung gleich als Stigmatisierung und Diskriminierung bewertet wird, führt das schnell zu einer großen Unzufriedenheit und viel unterdrückter Wut. Dadurch werden aus kleinen Reibereien sehr schnell große Konflikte, die am Ende die Inklusion gefährden.

Wie immer gilt auch bei Konflikten zwischen behinderten und nichtbehinderten Mitarbeitern, dass sie umso leichter zu lösen sind, je offener und angstfreier der Umgang miteinander ist. Und dazu gehört auch, dass die Behinderung selbst nicht zum Tabuthema gemacht wird, sondern Probleme damit genauso offen besprochen werden können wie andere Schwierigkeiten auch.

Inklusion ist ein Lernprozess für alle beteiligten Personen im Unternehmen. Dies gilt auch für den behinderten Mitarbeiter selbst. Er kann sich nicht auf den Standpunkt stellen, dass sich zwar alle anderen auf ihn einstellen müssen, dies jedoch umgekehrt für ihn selbst nicht gilt.

Es ist zwar mehr als verständlich, dass ein behinderter Mensch auf bestimmte Verhaltensweisen besonders empfindlich reagiert und seine „Befindlichkeiten“ hat. Möglicherweise hat er in seinem Leben tatsächlich schon häufiger die Erfahrung gemacht, dass er aufgrund seiner Behinderung benachteiligt wurde. Kein Wunder, dass er in diesem Punkt besonders sensibel reagiert und sich manchmal bereits herabgesetzt fühlt, wo tatsächlich nur Gedankenlosigkeit herrschte oder die Kritik sachliche Gründe hat. Doch Kritik ist keineswegs automatisch Diskriminierung und eine hingeworfene flapsige Bemerkung kein Beweis dafür, dass behinderte Menschen im Unternehmen eigentlich nicht erwünscht sind.

Man darf durchaus erwarten, dass ein behinderter Mitarbeiter seinen Kollegen nicht automatisch nur das Allerschlimmste unterstellt und dass er sich selbst nicht nur als „Opfer“ und seine Kollegen als „Verfolger“ sieht. Vielmehr kann man verlangen, dass er bei Anfangsschwierigkeiten mit einem gewissen Verständnis und einer gewissen Gelassenheit reagiert.

Schließlich hat nicht jeder Konflikt seine Wurzeln darin, dass die Kollegen mit der Behinderung nicht umgehen können, sich nicht auf den behinderten Kollegen einstellen wollen oder behinderte Menschen sowieso nicht für voll nehmen.

Auch der behinderte Mitarbeiter ist also gefordert, sich auf sein neues Arbeitsumfeld und die Gepflogenheiten im Team einzustellen. In jedem Unternehmen, in jeder Abteilung herrscht ein unterschiedlicher Umgang miteinander. In einigen Teams geht es extrem höflich zu, in anderen herrscht die Maxime „Hart, aber herzlich“, mit rustikalen Umgangsformen und manchmal ziemlich deftigen Witzen. Auf diese Dinge muss sich der behinderte Mitarbeiter, wie jeder neue Kollege, einstellen.

Je besser die Führungskraft vermitteln kann, dass der Umgang miteinander gerade am Anfang für beide Seiten noch ungewohnt ist und Reibereien normal sind, je offener, angstfreier und vertrauensvoller Schwierigkeiten auch im Umgang mit der eigentlichen Behinderung angesprochen werden können, desto reibungsloser, schneller und problemloser gelingt letztlich die Inklusion.

Grenzen akzeptieren

Einige Erkrankungen und Behinderungen können zu Verhaltensweisen führen, die für das Umfeld des betreffenden Menschen als Belastung oder als anstrengend empfunden werden. Auch und gerade in solchen Situationen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter ohne Furcht vor Repressalien offen sagen dürfen, wenn sie mit dem behinderten Kollegen wirklich nicht klarkommen, etwa weil sie Angst vor ihm haben oder ungeduldig und gereizt auf ein bestimmtes Verhalten reagieren.

Natürlich kann und darf die Führungskraft verlangen, dass sich beide Seiten Mühe geben und jeder auch mal bereit ist, über den eigenen Schatten zu springen. Manchmal braucht es nur etwas Zeit, bis sich alle an die neue Situation gewöhnt haben.

Manchmal ist das aber nicht möglich. Es kann auch zu Situationen kommen, in denen sich Mitarbeiter von solchen behinderungsbedingten Verhaltensweisen so belastet fühlen, dass sie sich in ihrer Arbeit stark eingeschränkt empfinden oder die Grenzen ihrer persönlichen Toleranz und Geduld überschritten werden.

Solche Situationen sind für die Führungskraft schwierig. Es bringt nichts, die Probleme unter den Teppich zu kehren und dem betreffenden Mitarbeiter zu sagen, er solle sich zusammenreißen oder nicht so anstellen. Jeder Mensch hat nun mal andere Empfindlichkeiten. Der eine kann es nicht aushalten, wenn sein Gegenüber unappetitliche Verhaltensweisen an den Tag legt, den anderen dagegen lassen schlechte Manieren relativ kalt.

Die Führungskraft muss es also letztlich akzeptieren, wenn einzelne Mitarbeiter mit bestimmten Verhaltensweisen eines behinderten Kollegen wirklich nicht zurechtkommen. Schließlich hat jeder seine Grenzen, und niemand ist ein schlechter oder völlig intoleranter Mensch, wenn er bestimmte Dinge einfach nicht erträgt.

Natürlich gibt es Persönlichkeiten, die sich selbst über Kleinigkeiten extrem aufregen und dazu neigen, aus jeder Mücke einen Elefanten machen. In den allermeisten Fällen kann die Führungskraft aber davon ausgehen, dass solche grundsätzlichen Beschwerden erst kommen, wenn ein Mitarbeiter aus seiner Sicht wirklich alles versucht hat, um mit dem unangenehmen Verhalten seines behinderten Kollegen klarzukommen.

Selbstverständlich sollte die Führungskraft zunächst versuchen, eine Lösung zu finden, die die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt. Hat nur ein einzelner Mitarbeiter Schwierigkeiten, kommt vielleicht ein anderer mit der Situation besser klar. Möglicherweise hilft also eine Veränderung der Schicht-einteilung oder eine andere Zusammenstellung der Arbeitsgruppen.

Die meisten Führungskräfte können ziemlich schnell einschätzen, ob es sich nur um beherrschbare Startschwierigkeiten oder individuelle, persönliche Empfindlichkeiten handelt, oder ob die Situation wirklich unhaltbar ist. Manchmal handelt es sich auch nicht um ein individuelles Problem eines einzelnen Mitarbeiters, sondern darum, dass die behinderungsbedingten Verhaltensweisen das gesamte Team bei der Arbeit stören.

Auch die Mitarbeiter ohne Handicap haben ein Recht auf gute Arbeitsbedingungen und ein angenehmes Arbeitsumfeld. Manchmal muss man es einfach akzeptieren, dass die Zusammenarbeit mit einem ganz bestimmten behinderten Menschen trotz aller Bemühungen einfach nicht gelingen wird. So etwas kann schließlich auch bei Beschäftigten ohne Handicap vorkommen. Sind alle betrieblichen Möglichkeiten ausgeschöpft und fruchten die Lösungsvorschläge des Integrationsamts nicht, muss auch bei einem Mitarbeiter mit Behinderung geprüft werden, ob möglicherweise eine Trennung unvermeidlich ist.

Je länger das Arbeitsverhältnis dauert, desto schwieriger wird dies. Oft muss das Unternehmen dann viel Geld in die Hand nehmen, um das Arbeitsverhältnis doch noch zu beenden. Ein offener Umgang mit dem Thema Behinderung kann gerade in solchen Fällen viel Geld sparen. Nur wenn die Führungskraft es nämlich möglichst früh mitbekommt, dass die Zusammenarbeit wirklich nicht funktioniert, kann sie die Kündigung rechtzeitig aussprechen und erspart dem Unternehmen damit langwierige und kostspielige Auseinandersetzungen.

Gut zu wissen

Der besondere Kündigungsschutz für Arbeitnehmer mit einer Schwerbehinderung greift erst nach sechs Monaten Betriebszugehörigkeit. Vorher können schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter genauso gekündigt werden wie Mitarbeiter ohne Handicap.

Mehr dazu lesen
Sie in Kapitel 4
„Rechtliche Rahmenbedingungen“
ab Seite 128.

So paradox es klingt, gerade wenn die Zusammenarbeit im Einzelfall mal nicht gelingt, profitiert das Unternehmen enorm von einem insgesamt offenen Umgang mit dem Thema Behinderung. Dadurch finden die Mitarbeiter nämlich schneller den Mut, Probleme anzusprechen, auch wenn diese direkt mit der Behinderung zusammenhängen. Damit bekommt die Führungskraft überhaupt eine Chance, die Dinge wieder in den Griff zu bekommen.

Wagt es dagegen niemand, eine schwierige oder sogar unhaltbare Situation offen anzusprechen, ändert sich logischerweise auch nichts. Das führt natürlich zu Folgekosten für das Unternehmen.

Wie jeder ungelöste Konflikt im Unternehmen wird ein solcher Konflikt mit dem behinderten Kollegen eskalieren und zunehmend Energie binden. Dann drehen sich immer mehr Gespräche um das Thema: „Hast du schon gehört, was der behinderte Mitarbeiter XY gestern mal wieder getan hat?“ Das kostet Zeit und Energie, die für die eigentliche Arbeit fehlen.

Je länger die Belastung anhält, desto unerträglicher erscheint den betroffenen Mitarbeitern die Lage. Besonders wenn sie unmittelbar von dem Konflikt betroffen sind, können Leistung, Zufriedenheit und Motivation sinken. Die davon betroffenen Beschäftigten versuchen, sich aus der Zusammenarbeit mit dem behinderten Kollegen so weit wie möglich herauszuziehen. Bis zu diesem Zeitpunkt engagierte Mitarbeiter machen dann möglicherweise nur noch „Dienst nach Vorschrift“ oder reichen gar die „innere Kündigung“ ein.

Das kann dazu führen, dass der „inneren Kündigung“ die reale Kündigung folgt und sich eines oder mehrere Mitglieder des Teams einen neuen Job suchen. In Zeiten des Fachkräftemangels werden gerade die erfahrenen, gut qualifizierten Leistungsträger zuerst gehen und von den Wettbewerbern meist mit Handkuss genommen.

Jede Führungskraft weiß, welche Lücken so etwas reißt und wie kostspielig und aufwendig es ist, neues Personal zu finden, das gute Leute ersetzen kann. Und natürlich ist so etwas auch für den Ruf des Unternehmens nicht unbedingt vorteilhaft. Schließlich kann die Führungskraft davon ausgehen, dass scheidende Mitarbeiter auch anderen von ihren schlechten Erfahrungen mit der Inklusion erzählen.

Weniger Versteckspiel

Der offene Umgang mit dem Thema Behinderung hat noch einen weiteren Effekt. In den allermeisten Fällen entstehen Behinderungen erst im Laufe der Jahre, beispielsweise wenn ein Mitarbeiter im Laufe der Jahre immer schlechter hört, das Sehvermögen stark abnimmt oder Erkrankungen chronisch werden. Viele schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter trauen sich jedoch nicht, ihre Situation zu offenbaren. Die Gründe dafür sind vielfältig, einige befürchten Nachteile am Arbeitsplatz, andere kommen mit den Konsequenzen ihrer Erkrankung und ihrem abnehmenden Leistungsvermögen persönlich (noch) nicht zurecht.

Für das Unternehmen entsteht damit folgendes Problem: Zum einen sorgt das Handicap selbst häufig dafür, dass die Leistung sinkt. Der Beschäftigte spürt das und strengt sich deshalb immer mehr an, um die Defizite auszugleichen, bis hin zur Überforderung und Erschöpfung.

Zum anderen steht der betreffende Mitarbeiter häufig unter starker innerer Anspannung und tut praktisch alles, damit bloß niemand irgendetwas merkt. Auch das schlägt vielfach in der Arbeitsleistung nieder, denn je mehr Energie in dieses Bemühen fließt, desto weniger Kraft hat der Beschäftigte für seine eigentliche Arbeit. Auf lange Sicht gefährdet das natürlich auch die Gesundheit des Beschäftigten.

Beides führt dazu, dass die Leistung schlechter wird oder sogar Fehler passieren, die teure Konsequenzen haben können, beispielsweise weil der Buchhalter immer schlechter sieht und kaum noch erkennen kann, was er eigentlich bucht und welche Zahlungen er freigibt.

Zudem entstehen mehr und längere Ausfallzeiten, weil der verdeckt behinderte Mitarbeiter sich selbst überlastet und irgendwann nicht mehr kann. So etwas liegt weder im Interesse des Beschäftigten noch der Kollegen oder des Unternehmens.

Bei einem offenen Umgang trauen sich Beschäftigte jedoch eher, ihren Vorgesetzten von ihrer eigenen Behinderung zu erzählen. Nur wenn die Führungskraft die Situation kennt, kann sie pragmatische Lösungen finden, die den Mitarbeiter sinnvoll entlasten, und damit langfristig Geld sparen.

Im Ergebnis liegt eine offene, angstfreie Atmosphäre im Umgang mit Behinderungen also auch aus finanziellen Gründen im ureigensten Interesse des Unternehmens. Je weniger Behinderungen im Unternehmen verschwiegen werden, desto weniger Kosten entstehen aufgrund von Leistungseinbußen und Ausfallzeiten.

Abgesehen davon entgehen der Firma und dem Beschäftigten selbst oft viele Jahre lang Fördermittel und Hilfen, wenn das Unternehmen nichts von der Behinderung weiß. Außerdem zahlt die Firma dann unter Umständen völlig überflüssigerweise die Ausgleichsabgabe.



„Ich bin blind, nicht hilflos“

Dörte Maack (50) ist selbstständige Moderatorin, Rednerin und Coach (www.doerte-maack.de). Die ausgebildete Artistin und Schauspielerin leitete in jungen Jahren eine eigene Theatergruppe, mit der sie erfolgreich auf Tourneen ging. Mit etwa 25 Jahren erblindete sie aufgrund einer Netzhauterkrankung und konnte ihren Beruf nicht mehr ausüben. Sie studierte Anglistik und Sport und stieg anschließend bei einer Hamburger Kultureinrichtung ein. Hier entwickelte sie als langjährige leitende Angestellte Trainings und Workshops, an denen inzwischen mehr als 250.000 Führungskräfte weltweit teilgenommen haben. Seit einigen Jahren ist Dörte Maack selbstständig und hat namhafte Unternehmen wie Euler Hermes, den ADAC, die Universität Hamburg oder Manpower auf ihrer Kundenliste.





Während meiner Zeit als Angestellte hatte ich sehr viel Freiraum. Dort war alles im Aufbau, und ich konnte viele Dinge selbst gestalten. Anfangs ging es nur darum, Workshops für unsere Besucher und Unterrichtsmaterialien für Lehrer zu entwickeln. Irgendwann entstand die Idee, diese Workshops auch für Unternehmen anzubieten, als Trainings für Teams und für Führungskräfte.

Man hat mich einfach machen lassen, und ich konnte sehr viel ausprobieren. Das lag auch daran, dass mein Arbeitsplatz sehr stark gefördert worden war und deshalb für das Unternehmen keine großen Kosten entstanden sind. Ich glaube nicht, dass ich diese Möglichkeiten ohne die Förderung gehabt hätte, da hätte man sicherlich sehr viel mehr aufs Geld schauen müssen.

Die Trainings waren ein großer Erfolg; im Laufe der Jahre haben mehr als 250.000 Führungskräfte weltweit die von mir entwickelten Workshops absolviert. Ich bekam ein eigenes Team und war sehr viel unterwegs. Anfangs fanden meine Chefs die Idee zwar spannend, waren aber skeptisch. Sie konnten sich beispielsweise nicht vorstellen, wie Workshops in einem hellen Tagungsraum von einer blinden Person geleitet werden können. Am Ende waren alle total erstaunt, was daraus geworden ist.

In meinem Berufsleben ist es mir häufig passiert, dass mir nicht so viel zugetraut wurde wie einer Person ohne Beeinträchtigung. Das ist ein ganz subtiler Prozess, ähnlich wie es auch viele Frauen erleben, denen unterstellt wird, dass sie grundsätzlich weniger leisten können oder wollen als Männer, und die es deshalb schwerer haben, Karriere zu machen. Das liegt auch daran, dass eine Frau zwischen lauter männlichen Führungskräften eingespielte Verhaltensmuster durchkreuzt und das soziale Gefüge durcheinanderbringt. So ähnlich ist es mit behinderten Menschen auch. Sie stören das eingespielte Gefüge im Unternehmen und sorgen für Irritationen.

Menschen mit einer Beeinträchtigung wird häufig latent unterstellt, dass sie weniger kompetent und weniger leistungsfähig sind als Menschen ohne Handicap. Dabei werden letztlich alle über einen Kamm geschert, obwohl natürlich jede Einschränkung unterschiedliche Auswirkungen hat und die Menschen folglich sehr unterschiedlich leistungsfähig sind.

Für eine Führungskraft ist es sehr, sehr schwierig, sich selbst einzugestehen, dass solche Mechanismen greifen und dass sie einem schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter tatsächlich weniger zutraut als anderen. Jeder Mensch weist nämlich Diskriminierung von behinderten Menschen und Vorurteile ganz, ganz weit von sich.

Deshalb ist es für einen Mitarbeiter mit Beeinträchtigung äußerst schwierig, so etwas anzusprechen. Das ist einfach eine enorme Kränkung, wenn man seinem Gesprächspartner so etwas unterstellt. Natürlich führt das im Unternehmen zu Konflikten, vor allem wenn der Mitarbeiter mit Beeinträchtigung berufliche Ambitionen hat und Karriere machen möchte und dabei das Gefühl hat, nicht so gefördert zu werden wie alle anderen.

Die allermeisten Menschen bemühen sich, Personen mit einer Beeinträchtigung gegenüber extrem höflich, zuvorkommend und hilfsbereit zu sein. Die Menschen wollen helfen und sind voller guter Absichten.

Viele sind auch voller Bewunderung. Ich höre immer wieder: ‚Wie schaffen Sie das nur, das könnte ich nie.‘ Doch so ist es nicht. Den Umgang mit einer Beeinträchtigung kann und muss man lernen. Schließlich lebe ich schon seit Jahren damit und habe inzwischen die entsprechenden Kompetenzen entwickelt, um mit meiner Situation umzugehen. Ich bin blind, aber ich bin nicht hilflos.

Doch ist vielen Menschen dies nicht klar. Sie wollen gern helfen und überschreiten dabei leicht Grenzen. Beispielsweise ist es mir schon oft passiert, dass mich Menschen ungefragt am Arm anfassen, etwa um mir in den Bus zu helfen, obwohl ich so etwas sehr gut allein kann.

Ich habe auch häufiger schon Situationen erlebt, wo es sinngemäß und leicht vorwurfsvoll hieß: ‚Sie will immer alles selbst machen‘, oder: ‚Sie will sich einfach nicht helfen lassen.‘ Was soll ich dazu sagen? Es geht doch genau darum, dass ich so selbstständig wie möglich leben kann und so wenig Unterstützung wie möglich brauche.

Solche Erfahrungen machen fast alle Menschen mit einer Beeinträchtigung, und es ist schwierig, mit solchen Situationen umzugehen. Wenn so etwas im beruflichen Zusammenhang geschieht, wird es aber noch schwieriger. Schließlich möchte man am Arbeitsplatz nicht kompliziert sein oder empfindlich wirken, sondern man will und muss zeigen, dass man seinen Job beherrscht.

Sagt man nichts, ändert sich natürlich auch nichts. Sagt man etwas, ist der Kollege gekränkt, wenn man seine Unterstützung zurückweist, denn derjenige wollte ja helfen und meinte es ja nur gut.





Letztlich muss man immer im Einzelfall entscheiden, was man sagt und wie man es sagt. Das ist natürlich auch Erfahrungssache. Dabei braucht es aber Geduld und Offenheit von beiden Seiten. Man muss einfach aufeinander zugehen und bereit sein, sich auch die eigenen Vorbehalte einzugestehen.

Auch viele Führungskräfte haben den Wunsch, einen Mitarbeiter mit Beeinträchtigungen zu unterstützen und ihm so gut wie möglich zu helfen. Vielen fällt es deshalb schwer, Leistung zu fordern. Man will den Mitarbeiter nicht überfordern. Oder man denkt, dass derjenige es eh so schwer hat und dass man ihn deshalb nicht noch zusätzlich belasten möchte. Es ist für Führungskräfte einfach unheimlich schwierig, die richtige Balance zu finden zwischen der tatsächlich notwendigen Unterstützung, die zu den Führungsaufgaben gehört, und den Hilfen, die nicht mehr zu diesen Aufgaben gehören.

Es ist sehr schwer zu akzeptieren, dass man eine Beeinträchtigung nicht heilen oder reparieren kann und dass dies auch nicht die Aufgabe der Führungskraft ist. Davon kann man sich nicht frei machen, das kenne ich auch aus eigener Erfahrung.

Ich hatte beispielsweise einmal einen Mitarbeiter mit einem Alkoholproblem. Natürlich geht das nicht, vor allem nicht im Kundenkontakt. Ich hatte anfangs sehr stark den Impuls, diesen Menschen vom Alkohol wegzubringen, und habe ihm alle möglichen Hilfen angeboten, damit er mit dem Trinken aufhört. Das hat aber nicht funktioniert, einfach weil der betreffende Mitarbeiter das nicht wollte.

Ich musste es selbst erst lernen, dies hinzunehmen. Es ist manchmal sehr schwer zu akzeptieren, dass man solche Dinge nicht reparieren kann und dass dies auch nicht die Aufgabe der Führungskraft ist, sondern dass jeder Mensch selbst verantwortlich für sein Leben ist. Letztlich ist es die Privatsache des Mitarbeiters, ob er trinkt oder nicht. Meine Aufgabe als Führungskraft war es lediglich, dafür zu sorgen, dass sich das nicht auf seine Leistung auswirkte und dass er am Arbeitsplatz keine Fahne hatte.

Ich finde es wichtig, dass sich die Führungskraft vorher über die spezifische Beeinträchtigung informiert und dies auch dem Team erklärt. Bei offensichtlichen Handicaps, beispielsweise einem fehlenden Arm, ist das einfacher, als bei subtileren Beeinträchtigungen, die man nicht sieht, etwa Autismus oder psychischen Erkrankungen. Je mehr man über eine spezifische Beeinträchtigung weiß, desto leichter ist der Umgang damit.





Dies ist nicht nur bei neuen Mitarbeitern wichtig, sondern vielleicht noch mehr, wenn man die Leute schon lange im Unternehmen hat und die dann plötzlich schwerbehindert sind. So etwas kann zu Irritationen führen; und je länger die Situation andauert, desto schwieriger wird es, Unsicherheiten noch zuzugeben und aufzulösen.

Allerdings gehen die Menschen auch sehr unterschiedlich mit einer persönlichen Einschränkung um. Nicht jeder möchte darüber reden. Manche möchten im Unternehmen einfach nicht als schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter geführt werden und lehnen deshalb jede Sonderbehandlung ab, selbst wenn sie dadurch Nachteile haben und beispielsweise ihnen eigentlich zustehende zusätzliche Urlaubstage nicht bekommen.

Viele verheimlichen ihre Beeinträchtigung, weil sie Angst vor Nachteilen am Arbeitsplatz haben oder befürchten, einen ganz bestimmten Job oder bestimmte Aufgaben nicht zu bekommen. Solange das keine Auswirkungen auf die Leistung hat, ist es Sache des Mitarbeiters, ob er etwas sagt oder nicht.

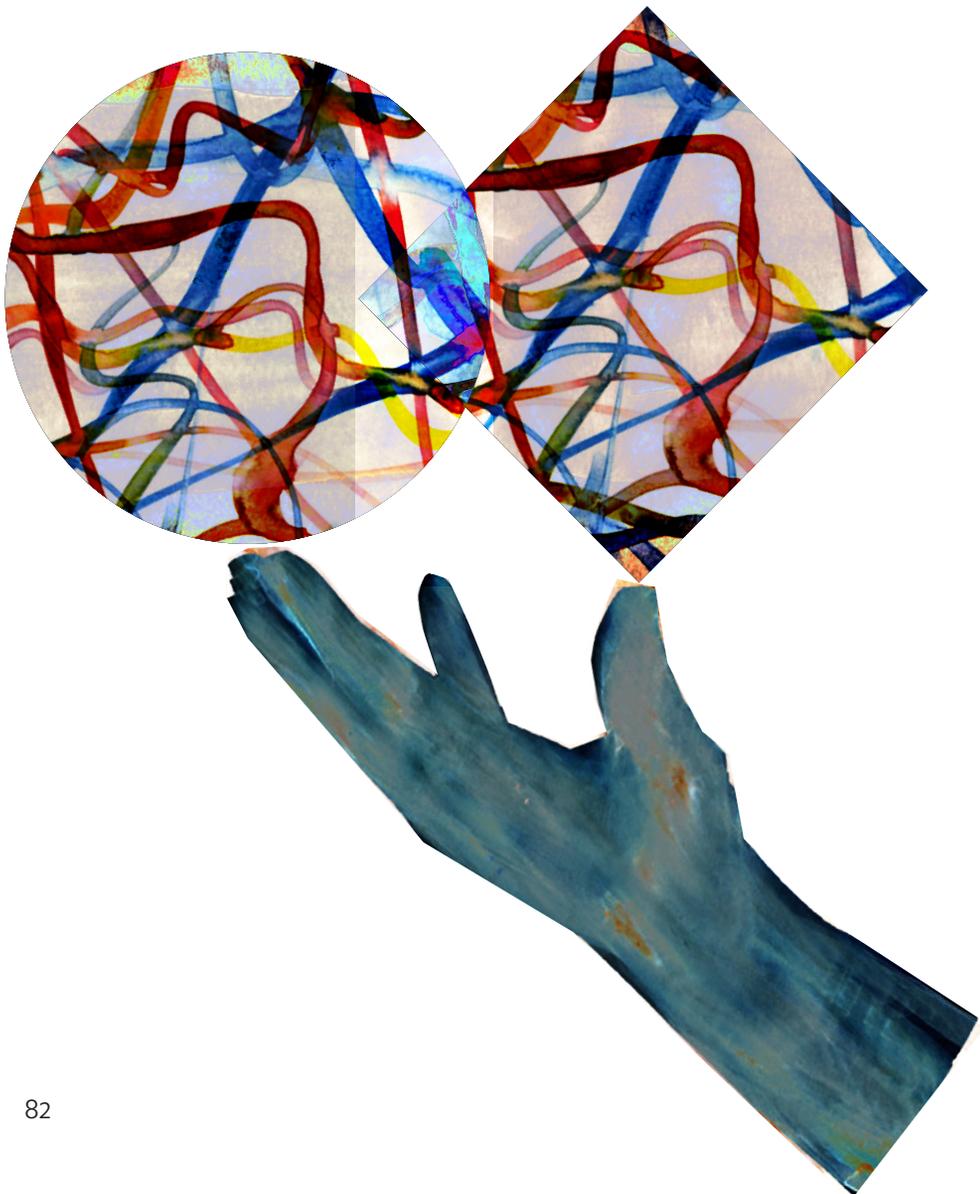
Wenn die Leistung aber nachlässt, kommen viele Führungskräfte gar nicht auf die Idee, dass dahinter eine Einschränkung stehen könnte, sondern unterstellen dem Betreffenden eher mangelnde Motivation – obwohl in Wirklichkeit das genaue Gegenteil der Fall ist. So etwas zeigt ja sehr deutlich, wie wichtig demjenigen seine Arbeit ist. Genau solche Leute braucht man doch in jedem Unternehmen.

Wenn man aber schon bei anderen Kollegen gesehen hat, dass man keine Angst haben muss, etwas zu sagen, dann fällt es wesentlich leichter, offen mit der eigenen Beeinträchtigung umzugehen. Ich sehe das als eine wesentliche Aufgabe von Führung, ein solches offenes, angstfreies Klima zu schaffen.

Es gibt nämlich tatsächlich sehr, sehr viele Menschen, auch welche mit schweren Beeinträchtigungen, die enorm viel Energie darauf verwenden, dass bloß keiner irgendetwas merkt. Das ist ein ungeheurer Kraftaufwand, und das beeinflusst natürlich die Produktivität.

Meiner Erfahrung nach gibt es da eine hohe Dunkelziffer. Ich persönlich kenne zum Beispiel eine Führungskraft, die fast blind ist, was aber keiner mitbekommen darf. So etwas finde ich persönlich unheimlich schade, einfach weil es den Menschen so viel Energie kostet, die man sinnvoller für andere, schönere Dinge einsetzen könnte.

Erfolgsfaktor 4:
Balance zwischen Normalität und Sonderrolle



Die allermeisten Menschen mit Behinderung wünschen sich „ganz normal“ und „wie alle anderen auch“ behandelt zu werden. Auch wenn „normal“ für jeden etwas anderes bedeutet, möchten die meisten nicht, dass ihre Behinderung im Mittelpunkt steht. Vielmehr möchten sie als individuelle Persönlichkeiten wahrgenommen und – wie jeder Mensch – am liebsten natürlich gemocht und geschätzt werden. Kurzum: Sie möchten einfach dazugehören.

Auf der anderen Seite ist es offensichtlich, dass schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter besondere Bedürfnisse, spezielle (gesetzliche) Rechte und damit eine gewisse Sonderrolle im Team haben.

Im alltäglichen Umgang liegt die Herausforderung also darin, eine gute Balance zwischen Normalität einerseits und Sonderrolle des behinderten Mitarbeiters andererseits hinzubekommen.

Führungskraft als Vorbild

Die Integration behinderter Mitarbeiter ist anfangs häufig ungewohnt für alle Beteiligten. Von den Mitarbeitern ohne Handicap kann und darf die Führungskraft selbstverständlich erwarten, dass sie sich auf die neue Situation einlassen und sich bemühen, den behinderten Kollegen als gleichwertiges Mitglied ins Team zu integrieren.

Gerade, wenn im Team gewisse Vorbehalte bestehen, werden die üblichen Startschwierigkeiten nämlich gern als Bestätigung interpretiert.

Hat der hörgeschädigte Kollege beispielsweise etwas nicht richtig verstanden und deshalb einen Fehler gemacht, führt das schnell zu Aussagen wie: „Das war doch vorhersehbar, dass so etwas passieren musste“, oder: „Ist doch klar, dass das nicht funktioniert“, oder: „Ich habe doch gleich gesagt, dass der XY für einen solchen Job einfach nicht geeignet ist.“

Umgekehrt kann und muss die Führungskraft auch von dem behinderten Mitarbeiter eine gewisse Toleranz und Gelassenheit erwarten, also dass er nicht jedes Wort auf die Goldwaage legt und über kleinere Fehler seiner Kollegen auch mal großzügig hinwegsieht.

Verständlicherweise kann das einem behinderten Menschen manchmal schwerfallen, vor allem wenn er persönlich schon schlechte Erfahrungen mit Diskriminierung gemacht hat. Trotzdem ist nicht jede kleine Ungerechtigkeit gleich der Beweis, dass die Kollegen ohne Handicap „sowieso alle Vorurteile haben“, „etwas gegen mich haben“ oder „mir ja sowieso niemand etwas zutraut“.

Inklusion kann nun einmal zu Reibereien führen, und manchmal fällt dabei auch die ein oder andere ruppige Bemerkung. Je toleranter und gelassener alle Beteiligten mit der neuen Situation umgehen können, desto leichter fällt die Umstellung und desto problemloser gelingt die Inklusion.

Manchmal muss die Führungskraft in solchen Situationen deeskalierend eingreifen. Manchmal beruhigen sich die Aufgeregten auch von allein, und die täglichen Abläufe normalisieren sich wieder, wenn die Führungskraft glaubhaft vermitteln kann, dass sie die Unzufriedenheit ernst nimmt und sich um eine Lösung kümmert, damit sich die Dinge nicht wiederholen.

Bei diesem Lernprozess hat die Führungskraft eine sehr wichtige Vorbildfunktion: Das Team registriert sehr genau, wie Vorgesetzte behinderte Mitarbeiter behandeln. Wirkt die Führungskraft im Umgang mit dem behinderten Mitarbeiter angespannt und übertrieben höflich, oder ist sie locker drauf? Kann sie selbstverständlich und unverkrampft mit dem Thema Behinderung umgehen? Je undramatischer und alltäglicher die Führungskraft die Inklusion vorlebt, desto leichter fällt sie auch dem Team.

Auch beim Thema Inklusion ist jedoch noch kein Meister vom Himmel gefallen. Viele Führungskräfte müssen den Umgang mit behinderten Mitarbeitern anfangs erst selbst erlernen und sind möglicherweise ein wenig unsicher, wie sie mit einer bestimmten Situation am besten umgehen. Und natürlich sind auch behinderte Mitarbeiter unterschiedliche Persönlichkeiten, nicht mit jedem kommt man gleich gut klar. Führungskräfte merken meist schnell, wie sie den jeweiligen Mitarbeiter am besten nehmen und dabei den richtigen Ton treffen.

Dennoch können gerade anfangs auch mal Fehler passieren. Inklusion ist schließlich ein Lernprozess für alle Beteiligten. Auch in diesem Lernprozess ist die Führungskraft Vorbild für das Team.

Vergleichen

Sie dazu auch

**„Erfolgsfaktor 3:
Offenheit und
Transparenz“ ab
Seite 64.**

Je offener sich die Führungskraft auf die neue und ungewohnte Situation einlässt, je mehr sie Schwierigkeiten nicht als Versagen, sondern als Lernmöglichkeit wahrnimmt, desto eher ist auch das Team bereit, dasselbe zu tun. Auch hier zählt sich eine offene Atmosphäre im Team und ein konstruktiver Umgang mit Vorbehalten aus.

Helfersyndrom ablegen

Menschen mit einer sichtbaren Behinderung, die ausgelacht, beschimpft, offen benachteiligt oder sonst wie schlecht behandelt werden – so etwas passiert in der Regel nicht. Im Umgang mit behinderten Menschen sind die meisten besonders höflich, freundlich und hilfsbereit. Menschen helfen normalerweise gern, wenn ein behinderter Kollege ganz offensichtlich Unterstützung benötigt.

Allerdings kann diese Hilfsbereitschaft manchmal des Guten zu viel sein, selbst wenn sie noch so nett gemeint ist. Dann wird eine gehbehinderte Kollegin einfach so am Arm gepackt, um ihr „mal schnell“ die Stufen herunterzuhelfen, obwohl dies nicht nötig ist, oder man erledigt ungefragt „mal schnell“ ein paar E-Mails oder Telefonate, weil das bei dem behinderten Kollegen ja immer so lange dauert.

Erfahrungsgemäß sind behinderte Menschen allerdings gar nicht so hilflos, wie es Außenstehenden manchmal erscheint, sondern kommen ziemlich gut allein klar. Schließlich lebt der Betreffende meist schon viele Jahre mit seinem Handicap und hat in dieser Zeit häufig viele wirkungsvolle Tricks, Techniken und Strategien erlernt, um seine Einschränkungen erfolgreich zu kompensieren. Oft kommen behinderte Menschen im Alltag weitgehend selbstständig zurecht und benötigen sehr viel weniger Unterstützung, als man zunächst glaubt.

Gerade am Anfang können solche ständigen, ungebeten Hilfen zu Konflikten führen. Der Helfer meint es nur gut, der behinderte Kollege dagegen bekommt das Gefühl, dass man ihm offensichtlich kaum etwas zutraut.

Irgendwann ist der Mitarbeiter mit Behinderung regelrecht genervt, wenn ihm ständig die Arbeit aus der Hand gerissen wird oder ungefragt Dinge für ihn erledigt werden, die er genauso gut selbst schaffen kann, auch wenn das vielleicht manchmal etwas länger dauert. Hier müssen die besonders wohlmeinenden Kollegen manchmal ein wenig gebremst werden und lernen, dass es eine Form von Respekt ist, dem anderen nicht ungefragt Hilfe aufzudrängen.

Dabei ist auch der behinderte Mitarbeiter selbst gefordert. Er muss klar und deutlich sagen, wann und wobei er tatsächlich Hilfe braucht und was er allein kann und selbstständig machen möchte, auch wenn es ihm vielleicht schwerer fällt als anderen. Dies ist immer auch ein Zeichen von Professionalität und Eigenverantwortung.

Manchmal entstehen aber auch Reibereien, weil sich der übereifrige Helfer, der es doch einfach nur gut meinte, von dem behinderten Mitarbeiter verständlicherweise kritisiert und zurückgewiesen fühlt. Schließlich macht auch hier der Ton die Musik, und so etwas kann manchmal falsch überkommen. Schließlich ist nicht jeder Mensch ein Kommunikationsgenie. Dies sollte die Führungskraft im Auge behalten und bei Bedarf rechtzeitig unterstützend eingreifen, damit sich die Fronten nicht verhärten.

Vielfach sind die Kollegen jedoch eher dankbar, wenn der behinderte Mitarbeiter klare Ansagen macht, wann er Hilfe braucht und wann nicht. Schließlich sind viele unsicher im Umgang mit einer Behinderung. Außerdem entlastet dies das Team und erleichtert die Zusammenarbeit. Zwar sind die meisten Menschen grundsätzlich sehr hilfsbereit. Es stößt aber nur auf wenig Begeisterung, wenn die ständige Helferei zu einem anstrengenden Dauerzustand wird und der Mitarbeiter ohne Handicap sich wie das „Kindermädchen“ seines behinderten Kollegen fühlt. Es ist also letztlich im Interesse aller, wenn sich die Unterstützung auf das tatsächlich notwendige Maß beschränkt.

Die Führungskraft sollte dabei unterstützend wirken. Dies geschieht zum einen dadurch, dass sie sich selbst ihrer Vorbildrolle bewusst ist und sich entsprechend verhält. Die Führungskraft sollte den behinderten Mitarbeiter also nicht übermäßig fürsorglich behandeln, sondern zunächst einmal „machen lassen“.

Zum anderen kann sie, insbesondere zu Beginn der Zusammenarbeit, deutlich kommunizieren, dass der behinderte Kollege seine Arbeit selbstständig schaffen kann und auch soll und dass er die Stelle deshalb bekommen hat, weil das Unternehmen davon ausgeht, dass er die notwendige Leistung bringt und auch bringen muss. Das entkräftet im übrigen auch Vorbehalte und Befürchtungen, dass mit der Inklusion des behinderten Kollegen permanente Mehrarbeit auf das Team zukommt.

Positive Diskriminierung vermeiden

Die meisten Klischees über behinderte Menschen sind eher negativ. Doch es gibt auch die entgegengesetzte Haltung: Dann liest man, dass behinderte Mitarbeiter ganz besonders motiviert und engagiert seien. Sie wollten das in sie gesetzte Vertrauen nicht enttäuschen, sondern vielmehr jederzeit beweisen, was in ihnen steckt. Außerdem seien sie extrem loyal zum Arbeitgeber. Schließlich sei es für sie besonders schwer, einen anderen Arbeitsplatz zu finden, und dementsprechend bemühten sie sich mehr als alle anderen, ihre Chefin oder ihren Chef zufriedenzustellen.

Behinderte Mitarbeiter erscheinen in diesem Klischeebild also in motivational-
ler Hinsicht als der Traum eines jeden Vorgesetzten: äußerst willig, voller
Arbeitseifer, extrem engagiert und dankbar für jede Chance. In dieser Hinsicht
ist der behinderte Mensch ein regelrechter „Supermitarbeiter“, ein „Held
der Arbeit“, an dem sich alle anderen ein Vorbild nehmen können. Die Sache
klingt gut, fast schon zu gut, um wahr zu sein. Und genauso ist es auch. Auch
wenn es in diesem Fall positiv ist, handelt es um ein Klischee. Die Realität ist,
wie bei jedem Klischee, häufig wesentlich differenzierter.

Tatsächlich machen viele Unternehmen sehr gute Erfahrungen mit ihren
behinderten Mitarbeitern und können sich über mangelndes Engagement
wirklich nicht beklagen. Doch das bedeutet noch lange nicht, dass jeder
einzelne behinderte Mitarbeiter jeden Tag bis in die Fingerspitzen 150 Prozent
motiviert ist.

Behinderte Menschen sind hinsichtlich Motivation, Engagement und Arbeits-
eifer ebenso unterschiedlich wie Menschen ohne Handicap. Viele sind
besonders engagiert und leistungsstark, viele haben aber auch eine „ganz
normale“ oder „durchschnittliche“ Motivation, und einige sind schlicht lustlos
und zeigen nur einen ziemlich begrenzten Arbeitseifer.

Theoretisch ist dies jeder Führungskraft klar. In der Praxis führen solche
positiven Klischees über behinderte Mitarbeiter jedoch gern mal zu hohen,
manchmal sogar überzogenen Erwartungen. Experten nennen so etwas
„positive Diskriminierung“. Wenn der behinderte Mitarbeiter in der Realität
dann doch nicht so engagiert oder loyal ist, wie man es erwartet, ist die
Enttäuschung bei allen Beteiligten oft groß.

Geht die Führungskraft beispielsweise ganz selbstverständlich davon aus,
dass ein behinderter Mitarbeiter eine zusätzliche Aufgabe als Vertrauens-
beweis in seine Leistungsfähigkeit interpretiert, erwartet sie natürlich eine
dementsprechend erfreute und dankbare Reaktion. Kein Wunder, dass die
Enttäuschung groß ist, wenn der behinderte Mitarbeiter dies nicht als „tolle
Chance“ interpretiert, sondern sich stattdessen wenig begeistert über die
zusätzliche Arbeitsbelastung zeigt.

Wenn – gerade am Anfang der Zusammenarbeit – der Eindruck entsteht, dass der Arbeitseinsatz des behinderten Mitarbeiters zu wünschen übrig lässt, bedeutet das also nicht immer, dass die Motivation wirklich nicht stimmt. Manchmal liegt es einfach daran, dass man aufgrund solcher positiven Klischees bei Mitarbeitern mit Behinderung einfach viel zu hohe Erwartungen hatte. Schließlich gibt es auch Kollegen ohne Handicap, die selbst bei hohem Arbeitsanfall oder engen Terminen ganz selbstverständlich wie üblich in den Feierabend entschwinden und nur dann länger bleiben, wenn sie ausdrücklich darum gebeten werden.

Leistung fordern

Auch wenn nicht jeder behinderte Mitarbeiter automatisch maximal engagiert und motiviert ist, bedeutet das aber noch lange nicht, dass das Thema Leistung überhaupt keine Rolle spielen darf. Im Gegenteil: Auch der behinderte Mitarbeiter kann und soll Leistung bringen, genauso wie man es auch von jedem anderen Arbeitnehmer ohne Handicap erwartet. Kann der behinderte Mitarbeiter aufgrund seines Handicaps beispielsweise nur 80 statt der sonst üblichen 120 Kundenanfragen bearbeiten, muss die Führungskraft es natürlich nicht akzeptieren, wenn er lediglich 40 Anfragen erledigt.

Die Führungskraft kann und darf also sehr wohl erwarten, dass auch der behinderte Mitarbeiter Einsatz zeigt, engagiert ist und im Rahmen seiner Leistungsfähigkeit seinen Beitrag zum Gesamtergebnis leistet.

Selbstverständlich müssen die Vorgaben und Erwartungen entsprechend angepasst werden, wenn der Beschäftigte aufgrund seiner Einschränkung tatsächlich in seiner Leistungsfähigkeit eingeschränkt ist. Vielfach erhält das Unternehmen in solchen Fällen ja auch eine entsprechende Förderung, um diese Minderleistung zu kompensieren. Die Behinderung ist aber keine Entschuldigung dafür, dass der Mitarbeiter sich hängen lässt und im Job nur das absolute Minimum bringt, kurzum, dass er sich auf seiner Behinderung „ausruht“.

Wenn die Führungskraft mit der Leistung des behinderten Mitarbeiters nicht zufrieden ist, fällt es anfangs nicht immer leicht, zu beurteilen, ob die Ziele in diesem Fall zu hochgesteckt sind oder ob der Betreffende ein Motivationsproblem hat. Schließlich wird kein Mitarbeiter, egal ob mit oder ohne Handicap, im Personalgespräch zugeben, dass er in Wirklichkeit nicht besonders viel Lust auf seinen Job hat.

Selbstverständlich können und dürfen Vorgesetzte in den üblichen Personalgesprächen auch bei behinderten Mitarbeitern Defizite benennen, Ziele setzen, Leistung fordern und die Erwartungen des Unternehmens klar kommunizieren.

Vor allem am Anfang des Arbeitsverhältnisses neigen Führungskräfte möglicherweise dazu, zu viel Rücksicht zu nehmen und zu wenig zu fordern. Es gibt aber auch die umgekehrte Tendenz. Dann neigt man zu einer besonders harten Reaktion, weil man sich auf keinen Fall vorwerfen lassen will, dass man den behinderten Menschen aus Mitleid besonders bevorzugt. Wie immer im Leben geht es auch hier um ein goldenes Mittelmaß: Rücksichtnahme auf der einen Seite und Leistung fordern auf der anderen.

Letztlich geht es um einen fairen Umgang, der sowohl den besonderen Bedürfnissen des behinderten Mitarbeiters gerecht wird als auch die Interessen der Teammitglieder ohne Handicap angemessen berücksichtigt. Hier die richtige Balance zu finden ist eine zentrale Anforderung an inklusive Führung.

Letztlich wird der behinderte Mitarbeiter nicht aus Mitleid eingestellt, sondern weil er – wie jeder andere auch – eine bestimmte Aufgabe übernehmen und damit für das Unternehmen einen bestimmten Mehrwert bringen soll. Wie bei allen anderen Mitarbeitern gilt auch für den schwerbehinderten Kollegen: Wenn die Leistung trotz aller Bemühungen des Unternehmens partout nicht stimmt, wenn auch entsprechende Unterstützungsangebote der Integrationsämter den zusätzlichen Aufwand des Unternehmens nicht kompensieren können oder die Belastungen für das Unternehmen schlicht zu groß sind, kann eine Trennung möglicherweise unvermeidlich werden.

Die Führungskraft sollte in diesem Zusammenhang im Hinterkopf behalten, dass eine Kündigung durch den Arbeitgeber in den ersten sechs Monaten des Arbeitsverhältnisses wesentlich einfacher ist als danach, weil anfangs die gesetzlichen Sonderregelungen für schwerbehinderte und gleichgestellte Menschen noch nicht greifen. Dies hat der Gesetzgeber bewusst so gestaltet, um Hemmschwellen in den Unternehmen abzubauen und Arbeitgebern die Entscheidung für einen schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter zu erleichtern.

Erfolgsfaktor 5:
Eine Frage der Haltung



Ob die Inklusion im Unternehmen gelingt, hängt in hohem Maße von der Einstellung der Führungskraft ab. Wird die Inklusion wirklich gewollt, oder empfindet man sie als zusätzliche Anstrengung, als lästige Notwendigkeit, auf die die Führungskraft eigentlich keine Lust hat?

**Vergleichen
Sie auch den
Abschnitt
„Erfolgsfaktor 2:
Der Umgang
mit Vorbehalten
gelingt“ ab
Seite 50.**

Potenziale im Fokus

Bei der Haltung zum Thema Inklusion geht es nicht nur um die Vorbehalte und Bedenken, die in jedem Unternehmen bestehen.

Vielmehr geht es auch um die grundsätzliche Einstellung der Führungskraft gegenüber der zunehmenden Diversität der Belegschaft, wozu eben auch behinderte Menschen gehören.

In der Praxis ist die Führungskraft schon heute mit ganz unterschiedlichen Ansprüchen von Mitarbeitern konfrontiert, bei denen es aus irgendwelchen Gründen nötig ist, dass das Unternehmen auf ihre besonderen Bedürfnisse eingeht oder spezielle gesetzliche Schutzregelungen beachten muss.

Dies betrifft beispielsweise Schwangere und Stillende, die unter die Regelungen des Mutterschutzgesetzes fallen, oder frischgebackene Mütter und Väter, die Sonderrechte wie Elternzeit, Teilzeit und Ähnliches beanspruchen. Ähnlich ist es auch bei älteren Arbeitnehmern, bei Beschäftigten, die den Beruf mit der Pflege von Angehörigen verbinden müssen, oder Menschen, die aus anderen Gründen ihre Arbeitszeit reduzieren möchten. Besondere Maßnahmen sind vielfach auch erforderlich bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund oder auch bei Wiedereinsteigern nach einer längeren Berufspause. In einigen Unternehmen sind sogar Azubis jenseits des 40. oder sogar des 50. Lebensjahres nicht mehr ungewöhnlich.

Das noch vor Jahrzehnten übliche Leitbild des jungen, gesunden, männlichen und jederzeit verfügbaren Vollzeit-Beschäftigten, dem eine treusorgende Hausfrau den Rücken freihält, ist in der Realität inzwischen eher die Ausnahme als die Regel. Tatsächlich wird unsere Gesellschaft immer vielfältiger, und diese Diversität spiegelt sich natürlich auch in der Zusammensetzung der Belegschaften wider.

Moderne Führungskräfte sind also wesentlich häufiger als früher mit ganz unterschiedlichen Anspruchsgruppen konfrontiert. Behinderte Mitarbeiter sind dabei nur eine Gruppe von vielen. Letztlich ist es Aufgabe der Führungskraft, mit dieser Vielfalt in den Belegschaften umzugehen und die unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeiter zu nutzen. Die Führungskraft ist hier gefordert, diese Diversität nicht nur zu respektieren und zu akzeptieren, sondern diese Vielfalt und individuelle Verschiedenheit als Bereicherung und Gewinn für das Unternehmen wertzuschätzen.

Das Bild von Menschen mit Behinderung ist immer noch sehr stark von sichtbaren Einschränkungen geprägt. Im Wesentlichen denkt man beim Thema Behinderung in erster Linie an Rollstuhlfahrer, blinde und gehörlose Menschen.

Mitarbeiter mit Behinderung werden außerdem häufig noch unterschätzt. Viele sind gut qualifiziert, einige verfügen sogar über besondere Fertigkeiten und Fähigkeiten, die Mitarbeiter ohne Handicap nicht haben, beispielsweise Autisten. Moderne Führungskräfte legen ihren Fokus nicht auf vermeintliche oder vorhandene Defizite, sondern sehen in erster Linie auf die Potenziale und die Möglichkeiten behinderter Bewerber bzw. Mitarbeiter.

Selbst bei offensichtlichen Einschränkungen ist nämlich vieles eine Frage der Perspektive und hängt natürlich auch davon ab, wie gut die Anforderungen des Arbeitsplatzes und die individuellen Fähigkeiten des Beschäftigten zusammenpassen. So kann man etwa eine Lernschwäche primär als Schwäche oder Minuspunkt betrachten. Damit erscheint dieser Mensch als leistungsschwach und als ungeeignet für komplexere Aufgaben.

Man kann es aber auch positiv sehen und die Chancen und Stärken in den Mittelpunkt stellen: Solche Mitarbeiter haben Freude an einfachen, sich wiederholenden und wenig fordernden Tätigkeiten. Sie sind also bestens geeignet für Arbeiten, die anderen zu langweilig sind, aber trotzdem gemacht werden müssen, etwa wenn einfache Plastikteile von Hand zusammengesteckt werden müssen. Damit leistet ein solcher Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit im gesamten Team sowie zum Gesamtergebnis, und genau das sollte die Führungskraft natürlich auch entsprechend würdigen.

Inklusion ist also weder eine „gute Tat“ noch „soziales Engagement“. Inklusion bedeutet vielmehr, dass die Führungskraft den Beitrag behinderter Mitarbeiter zum Gesamtergebnis schätzt. Deshalb nutzt sie die Fähigkeiten und Potenziale behinderter Menschen für das Unternehmen genauso selbstverständlich, wie sie es bei allen anderen Mitarbeitergruppen ebenfalls tut.

Eine solche positive Grundhaltung der Führungskraft gegenüber behinderten Mitarbeitern trägt vielfältige Früchte im gesamten Unternehmen:

Natürlich spüren die Mitarbeiter mit Handicap eine solche wertschätzende Grundhaltung sehr genau. Dies erleichtert die offene Kommunikation und reduziert Ängste vor behinderungsbedingten Nachteilen im Beruf.

Die positive Grundhaltung der Führungskraft steigert die Motivation der behinderten Arbeitnehmer und erhöht deren Engagement. Zugleich verhindert sie, dass sich die Betroffenen aus Angst vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes überfordern, was langfristig die Leistung reduziert und zunehmend zu Ausfallzeiten führt.

Außerdem ist die Führungskraft mit ihrer wertschätzenden, positiven Grundhaltung gegenüber behinderten Menschen Vorbild für das gesamte Team. Sie lebt also im Alltag vor, wie der Umgang miteinander gelingen kann. Dies erleichtert dem gesamten Team die Umstellung und erleichtert allen einen unverkrampften Umgang mit dem behinderten Kollegen.

Wenn auch Mitarbeiter ohne Einschränkungen spüren und tagtäglich erfahren, dass das Unternehmen Mitarbeiter mit Handicaps schätzt, sorgt das zudem ganz allgemein für mehr Offenheit, denn damit haben alle die Gewissheit, dass sie selbst auch bei gesundheitlichen Veränderungen weiterhin wertgeschätzt werden.

Ein gelassener und offener Umgang mit dem Thema Behinderung sorgt außerdem dafür, dass sich unvermeidliche Konflikte zwischen behinderten und nichtbehinderten Mitarbeitern nicht aufschaukeln, sondern konstruktiv gelöst werden können.

Jede Führungskraft weiß, dass nur engagierte Mitarbeiter volle Leistung bringen und dass häufige Ausfallzeiten und hohe Krankenstände enorme Kosten verursachen. Eine wertschätzende, positive Grundhaltung der Führungskraft gegenüber behinderten Menschen hat einen wichtigen Einfluss auf den Umgang miteinander, auf die Motivation und damit auf die Produktivität des gesamten Teams. Eine solche Sichtweise, die den Fokus auf die Potenziale statt auf die Defizite legt, ist also auch finanziell im ureigensten Interesse der Führungskraft und des gesamten Unternehmens.

**Vergleichen Sie
auch Kapitel 5
„Hilfestellung,
Unterstützung,
Förderung“
ab Seite 150.**

Umgang mit zusätzlichen Belastungen

Inklusion ist, vor allem zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses, häufig mit zusätzlichen Arbeiten und einem gewissen Mehraufwand verbunden, auch und gerade für die Führungskraft. Vielfach müssen beispielsweise Arbeitsplätze angepasst und das Team vorbereitet werden und auch die Einarbeitung kann aufwendiger sein. Außerdem müssen Förderungen beantragt und Verhandlungen mit Kostenträgern und dem Integrationsamt geführt werden. Das lässt sich nicht wegdiskutieren, sondern ist so.

Gerade in der Anfangsphase muss die Führungskraft dafür also einen gewissen zusätzlichen Zeitbedarf einplanen. Zum einen muss sie sich erst einmal informieren, welche Regelungen sie bei der Beschäftigung behinderter Menschen berücksichtigen muss, welche Förderung das Unternehmen im Einzelfall erhalten und wo man diese Mittel beantragen kann.

Wie bei jeder Veränderung im Unternehmen kann es außerdem bei der Inklusion Startschwierigkeiten im Team geben, sodass die Führungskraft auch an dieser Stelle anfangs etwas mehr gefordert wird als üblich.

Letztlich handelt es sich bei der Inklusion um einen Lernprozess für alle Beteiligten, und das bedeutet erfahrungsgemäß nun mal zusätzlichen Aufwand. Dabei sollte die Führungskraft jedoch berücksichtigen, dass dieser in dem Maße sinkt, wie die Beschäftigung behinderter Mitarbeiter im Unternehmen zur Normalität wird.

Je besser sich alle Beteiligten im Unternehmen mit der Materie auskennen, desto geringer wird der unvermeidliche Aufwand, einfach weil jeder weiß, was zu tun ist und an wen man sich wenden muss. Zugleich treten auch die vielen Vorteile der Inklusion zunehmend in den Vordergrund und werden für den Betrieb immer stärker spür- und nutzbar.

Bei der Bewertung dieses Zeitaufwands spielt die grundsätzliche Haltung der Führungskraft zur Inklusion eine große Rolle. Empfindet sie die Sonderregelungen für behinderte Menschen als zusätzliche Belastung, als Abweichung von der Norm, als unnötigen Aufwand, als Extra-Arbeit, die zwar Zeit kostet, aber dem Unternehmen eigentlich nichts bringt? Klar, dass sie den unvermeidlichen Mehraufwand dann als besonders anstrengend, nervig und störend empfindet.

Oder sieht die Führungskraft den Aufwand als Investition des Unternehmens, der sich lohnt, weil sie dafür eine motivierte, qualifizierte Arbeitskraft bekommt und außerdem unnötige direkte und indirekte Kosten durch „verheimlichte Behinderungen“ vermeidet? Dann wird sie den Mehraufwand zwar als lästig, aber nun mal notwendig bzw. langfristig nützlich betrachten und damit als wesentlich geringere Belastung empfinden.

Fazit: Tatsächlich ist die Beschäftigung von behinderten Menschen mit einem gewissen Mehraufwand verbunden. Dies muss die Führungskraft akzeptieren und einplanen. Aber: Je besser alles eingespielt ist, desto geringer ist der zusätzliche Zeitbedarf. Auf lange Sicht ist der Mehraufwand in den allermeisten Unternehmen überschaubar und stellt keine besonders starke Belastung mehr dar.



„Bei uns ist Inklusion eine Selbstver- ständlichkeit“

Wirtschaftskauffrau Christina Zetzsche (52) leitet seit 2007 als Hoteldirektorin das Best Western Hotel „Am Strassberger Tor“ in Plauen. Das Vier-Sterne-Haus mit 62 Zimmern beschäftigt insgesamt 35 Mitarbeiter, davon 20 mit Behinderung. Im Mai 2019 erreichte das Hotel Platz eins beim Best Western Quality Award und setzte sich damit gegen die rund 230 Best Western Häuser in Zentraleuropa durch. Die begehrte konzerninterne Auszeichnung wird aufgrund anspruchsvoller Qualitätsprüfungen unter Einbeziehung von Gästebewertungen vergeben.





Im Jahr 2006 eröffnete die Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) als Eigentümer das Best Western Hotel Am Strassberger Tor in Form eines Integrationshotels, um Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung zu schaffen. Wir verzichten aber bewusst darauf, uns aktiv als Inklusionshotel nach außen darzustellen. Unsere Mitarbeiter mit Handicap möchten nicht in den Mittelpunkt gerückt werden, sondern gleichwertige Mitarbeiter sein – und das sind sie auch. Wir möchten für unsere Gäste ein ganz normales Vier-Sterne-Hotel sein und mit hotelspezifischen Qualitätskriterien und professionellem Service überzeugen.

In der Region Plauen hatten wir anfangs schon mit gewissen Vorbehalten zu kämpfen. Es gab Fragen wie: ‚Kann eine Familien- oder Firmenfeier gelingen, wenn in dem Hotel so viele Menschen mit Behinderung arbeiten?‘

Inzwischen ist das längst kein Thema mehr. Unser Hotel hat sich auf dem Markt etabliert, genießt einen sehr guten Ruf auch über die Stadtgrenzen hinaus und überzeugt durch Qualität und Service.

Die meisten Gäste sind ganz überrascht, wenn sie erfahren, dass wir ein Inklusionshotel sind. Viele finden es toll und sagen, dass sie keinen Unterschied zu einem nicht-inklusiven Hotel bemerkt haben und wenn, dann nur einen positiven. Das ist für mich die Bestätigung, dass die Inklusion bei uns wirklich gut funktioniert.

Menschen mit Handicap setzen wir in allen Bereichen ein: im Housekeeping, in der Wäscherei, der Küche und der Haustechnik, aber auch an der Rezeption und im Restaurant, also sowohl in den Bereichen ohne als auch mit direktem Kundenkontakt.

Die Integration behinderter Menschen ist in unserem Hotel ein ganz zentrales Ziel, insofern ist es für mich oft schon von Anfang an klar, wenn ein Bewerber schwerbehindert ist. Ich versuche genau abzuklären, welche Tätigkeiten der Bewerber verrichten kann, wie viele Stunden er wirklich arbeiten kann, wie er mit Schichtdiensten zurechtkommt und welche Hilfsmittel er eventuell benötigt. Für einen reibungslosen Arbeitsalltag und für eine gute Teamarbeit ist es sehr wichtig, zu wissen, worauf man Rücksicht nehmen muss.

Natürlich muss auch die Qualifikation passen, da man nicht alle Positionen mit Quereinsteigern besetzen kann. In der Küche brauche ich beispielsweise ausgebildete Köche und im Restaurant professionelle Servicekräfte. Meist ist auch ein Praktikum vorher sinnvoll, um auszutesten, ob der Bewerber mit den Arbeitsaufgaben zurechtkommt, wie belastbar er ist und wie die Zusammenarbeit funktioniert. Hier würde ich ein Minimum von drei bis vier Wochen ansetzen.

Ganz wichtig ist es, die Menschen entsprechend ihrer Behinderung so einzusetzen, dass ihre Schwächen kompensiert werden und ihre Stärken voll zum Tragen kommen. Dabei muss man im Einzelfall sehen, wo der Einsatz am effektivsten ist, sowohl für uns als auch für den Mitarbeiter. In der beruflichen Praxis erfahren die Mitarbeiter eine fachliche Anleitung und behinderungsspezifische Betreuung. Dadurch können sie ihre Fähigkeiten schrittweise entwickeln, und das stärkt natürlich das Selbstbewusstsein, bringt Stabilität und gesellschaftliche Anerkennung.

Beispielsweise haben wir eine Beiköchin, die wegen ihrer Medikamente Probleme hat, im Frühdienst oder in ständig wechselnden Schichten zu arbeiten. Wir sind darauf eingegangen und haben vereinbart, dass sie nur abends arbeitet, und so passt das für beide Seiten super.

Ich bin immer bestrebt, den behinderten Mitarbeitern zu vermitteln, dass es wichtig ist, offen über die Beeinträchtigungen aufgrund ihrer Behinderung zu sprechen. So können sich alle Beteiligten besser darauf einstellen und Rücksicht nehmen. Das fördert eine optimale Zusammenarbeit im Team.

Oft höre ich, dass das in vielen Unternehmen anders ist. Da versuchen die Menschen so lange wie möglich nicht über ihre Behinderung zu sprechen.

Beispielsweise habe ich einen schwerhörigen Koch, der seine Hörprobleme an seinem vorherigen Arbeitsplatz so lange geheim gehalten hat, bis es irgendwann massive Schwierigkeiten gab. Als er sich bei uns beworben hat, haben wir offen über alles gesprochen, und er hatte ein gutes Gefühl dabei. Das Problem ist, dass er wegen der vielen Nebengeräusche in der Küche kein Hörgerät tragen möchte. Die Mitarbeiter wissen, dass sie Blickkontakt halten müssen, wenn sie mit ihm sprechen, da er sehr viel von den Lippen abliest. Oft macht es auch Sinn, ihm Informationen in schriftlicher Form zu vermitteln.

Es ist einfach wichtig, dass nicht nur die direkten Vorgesetzten, sondern auch die Kollegen über die jeweilige Erkrankung aufgeklärt werden. Es muss beispielsweise klar sein, was zu tun ist, wenn ein Epileptiker einen Anfall bekommt. Natürlich setzt jede Aufklärung immer das Einverständnis der betroffenen Person voraus.

Wir beschäftigen auch einige Mitarbeiter mit psychischen Beeinträchtigungen. Hier muss man besonders auf gewisse Bedürfnisse eingehen. Zum Beispiel ist es für die meisten schwierig, ständig unter Zeitdruck, Stress und





Veränderungen zu arbeiten. In unserer Branche lässt sich das aber im täglichen Geschehen durch den kurzfristigen Anstieg der Zimmerbelegung und die unkalkulierbaren Schwankungen im Restaurant nicht vermeiden. Spontaneität und Flexibilität in jeglicher Hinsicht werden von den Gästen erwartet. Da stößt auch ein gesunder Mitarbeiter manchmal an seine Grenzen.

Wichtig ist, dass die Abteilungsleiter und das Team im unmittelbaren Arbeitsumfeld das gewisse Feingefühl und Gespür entwickeln und sehen, wenn der jeweilige Mitarbeiter eine Auszeit in Form einer zusätzlichen Pause benötigt.

Es gibt Mitarbeiter, die scheuen sich, in Stresssituationen zu sagen, dass ihnen im Moment alles zu viel ist und sie sich überfordert fühlen. Diese Angst muss man ihnen nehmen und vermitteln, dass sie einen Anspruch auf zusätzliche Pausen oder ein verlangsamtes Tempo haben. Man verhindert somit vielleicht einen längeren krankheitsbedingten Ausfall.

Wir profitieren auch von der räumlichen Nähe zu einem Beruflichen Trainingszentrum (BTZ) der Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW), da hier die psychosoziale Betreuung der Mitarbeiter im Bedarfsfall durch Fachkräfte sofort möglich ist.

Gerade am Anfang war die Inklusion nicht leicht. Die Mitarbeiter ohne Handicap hatten zuerst eine gewisse Skepsis und fragten sich: Sind die Kollegen mit Handicap ihren Tagesaufgaben gewachsen, oder müssen wir vielleicht mehr arbeiten? Sind sie häufiger krank als ein gesunder Mitarbeiter? Kommen wir mit den Beeinträchtigungen zurecht?

Diese Fragen gehören längst der Vergangenheit an, und Vorurteile gibt es nicht mehr. Die Mitarbeiter schätzen sich untereinander und ziehen alle an einem Strang. Die Zusammenarbeit als Team funktioniert im Sinne unserer Gäste bestens, und das spürt man auch. Bei uns ist Inklusion kein Thema mehr, sondern eine Selbstverständlichkeit.

Die Integration von Menschen mit Behinderung birgt aber auch eine Mehrbelastung in sich. Es kann zu häufigeren oder längeren Arbeitsausfällen kommen, die dann personell durch Überstunden oder zusätzliche Arbeitskräfte kompensiert werden müssen. Manche Mitarbeiter sind vielleicht zeitweise in schlechten Phasen und dadurch noch mehr in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt. Auch hier ist stets eine umfangreiche personelle Unterstützung notwendig.







Der Arbeitgeber kann beim zuständigen Integrationsamt Zuschüsse für Minderleistungen der Mitarbeiter und personellen Unterstützungsaufwand beantragen. Es gibt auch zahlreiche andere finanzielle Fördermöglichkeiten – man muss sie nur nutzen.

Die Zusammenarbeit mit den zuständigen Ämtern funktioniert sehr gut. Sämtliche Beantragungen von finanziellen Leistungen für Mitarbeiter mit Schwerbehinderung sind allerdings immer mit einem nicht zu unterschätzenden bürokratischen Aufwand verbunden, der sich aber in jedem Fall lohnt.

Ich muss mich stets auf meine Führungskräfte und Mitarbeiter verlassen und auf ihre Einsatzbereitschaft zählen können. Auch an einen Mitarbeiter mit Handicap habe ich diese Erwartungen. Schließlich sind wir ein Wirtschaftsunternehmen mit entsprechender Gewinnerwartung.

Für mich persönlich war der Umgang mit behinderten Mitarbeitern am Anfang komplett neu und ein stetiger Lernprozess. Gerade bei Mitarbeitern mit psychischen Beeinträchtigungen habe ich am Anfang oft gar nicht verstanden, wo denn nun eigentlich das Problem liegt. Oft sind es nur Kleinigkeiten, die man mit guten Lösungen in den Griff bekommen kann.

Behinderte Menschen sind meiner Erfahrung nach sehr fleißige und zuverlässige Mitarbeiter, die es stolz macht, in einem Team zu arbeiten und gebraucht zu werden. Ich hatte auch schon Gespräche, in denen mir behinderte Menschen berichtet haben, wie lange sie schon eine Arbeit suchen und was sie alles schon durchgemacht haben.

Für viele Menschen mit Behinderung ist eine zu lange Suche nach einem Arbeitsplatz mit einem sozialen Abstieg verbunden, und dies macht es nicht leichter, auf dem Arbeitsmarkt wieder Fuß zu fassen. Meiner Meinung nach könnten in Unternehmen viel mehr Arbeitsplätze mit behinderten Menschen besetzt werden. Man kann diese Arbeitsplätze entsprechend ausstatten und sich Unterstützung sowie Beratung holen. Man muss es nur wollen.

Ich habe früher nie darüber nachgedacht, wie viele gut qualifizierte, leistungswillige behinderte Menschen es gibt, die auf dem Arbeitsmarkt keiner haben will. Inzwischen bin ich mir sehr bewusst, dass dies jeden Menschen jeden Tag treffen kann, auch mich selbst. Schließlich kann jeder einen Unfall haben oder schwer erkranken. Deshalb finde ich es persönlich sehr wichtig, dass behinderte Menschen eine Chance auf dem ersten Arbeitsmarkt bekommen.



Erfolgsfaktor 6:
Alle ziehen an einem Strang



Die Führungskraft selbst kann noch so überzeugt von den Potenzialen behinderter Menschen sein. Wenn sie mit dieser Einstellung im Unternehmen weitgehend allein dasteht, wird ihr die Inklusion nur schwer gelingen.

Unterstützung der Geschäftsführung

Kaum eine Führungskraft wird es im Alleingang schaffen, Inklusion im Unternehmen zur Normalität werden zu lassen. Wichtig ist es deshalb, dass Inklusion von der Geschäftsführung nicht nur in Sonntagsreden gefordert, sondern im unternehmerischen Alltag auch tatsächlich unterstützt wird.

Die Geschäftsführung muss die Inklusion also wirklich wollen und dementsprechend fördern. Nur wenn Inklusion kein Lippenbekenntnis ist, sondern auch von oben tatsächlich gewünscht und gefordert wird, wird sie im täglichen Alltag auch gelingen.

Ist man im Unternehmen nicht wirklich von den Chancen und dem Nutzen der Inklusion überzeugt, steht man nicht hinter dem dazu notwendigen Engagement, ist man nicht bereit, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, und betrachtet man Inklusion nicht als selbstverständlichen Teil des unternehmerischen Handelns und der Unternehmenskultur, wird die Inklusion für alle Beteiligten schwierig.

Von der Führungskraft kann niemand erwarten, dass sie die Inklusion „nebenher“ bewerkstelligt. Vielmehr muss allen Beteiligten klar sein, dass sie für diese Aufgabe Zeit und andere Ressourcen benötigt und auch benötigen darf.

Dazu gehört auch die berühmte „Rückendeckung“ durch das Unternehmen. Gerade in schwierigen Momenten oder bei Konflikten ist es wichtig, dass die Inklusion das erforderliche Gewicht bekommt und nicht als ein „nice to have“ oder ein „zusätzliches Feature“ gilt.

Dementsprechend muss die Geschäftsführung den mit der Inklusion verbundenen Mehraufwand nicht nur akzeptieren, sondern auch explizit als gewünscht vertreten. Damit ist auch verbunden, dass die Führungskraft sich das notwendige Fachwissen nicht irgendwie nebenher oder in ihrer Freizeit zusammensuchen muss, sondern dass das Unternehmen ihr ggf. entsprechende Fortbildungen finanziert, den Besuch von Netzwerkveranstaltungen fördert und Zeit für inklusionsbedingte Zusatzaufgaben vorsieht. Unter Umständen kann das Gelingen der Inklusion auch in die Zielvereinbarungen integriert werden.

Klare Zuständigkeiten

Vergleichbares gilt natürlich auch für alle anderen Mitarbeiter, die das Thema Inklusion im Unternehmen voranbringen sollen. Wenn niemand so recht für das Thema zuständig ist und die Umsetzung von irgendwem irgendwie nebenherlaufen soll, sind Probleme vorprogrammiert.

Deshalb ist es wichtig, dass klar festgelegt ist, was genau getan werden soll und welcher Mitarbeiter für welche Dinge zuständig ist. Für diese Zusatzaufgaben benötigen auch diese Mitarbeiter die entsprechenden Ressourcen. Unter Umständen muss also die bestehende Aufgabenverteilung angepasst werden.

Natürlich benötigen die zuständigen Mitarbeiter auch eine fachliche Unterstützung, um sich das notwendige Zusatzwissen anzueignen. Dies kann in Form von entsprechenden Fortbildungen oder Schulungen geschehen.

Vielfach können die Mitarbeiter auch entsprechende Netzwerke vor Ort nutzen und zudem die kostenfreien Beratungen der Integrationsämter in Anspruch nehmen. Schließlich ist es ineffizient, wenn die Buchhaltung per Google selbst herumrätseln muss, ob und wie sie welche Fördermittel des Integrationsamts verbuchen muss, und die Personalabteilung teure Fehler bei den Auswahlgesprächen mit behinderten Bewerbern macht, weil sie die entsprechenden gesetzlichen Regelungen nicht kennt.

Das inklusive Unternehmen

Eine Unterstützung innerhalb des gesamten Unternehmens bedeutet aber auch, dass Inklusion als Haltung oder „Denke“ das gesamte Unternehmen durchzieht.

**Siehe Grafik
auf Seite 106/107.**



Das inklusive Unternehmen

Inklusion ist als inklusives Leitbild in den Unternehmensgrundsätzen verankert und wird auch tatsächlich von der Unternehmensführung gelebt.

Das Unternehmen hat interne Regelwerke zur inklusiven Führung, beispielsweise Betriebsvereinbarungen oder Ähnliches.

Die betrieblichen Standards sind inklusionsgerecht ausgestaltet.

Bei Baumaßnahmen (Umbau von Toiletten, Zugänge usw.) achtet das Unternehmen grundsätzlich auf eine barrierefreie Gestaltung.

Alle maßgeblichen Akteure im Unternehmen wie die Geschäftsführung, Führungskräfte, Arbeitnehmer und Interessenvertretungen sind an der Förderung und Sicherung der Inklusion beteiligt.

Das Unternehmen benennt ein Lenkungsteam mit klaren Zuständigkeiten, das die Inklusion im Unternehmen voranbringen soll.

Das Unternehmen bietet sowohl den Führungskräften als auch den Teams regelmäßige Weiterbildungen, Coachings und Beratungsangebote zum Thema Inklusion.

Das Thema Inklusion ist selbstverständlicher Bestandteil der Personalentwicklung (Trainingsplan), sodass intern aufgebaute Führungskräfte in das Thema hineinwachsen.

Das Unternehmen fördert den Aufstieg behinderter Menschen in Führungspositionen oder in anderweitig exponierte Positionen.



Das Unternehmen benennt feste Ansprechpartner für das Thema Inklusion, die sich inhaltlich/fachlich auskennen und für Rückfragen oder bei Problemen zur Verfügung stehen (z. B. Inklusionsbeauftragte).

Bei der Besetzung neuer Stellen bezieht das Unternehmen grundsätzlich behinderte Bewerber in den Auswahlprozess mit ein und arbeitet dazu eng mit den relevanten Akteuren (Agentur für Arbeit, Integrationsämtern usw.) zusammen.

Das Unternehmen ist Mitglied in entsprechenden Verbänden.

Das Unternehmen ermöglicht Führungskräften und Mitarbeitern die Teilnahme an Veranstaltungen und Netzwerktagen zum Thema Inklusion.

Das Unternehmen bindet sich in Netzwerke und Kooperationen ein, die sich mit dem Thema Inklusion beschäftigen.

Das Unternehmen fördert die inklusive Ausbildung und arbeitet dazu mit den entsprechenden Einrichtungen und Institutionen (Förderschulen, Berufsbildungswerke, Agentur für Arbeit usw.) zusammen.

Das Unternehmen kennt die verschiedenen Fördermittel und nutzt diese systematisch.

Das Unternehmen kommuniziert das betriebliche Engagement für Inklusion systematisch und strukturiert nach innen (Mitarbeiterzeitung, Personalversammlungen, schwarzes Brett, Homepage, Intranet, Social Media usw.).

Das Unternehmen präsentiert sich auch in der Außendarstellung gegenüber der Öffentlichkeit, Mitbewerbern, Kunden und Geschäftspartnern als inklusiver Betrieb.

Inklusion bedeutet also nicht nur, einen einzelnen behinderten Mitarbeiter in das Team zu integrieren. Es geht vielmehr darum, so viele Entscheidungen, Prozesse und Abläufe wie möglich inklusionsgerecht zu gestalten. Je besser dies gelingt, desto weniger zusätzlichen Aufwand und desto geringere zusätzliche Kosten entstehen durch die Beschäftigung behinderter Menschen und desto stärker kommen die Vorteile und der betriebliche Nutzen der Inklusion zum Tragen.

Inklusive „Denke“ im Alltag

Inklusives Denken bedeutet, die vielen kleinen Abläufe, die den Arbeitsalltag in jedem Unternehmen prägen, möglichst schon im Vorfeld behindertengerecht zu gestalten. Gelebte Inklusion beinhaltet, dass alle Mitarbeiter für die Bedürfnisse behinderter Kollegen sensibilisiert sind und sie diese deshalb ganz selbstverständlich bei ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen. Je eingespielter und selbstverständlicher dieses „inklusive Denken“ ist, desto geringer sind Aufwand und Kosten und desto größer sind Nutzen und Vorteile der Inklusion.

Ein typisches Beispiel für solche Abläufe ist die Organisation von Fortbildungen und Betriebsausflügen. In vielen Unternehmen wird hier zuerst geplant: Die Location, die Referenten und das Rahmenprogramm und ggf. die Hotels werden ausgewählt, alles ist fix und fertig organisiert. Erst dann wird gefragt, wer genau daran teilnehmen wird.

Wenn die Assistentin aber erst jetzt feststellt, dass es in der vorgesehenen Location keinen Aufzug für den Rollstuhlfahrer oder keine guten Lichtverhältnisse für sehbehinderte Kollegen gibt, muss sie dies im Nachhinein mit viel Zeitaufwand und unter Umständen hohen Kosten neu organisieren.

Fragt sie jedoch standardmäßig vorab, welchen besonderen Unterstützungsbedarf einzelne Teilnehmer haben, kann die Assistentin dies von Anfang an bei der Auswahl der Location usw. mit berücksichtigen, sodass dem Unternehmen durch die Inklusion keine nennenswerten zusätzlichen Kosten entstehen. Außerdem erscheinen die behinderten Kollegen dann nicht mehr als Sonderfälle mit extravaganten Wünschen und Privilegien, sondern ihre besonderen Bedürfnisse sind ein selbstverständlicher Bestandteil der Planung.

In jedem Unternehmen gibt es viele solche oder ähnliche kleine Abläufe, die problemlos und weitgehend kostenneutral inklusiv umgestaltet werden könnten. Welche das sind, ist natürlich in jedem Unternehmen anders. Umso wichtiger ist es, dass alle Mitarbeiter für das Thema Inklusion sensibilisiert sind und ihre Abläufe entsprechend anpassen. Alleine durch diese einfache Maßnahme können viele Probleme bei der Inklusion vermieden oder abgemildert werden und die (Folge)Kosten deutlich gesenkt werden.

Abgesehen von der Kostenfrage, wird Inklusion mit jedem kleinen Schritt Stück für Stück selbstverständlicher, und zwar für alle Mitarbeiter, egal ob sie eine Behinderung haben oder nicht. Auch die Unternehmenskultur verändert sich auf diese Weise, langsam, aber sicher und fast unmerklich, aber im Ergebnis deutlich spürbar.

Inklusives Denken beinhaltet auch, bei Investitionen die Bedürfnisse behinderter Menschen von Anfang an mit zu berücksichtigen. Dies ist beispielsweise bei der Einführung oder sogar der Entwicklung neuer Software ein großes Thema, denn heutzutage läuft bekanntlich kaum noch ein Prozess im Unternehmen ohne IT-Unterstützung. Am Anfang der notwendigen Entscheidungsprozesse ist es normalerweise kein großer Zusatzaufwand, dabei auch die Anforderungen von behinderten Menschen zu berücksichtigen.

Schließlich läuft eine solche Software viele Jahre lang im Unternehmen, und man weiß heute noch nicht, wer in Zukunft alles damit arbeiten muss. Außerdem kann niemand vorhersagen, wie sich der Gesundheitszustand der erfahrenen Mitarbeiter mit fortschreitendem Alter entwickeln wird. Deshalb ist es wichtig, die Software möglichst flexibel an unterschiedliche Bedürfnisse anpassen zu können.

Beispielsweise kann das Design (Farben, Kontraste, Schriftgrößen usw.) so gestaltet werden, dass auch Mitarbeiter mit einer Sehbehinderung die Software problemlos nutzen können. Es sollte vorher überlegt werden, mit welcher Vorlese-Software das neue Programm kompatibel sein muss. Bezeichnungen und Erklärungen können so formuliert werden (einfache Sprache), dass sie auch für Mitarbeiter mit entsprechenden Schwächen verständlich sind.

Häufig werden solche besonderen Bedürfnisse bei der Definition der Anforderungen aber „vergessen“. Sobald ein (neuer) behinderter Mitarbeiter erstmals mit der Software arbeiten muss, entstehen dann die Schwierigkeiten. Nicht die Software, sondern der Mitarbeiter mit Behinderung erscheint als Problem, wenn das Programm dann nachträglich für viel Geld umgebaut oder erweitert werden muss. In einem inklusiven Unternehmen werden die besonderen Bedürfnisse behinderter Menschen bei entsprechenden Investitionen dagegen von Anfang an mitgedacht und dadurch spätere Zusatzkosten schon im Vorfeld vermieden.

Das Gleiche gilt auch bei der Anschaffung neuer Maschinen, Schreibtische, Bodenbeläge oder ähnlichen Investitionen: Vielfach ist es dabei ein Leichtes, bei der Auswahl die besonderen Bedürfnisse von behinderten Menschen zu berücksichtigen, etwa beim Bodenbelag darauf zu achten, dass er auch für Rollstuhlfahrer problemlos befahrbar ist.

Viele Investitionsgüter, speziell Maschinen, werden häufig individuell für das Unternehmen gefertigt. Häufig macht es preislich kaum einen Unterschied, wenn dann beispielsweise das Bedien-Display höhenverstellbar sein soll oder ein zusätzlicher Schaltknopf in Sitzhöhe eingebaut werden soll, damit auch Rollstuhlfahrer, kleinwüchsige Menschen oder Mitarbeiter, die nicht lange stehen dürfen, die Maschine bedienen können. Ist die Maschine jedoch erst mal aufgebaut, wird die nachträgliche Anpassung an die Bedürfnisse der behinderten Mitarbeiter zum hohen Kostenfaktor.

Ähnlich ist es bei sowieso fälligen Baumaßnahmen: Wenn beispielsweise die neuen Toiletten standardmäßig behindertengerecht geplant oder Zugänge von Anfang an barrierefrei gestaltet werden, treibt das die Baukosten in der Regel nicht nennenswert in die Höhe. Wenn solche Umbauten jedoch nachträglich durchgeführt werden, entstehen dadurch oft hohe Zusatzkosten sowie Verzögerungen durch Umbauzeiten.

Sicherlich kann sich ein Unternehmen nicht auf jede Eventualität einstellen und jede mögliche Behinderung schon im Vorfeld antizipieren. Es wird bei behinderten Menschen im Einzelfall immer besondere Bedürfnisse geben, die individuelle Maßnahmen erforderlich machen. Genau dafür gibt es schließlich die Förderung der Inklusionsämter.

Doch je besser das Unternehmen insgesamt auf Menschen mit Behinderungen eingestellt ist, je intensiver ihre Beschäftigung gewünscht ist und auch tatsächlich realisiert wird, je selbstverständlicher sie bei allen Entscheidungen mitgedacht werden, desto einfacher und unproblematischer gelingt die Inklusion, und desto weniger zusätzlicher Aufwand ist erforderlich, wenn ein behinderter Mensch in das Unternehmen eintritt.

Kapitel 3: Vorbeugen und Lösen von Konflikten



Von Thomas Frick
Trainer und Coach, Hamburg

Reibereien gehören im Arbeitsalltag dazu, ganz gleich, ob die Mitarbeiter eine Behinderung haben oder nicht. Sie als Führungskraft haben sicherlich ein Repertoire von Methoden zur Vorbeugung oder Lösung von Konflikten, die sich in Ihrem beruflichen Alltag bewährt haben. Allerdings reagieren viele Menschen dennoch anders als üblich, wenn ein behinderter Kollege beteiligt ist; denn das Handicap des Betroffenen kann besondere emotionale Reaktionen auslösen, die es schwieriger machen, sachlich zu bleiben.

Die Rolle der Führungskraft

Als Führungskraft stehen Sie aufgrund Ihrer Position hierarchisch über Ihren Mitarbeitern und sind ihnen gegenüber weisungsbefugt. Sie treffen die Entscheidungen in Ihrem Verantwortungsbereich und stehen für die Ergebnisse ein. Sie bestimmen über Leistungsvorgaben und Ziele, beurteilen die Leistung und entscheiden damit über die weitere Karriere Ihrer Mitarbeiter. Und natürlich ist es auch Ihre Aufgabe, sowohl über Einstellungen als auch über eventuell notwendige Kündigungen (mit-) zu entscheiden.

Gibt es Konflikte innerhalb des Teams, Leistungseinbrüche bei einzelnen Mitarbeitern oder Schwierigkeiten im beruflichen Alltag, stehen Sie in der Verantwortung, eine Lösung zu finden und dafür zu sorgen, dass die Dinge wieder glattgehen. Umgekehrt ist es für die hierarchisch untergeordneten Mitarbeiter normalerweise klar, dass sie gewisse Dinge nicht selbst bestimmen können. Sie akzeptieren in der Regel die Entscheidungen von oben, auch wenn sie persönlich vielleicht eine andere Meinung haben.

Natürlich ist nicht jedes Gespräch, das Sie als Führungskraft im beruflichen Alltag führen, von dieser formalen Hierarchie geprägt. Unterhalten Sie sich beispielsweise mit einem Mitarbeiter über den Urlaub, spielt die berufliche Hierarchie nicht oder kaum hinein.

Teilweise ist es sogar umgekehrt, und der eigentlich untergeordnete Mitarbeiter nimmt im Gespräch eine übergeordnete Rolle ein. Dies ist im beruflichen Alltag sogar relativ häufig der Fall, nämlich immer dann, wenn Ihr Mitarbeiter im Vergleich zu Ihnen fachlich mehr weiß.

Typische Beispiele sind Gespräche über bestimmte technische Probleme oder fachliche Details, die Sie nicht wirklich beurteilen können. In solchen Fällen hat Ihr eigentlich untergeordneter, aber fachlich kompetentere Mitarbeiter die übergeordnete Rolle eines Experten, wohingegen Sie als Vorgesetzter in diesem Moment die untergeordnete Rolle eines „Lernenden“ einnehmen,

der sich den Sachverhalt vom Experten erklären lässt. Ein grober Führungsfehler wäre, dem Mitarbeiter diese Expertenrolle nicht zuzugestehen und stets der kompetentere Experte sein zu wollen.

Im Umgang mit behinderten Mitarbeitern tritt diese Situation der umgekehrten Rollen immer dann ein, wenn die Behinderung sich tatsächlich oder vermeintlich auf die Arbeit auswirkt. Jede Person mit Handicap ist Expertin für ihre Behinderung und die damit einhergehenden Einschränkungen.

Und so sollten Sie als Vorgesetzter im Rahmen der Aufgabenstellung sich von ihr – zum Teil in Zusammenarbeit mit Spezialisten – unterrichten lassen, welche Unterstützung oder Regelung für die Erledigung der Aufgabe benötigt wird. Erst wenn diese Punkte besprochen sind und das Leistungsvermögen des behinderten Mitarbeiters geklärt ist, können Sie Ihre gewohnte, hierarchisch übergeordnete Rolle wieder einnehmen und die Aufgaben delegieren.

Die Kunst moderner Führung besteht also darin, ganz gleich ob in hierarchisch übergeordneter oder in untergeordneter Expertenrolle, als Führungskraft mit Mitarbeitenden ein Gespräch mit gegenseitigem Respekt auf Augenhöhe zu führen. Diesem Anspruch gerecht zu werden, insbesondere in emotional geladenen Situationen nicht von oben herab zu kommunizieren, ist eine der Hauptvoraussetzungen für inklusives Führen.

Die innere inklusive Haltung

Wie lässt sich diese Kommunikation auf Augenhöhe bewerkstelligen? Welche Möglichkeit zur Selbstreflexion und -korrektur gibt es, um diese „gleichwürdige“ Kommunikation zu bewerkstelligen und möglichst nachhaltig sicherzustellen – sowohl bei sich selbst als auch bei den Mitarbeitenden?

Gleichwürdige Kommunikation beginnt mit der inneren Haltung, im Falle inklusiver Führung also mit Ihrer persönlichen Einstellung zu Behinderungen, zu Menschen mit Behinderung und zum Umgang mit ihnen. Stellen Sie sich vor, als Führungskraft wird Ihnen vom Management mitgeteilt, dass Sie in Kürze eine behinderte Mitarbeiterin bekommen werden. Sie selbst sind der festen Überzeugung, dass behinderte Beschäftigte eine Belastung für das Team sind, thematisieren dies jedoch nicht gegenüber Ihren Vorgesetzten. In der nun folgenden Zusammenarbeit mit der Mitarbeiterin bleiben Sie bei dieser Einstellung. Eine Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Ihnen und der Mitarbeiterin wird allein schon aufgrund Ihrer inneren Haltung höchstwahrscheinlich nicht möglich sein.

Inklusive Führung erfordert ein „inklusives Mindset“, und Grundlage dafür ist eine inklusive Haltung. In der Transaktionsanalyse, einer Schule der humanistischen Psychologie, spricht man von OK-Haltung, der Haltung, sich selbst und den anderen als vollwertige Personen anzunehmen und zu respektieren: Ich bin okay, und du bist okay – auch wenn du als behinderte Person ggf. weniger Leistung bringst bzw. bringen kannst.

Entscheidend ist also, sich der Verallgemeinerungen, Abwertungen, Übertreibungen und Etikettierungen (wie „Menschen mit Behinderung sind schwierig“) bewusst zu werden und diese zugunsten einer respektvollen und realistischen Haltung aufzulösen.

Dabei gilt es, zwischen Person und Verhalten zu trennen: Du als Person bist okay, ich respektiere dich und nehme dich ernst, selbst wenn dein Verhalten, sprich deine Leistung ggf. nicht den erwarteten durchschnittlichen Anforderungen genügt. Übrigens ist auch die Idealisierung (zum Beispiel „Aus Dankbarkeit für ihre Beschäftigung sind Menschen mit Behinderung motivierter als andere Mitarbeitende“) einer respektvollen und realistischen OK-Haltung nicht förderlich.

Selbst-bewusste inklusive Kommunikation

Hier nun weitere typische innere Reaktionen von Führungskräften auf die Ankündigung hin, einen behinderten Mitarbeiter zu bekommen:

- „Ich werde alles tun, um es dieser Person so einfach wie möglich zu machen.“
- „Sonderrollen gibt's bei mir nicht!“
- „Um besser vorbereitet zu sein, besuche ich ein Seminar zur inklusiven Führung.“
- „Wie soll ich das bloß schaffen?“
- „Ja, da hat mir das Management mal wieder was aufgebrummt!“
- „Na ja, wird schon klappen.“

Welche dieser sechs Reaktionen passt Ihrer Meinung nach zu einer inklusiven Haltung bzw. einer inklusiv kommunizierenden Führungskraft? Warum?

Die Transaktionsanalyse unterscheidet drei Ich-Zustände, aus denen heraus wir kommunizieren können: das Eltern-, das Erwachsenen- und das Kind-Ich. Sind wir im Eltern-Ich, dann zeigen wir in diesem Moment – ohne uns darüber bewusst zu sein – ein Verhalten, Denken und Fühlen, welches wir zumal in der Kindheit von unseren Eltern oder Elternfiguren übernommen haben. Zu den Elternfiguren zählen all diejenigen, die uns miterzogen haben, zum Beispiel unsere großen Geschwister, die Großeltern oder unsere Lehrer.

Sind wir im Kind-Ich, tritt ein Verhalten, Denken und Fühlen wieder zutage, welches wir schon in jungen Jahren entwickelt und seither „mitgeschleppt“ haben.

Unser Erwachsenen-Ich haben wir mit zunehmendem Bewusstsein und Reflexionsvermögen im Laufe unseres Lebens ausgebildet; es ist eine direkte Reaktion auf das Hier und Jetzt und entspringt einem reflektierten Lebenskonzept, das heißt, es setzt voraus, dass wir unser Verhalten, Denken und Fühlen immer wieder auf seine Stimmigkeit hin überprüfen. Bildlich werden die Ich-Zustände so dargestellt:

Modell der Ich-Zustände



Schauen wir uns die Ich-Zustände genauer an – mit dem Eltern-Ich beginnend – und beziehen sie auf die Führungskraft, die in Zukunft für einen behinderten Mitarbeitenden verantwortlich sein wird. Unsere Eltern hatten zwei wichtige Funktionen: Zum einen sollten sie uns ernähren und für uns sorgen. Dies taten sie, indem sie bemüht waren, unseren Bedürfnissen gerecht zu werden, seien es körperliche wie das Bedürfnis zu essen und zu trinken, seien es seelische wie das Bedürfnis nach Zuwendung oder geistige wie das Bedürfnis, Neues zu erfahren und dazuzulernen. Als Kinder übernahmen wir unbewusst das mit dieser elterlichen Funktion verbundene Verhalten, Denken und Fühlen.

Agieren wir es zum Beispiel als Führungskraft unreflektiert aus, so sind wir im nährenden Eltern-Ich. Die innere Reaktion „Ich werde alles tun, um es dieser Person so einfach wie möglich zu machen“ entspringt allem Anschein nach diesem Ich-Zustand. Sie erscheint sehr fürsorglich; auf Dauer entmündigt sie jedoch den behinderten Mitarbeiter, erschwert dessen Selbstständigseinwollen und behindert eine Kommunikation auf Augenhöhe. Der Mensch mit Behinderung wird zum Behinderten gemacht, und die in bestimmten Situationen gerechtfertigte, produktive Unterstützung mutiert zum andauernden, kontraproduktiven Helfersyndrom.

Zum anderen hatten unsere Eltern die Funktion, uns so zu erziehen, dass wir Regeln und Normen der Familie wie auch der Gesellschaft einhalten. Dieses geschah durch Vorleben, aber auch mittels Setzen von Grenzen, „Grenzkontrolle“ und Kritik bei Grenzüberschreitung. Unbewusst übernahmen wir als Kinder auch das mit dieser Funktion verbundene elterliche Verhalten, Denken und Fühlen. Wenn wir es später im Leben unreflektiert ausagieren, sind wir im kritischen Eltern-Ich. „Sonderrollen gibt’s bei mir nicht!“ kommt offensichtlich aus einem kritischen Eltern-Ich und lässt eine skeptische Haltung gegenüber inklusiver Führung vermuten. Eine Kommunikation auf Augenhöhe ist mit dieser Einstellung ebenso wenig vorstellbar.

Als Kinder reagierten wir auf das Verhalten unserer Eltern, indem wir uns ihren aus- oder auch unausgesprochenen Regeln und Normen anpassten oder dagegen rebellierten. Darüber hinaus bedeutete unser Kind-Sein, noch ohne Verantwortung spielend und ausprobierend unsere Umwelt zu erfassen, zu begreifen und durch neue Erfahrungen kennenzulernen.

Zeigen wir als Erwachsene mit unserem Verhalten, Denken und Fühlen unreflektiert solche in der Kindheit entwickelten Muster, sind wir im angepassten, im rebellischen oder im freien Kind-Ich. „Wie soll ich das bloß schaffen?“ steht für das hilflose und unselbstständige angepasste Kind-Ich;

„ja, da hat mir das Management mal wieder was aufgebrummt!“ für das rebellische, sich in unreifer Weise über das Management beschwerende Kind-Ich und „na ja, wird schon klappen“ für das leichtfertig bis nachlässig mit der Aufgabe umgehende freie Kind-Ich.

Spontane, unüberlegte Reaktionen kommen also in der Regel aus dem Eltern- oder dem Kind-Ich und basieren auf unreflektierten, übernommenen oder „mitgeschleppten“ Verhaltens-, Denk- oder Gefühlsmustern. Die einzige reflektierte und direkte Reaktion auf das Hier und Jetzt ist eine Reaktion aus dem Erwachsenen-Ich: „Um besser vorbereitet zu sein, besuche ich ein Seminar zur inklusiven Führung.“ Sie zeigt, dass sich die Führungskraft der möglichen Herausforderungen bewusst ist und diesen gewachsen sein will.

Inklusive Führung verlangt, dass alle Beteiligten – Führungskraft, behinderte Person, Teammitglieder und Organisationsvertreter – sich bemühen, mit einer OK-Haltung auf Erwachsenen-Ich-Ebene miteinander zu kommunizieren.

Konflikten vorbeugen

Inklusive Führung bedarf somit der inklusiven Selbst-Führung aller Beteiligten. Im inklusiven Umgang miteinander heißt das, sich der jeweiligen eigenen Rolle bewusst sowie zur Selbst-Reflexion bereit zu sein – insbesondere in konflikträchtigen Situationen.

Fall 1:

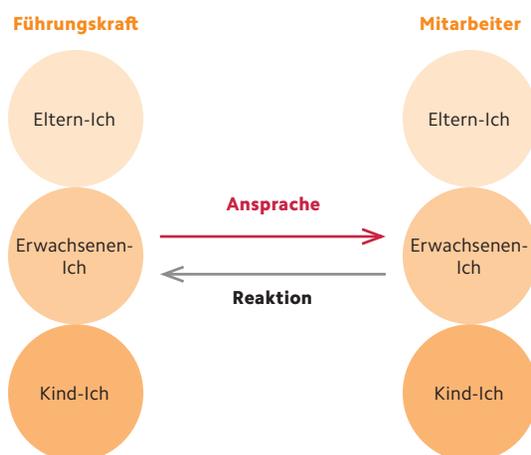
Führungskraft: „Welche Unterstützung oder Regelung brauchen Sie, um Ihre Arbeit möglichst optimal durchführen zu können?“

Behinderter Mitarbeiter: „Um gut arbeiten zu können, brauche ich vor allem einen größeren Bildschirm.“

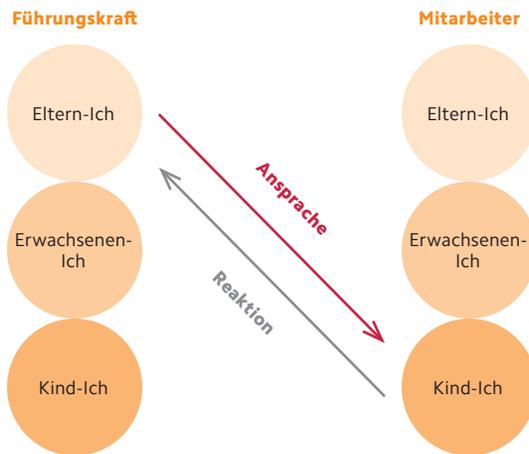
In dieser Kommunikation von Erwachsenen-Ich zu Erwachsenen-Ich ist die Führungskraft sich ihrer hierarchisch übergeordneten, verantwortungsvollen Rolle bewusst, akzeptiert aber gleichzeitig die übergeordnete Expertenrolle des Mitarbeiters bezüglich dessen Behinderung. Sie ist nicht der Verführung aufgesessen, als hierarchisch Übergeordnete auch die psychologisch übergeordnete Eltern-Ich-Rolle einzunehmen, indem sie etwa gesagt hätte: „Da Sie sehbehindert sind, haben wir bereits eine für Sie geeignete Software bestellt.“

Auch der Mitarbeiter mit Behinderung kommuniziert selbstbewusst aus dem gleichgeordneten Erwachsenen-Ich. Er verfällt weder aufgrund seiner hierarchisch untergeordneten noch aufgrund seiner „schwächeren“ Rolle als Mensch mit Behinderung in ein psychologisch untergeordnetes Kind-Ich. Ebenso wenig antwortet er aus dem (kritischen) Eltern-Ich heraus: „Ist doch klar, dass ich wegen meiner Sehbehinderung einen größeren Bildschirm brauche!“ In diesem Fall hätte die übergeordnete Expertenrolle, bezogen auf seine Behinderung, zum unüberlegten Einnehmen der übergeordneten psychologischen Rolle des Eltern-Ichs geführt.

Für eine funktionierende inklusive Führung braucht es also eine möglichst nachhaltige Kommunikation auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs. Eine Kommunikation wie im Fall 1 wird, wie folgt, visualisiert und als parallele Transaktion bezeichnet:



Solange Transaktionen parallel sind, kann die Kommunikation unbegrenzt weitergehen. In tragischer Weise äußert sich dies jedoch, wenn die Führungskraft auch nach Jahren noch klagt: „Mein behinderter Mitarbeiter ist unfähig, etwas alleine zu machen“, (kritisches Eltern-Ich) und der Mitarbeiter sich beschwert: „Permanent werde ich bevormundet.“ (angepasstes Kind-Ich) Hier sind Chef und behinderter Mitarbeiter in die Eltern-Kind-Falle geraten, und die parallele Transaktion sieht so aus:

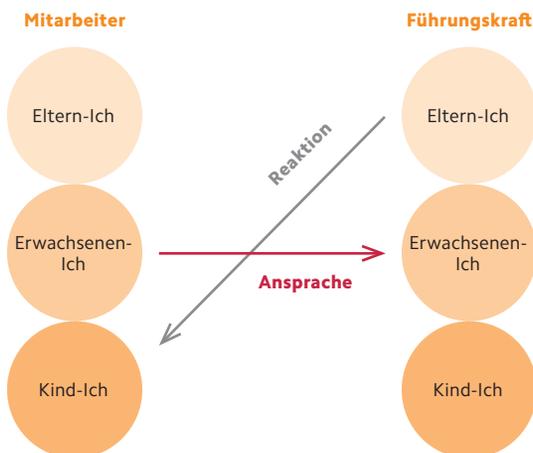


Fall 2:

Behinderter Mitarbeiter: „Beim Antrag für die Rollstuhlrampe brauche ich Ihre Entscheidung als Chef.“

Führungskraft: „Bitte belästigen Sie mich nicht mit solchen Details. Fragen Sie Frau Maier.“

Eine solche Transaktion nennt sich Überkreuztransaktion und wird so dargestellt:



Überkreuztransaktionen stören die Kommunikation; soll diese wieder glatt, also in parallelen Transaktionen auf der Erwachsenen-Ich-Ebene verlaufen, muss mindestens einer der beiden Gesprächspartner den Ich-Zustand wechseln.

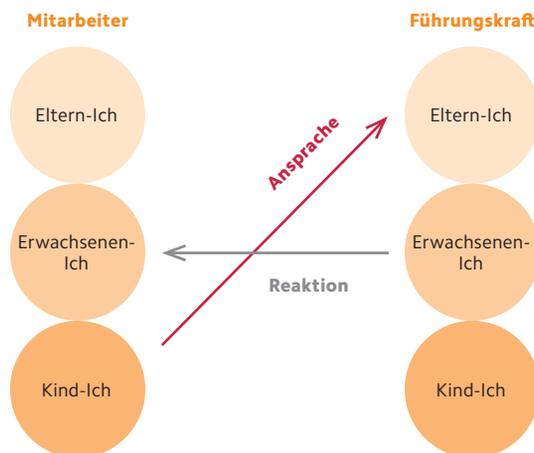
Für Sie als Führungskraft stellt die Überkreuztransaktion in ihrer produktiven Form ein extrem wichtiges Führungswerkzeug dar. Der folgende Fall macht dies deutlich:

Fall 3:

Behinderter Mitarbeiter: „Können Sie das bitte, bitte nochmals für mich machen?“

Führungskraft: „Wo genau gibt es Probleme?“

In diesem Beispiel versucht der behinderte Mitarbeiter aus dem angepassten Kind-Ich heraus das nährende Eltern-Ich der Führungskraft anzutriggern und Verantwortung abzuschieben. Diese jedoch läuft nicht in die Eltern-Kind-Falle, sondern versucht auf der Erwachsenen-Ebene das Erwachsenen-Ich des behinderten Mitarbeiters zu stärken. Sie fördert dessen Kompetenz, selbstständig Probleme zu lösen, und verhindert gleichzeitig auf eine für den Mitarbeiter akzeptable Weise, dass die Aufgabe an sie zurückdelegiert wird. Diese produktive Überkreuztransaktion wird so visualisiert:

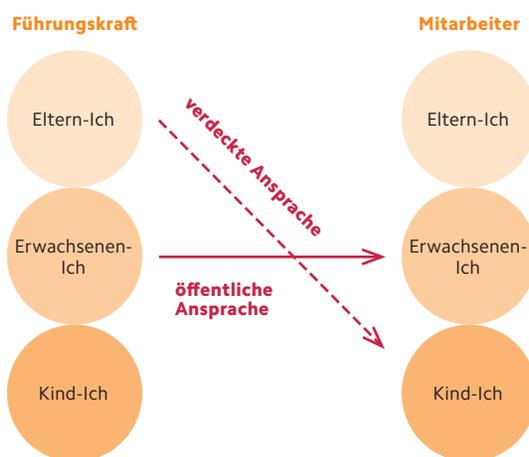


Wenn es Ihnen als Führungskraft gelingt, stets im Erwachsenen-Ich zu bleiben, selbst wenn die Situation zunehmend emotionsgeladener wird, werden Sie es immer wieder schaffen, auch die anderen Beteiligten auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs zu halten oder sie dahin zu bringen – eine respektvolle, elegante und unauffällige Methode, um viele unnötige Konflikte zu vermeiden oder diese zumindest zu deeskalieren.

Fall 4:

Führungskraft zu behindertem Mitarbeiter: „Schön, dass Sie auch wieder da sind.“

Eine solche Aussage hat einen Unterton; in der Transaktionsanalyse spricht man deswegen von einer verdeckten Transaktion. Auch wenn die Formulierung – insbesondere, wenn sie stimmlich und körpersprachlich neutral vorgetragen wird – auf den ersten Blick erwachsen wirkt, so hat sie doch als Reaktion auf die Rückkehr des behinderten Mitarbeiters nach längerer Abwesenheit einen kritisch-elterlichen Unterton. Diese verdeckte Transaktion wird wie folgt visualisiert:



Die verdeckte Transaktion enthält also eine Doppelbotschaft: eine öffentliche auf der sachlichen und eine verdeckte auf der psychologischen Ebene.

Die öffentliche, sachliche Botschaft trifft eine scheinbar freundliche Aussage. Die verdeckte, psychologische, im Unterton enthaltene Botschaft jedoch birgt potenziellen Sprengstoff: Je nachdem wie sie beim Mitarbeiter ankommt,

kann sie überhört oder als stark abwertende Kritik wahrgenommen werden; zum Beispiel könnte der behinderte Mitarbeiter heraushören: „Sie waren viel zu lange weg. Sie machen es sich bequem!“ Bei der verdeckten Transaktion fällt die Entscheidung über das weitere Verhalten somit auf der psychologischen Ebene. Der Chef darf sich also nicht wundern, wenn der Mitarbeiter nun aus dem rebellischen Kind-Ich heraus pampig antwortet: „Ich war krankgeschrieben!“

Hilfreich für das Vorbeugen von Konflikten – neben Rollenbewusstsein und Selbst-Reflexion – ist auch eine respektvolle Feedback-Kultur im Team. Sie bewirkt, dass Differenzen bereits angesprochen werden, bevor sie zu Konflikten eskalieren. Es empfiehlt sich, das Feedback ressourcenorientiert durchzuführen, das heißt, als Feedback-Geber auf Erwachsenen-Ich-Ebene mit einer OK-Haltung und den eigenen Ressourcen die Ressourcen des Feedback-Empfängers zu stärken.

Praktisch bedeutet dies: Möglichst kurz, auf das Wesentliche konzentriert, dem Empfänger klar und konkret mitteilen, was genau als hilfreich und produktiv empfunden wurde und in einem zweiten Schritt Verbesserungsvorschläge, das heißt umsetzbare Verhaltenstipps zu benennen. Als Führungskraft sollten Sie treibende Kraft und Vorbild einer solchen ressourcenorientierten Feedback-Kultur sein – sowohl als Feedback-Geber als auch als Feedback-Empfänger.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Das Zusammenwirken von OK-Haltung und Kommunikation auf der Erwachsen-Ich-Ebene – auch wenn dies nicht immer leicht zu realisieren ist – stellt die Grundbedingung für eine gelingende inklusive Führung dar.

Konflikte lösen

Leider werden OK-Haltung und Kommunikation auf der Erwachsenen-Ich-Ebene nicht immer ausreichen, um Konflikten vorzubeugen. Wenn der Konflikt dennoch eskaliert, müssen Sie diesen stimmig ansprechen, um ihn (hoffentlich) zu lösen. Stimmig heißt, in einer Art und Weise, die zur Situation passt, das heißt zu Ihnen, Ihrem Gegenüber, dem Kontext sowie der Art des Konflikts. Unglücklicherweise verfallen wir alle in solchen Situationen leicht in eine vorwurfsvolle, den anderen beschuldigende und abwertende Sprache. Der Inklusion förderlich ist jedoch eine Sprache, die den anderen nicht abwertet, sondern eine gemeinsame Lösung auf Augenhöhe ermöglicht.

Stellen Sie sich vor, Sie wollen eine anspruchsvollere Aufgabe an Ihre behinderte Mitarbeiterin delegieren. Bedauerlicherweise kommen Sie im Delegationsgespräch nicht an die Mitarbeiterin heran, und Sie haben den Eindruck, dass diese sich zunehmend verschließt. Bitte vergleichen Sie die zwei folgenden Versionen, diesen Konflikt anzusprechen:

Version 1: „Frau Müller, Sie sind total desinteressiert. So kann’s nicht weitergehen!“

Version 2: „Frau Müller, wir sitzen jetzt schon längere Zeit beisammen, und irgendwie geht es nicht voran. Ich bin zunehmend ratlos, wie wir unser Gespräch zu einem sinnvollen Abschluss bringen können. Das finde ich schade. Mein Ziel ist es, Sie dabei zu unterstützen, diese Aufgabe möglichst selbstständig erledigen zu können. Dafür brauche ich wichtige Informationen von Ihnen. Zum Beispiel darüber, was zu leisten Sie im Einzelnen in der Lage sind und welche Unterstützung Sie an welcher Stelle benötigen. Was meinen Sie dazu? Was brauchen Sie, um unser Gespräch weiterführen zu können?“

Mit Sicherheit werden Sie die zweite Version als die stimmigere empfinden. Der Vorgesetzte kommuniziert auf Augenhöhe und öffnet sich selbst gegenüber der Mitarbeiterin. Er will damit zeigen, es ist in Ordnung, sich zu öffnen, sie braucht keine Scheu zu haben. Er will sie mitziehen und auf Augenhöhe, sprich Erwachsenen-Ich-Ebene, mit ihr kommunizieren – die Voraussetzung für einen offenen Umgang miteinander.

Um solche stimmigen und selbstbewussten Interventionen, im Fachjargon Ich-Botschaften genannt, gut zu formulieren, können Sie die SAG-ES-Methode anwenden. Dabei sollten Sie darauf achten, dass Ihre Aussage kurz, konkret, klar und konstruktiv ist. Andernfalls versteht Sie Ihr Gegenüber nicht richtig, schaltet ab oder bereitet sich gedanklich auf eine (scharfe) Gegenrede vor.

Situation:

„Frau Müller, wir sitzen jetzt schon längere Zeit beisammen und irgendwie geht es nicht voran.“

Auswirkung:

„Ich bin zunehmend ratlos, wie wir unser Gespräch zu einem sinnvollen Abschluss bringen können.“

Gefühl (Beschreibung des eigenen Gefühls):

Gefühl non-verbal durch Körpersprache und Stimme mit entsprechender und gleichzeitig respektvoller Intensität authentisch zum Ausdruck bringen; ggf. auch verbal äußern:

„Das finde ich schade.“

(ggf.) **E**rweiterung:

– (ggf.) eigenes Ziel benennen

„Mein Ziel ist es, Sie dabei zu unterstützen, die besprochene Aufgabe möglichst selbständig erledigen zu können.“

– (ggf.) eigenes Bedürfnis bzw. eigenen Wunsch äußern

„Dafür brauche ich wichtige Informationen von Ihnen. Zum Beispiel, was zu leisten Sie im Einzelnen in der Lage sind und welche Unterstützung Sie an welcher Stelle benötigen.“

– (ggf.) eigenes Rollenverständnis erklären

Sichtweise des Anderen erfragen (Perspektivwechsel):

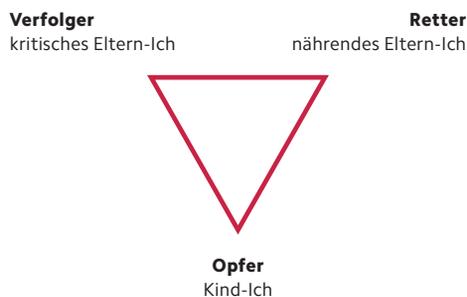
„Was meinen Sie dazu? Was brauchen Sie, um unser Gespräch weiterführen zu können?“

Die Ich-Botschaft bezweckt, das Gegenüber dazu zu bringen, sich ebenfalls zu öffnen und im Erwachsenen-Ich-Zustand eigene Gefühle und Bedürfnisse zu benennen.

Wichtig dabei ist, als Führungskraft dieses Sich-Öffnen des Gegenübers durch aktives Zuhören zu begleiten. Sie sichern nicht nur damit das gegenseitige Verstehen, sondern Sie unterstützen Ihr Gegenüber auch dabei, gerade in emotional bewegenden Situationen sich selbst zu sortieren. Sobald die Bedürfnisse beider Seiten klar auf dem Tisch sind, können sie bei einer gemeinsam erarbeiteten Lösung berücksichtigt werden.

Fatal ist, wenn die Beteiligten im Laufe des Konfliktgesprächs in ein Drama-Dreieck hineinschlittern, eine in der Transaktionsanalyse so bezeichnete destruktive Psychodynamik. Einer der Beteiligten wird dann zum Opfer, das dann vom Gegenüber entweder „gerettet“ oder „verfolgt“ wird. Allein schon die Bezeichnung der drei Rollen des Drama-Dreiecks verdeutlicht, dass es sich hier um unreife, im Eltern- oder Kind-Ich ausagierte Rollen handelt. Oft zieht dieses Drama dann weitere Kreise.

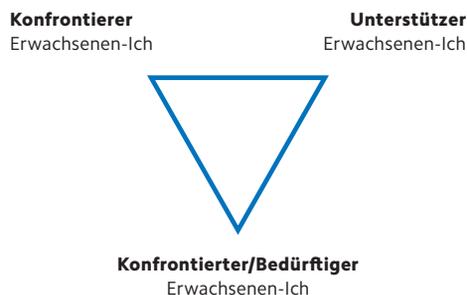
Drama-Dreieck



Zum Beispiel könnte Frau Müller auf die Aussage des Chefs hin „Sie sind total desinteressiert. So kann’s nicht weitergehen!“ in Tränen ausbrechen, das Gespräch verlassen und sich aus einer Opferhaltung heraus bei Kollegen über den Chef beschweren. Diese könnten dann als heldenhafte Retter den Chef bei nächster Gelegenheit attackieren und ihn damit zum Opfer machen usw. – ein schwer zu durchbrechender Teufelskreis.

Entscheidend für den Erfolg des Konfliktgesprächs ist es also, im sogenannten OK-Dreieck zu bleiben. Dabei wird in einer OK-Haltung aus dem Erwachsenen-Ich heraus agiert; keiner der Beteiligten stellt sich als Opfer dar, sondern bittet um eine der Situation angemessene Unterstützung. Der andere bietet seine in dieser Situation stimmige Unterstützung an; oder er konfrontiert sein Gegenüber in Form einer Ich-Botschaft, wenn die Interaktion unproduktiv oder gar destruktiv zu werden droht.

OK-Dreieck



Zum Beispiel könnte Frau Müller auf die Ich-Botschaft ihres Chefs antworten (siehe oben Version 2): „Mir fällt es schwer, über meine Behinderung ganz offen zu sprechen, ich möchte nicht, dass überall im Unternehmen darüber geredet wird.“ Der Chef könnte ihr darauf hin (nochmals) Vertraulichkeit zusichern: „Alles, was Sie mir erzählen, bleibt hier im Raum. Falls nötig, können wir uns an späterer Stelle darauf einigen, was ich danach wie mit wem besprechen darf, zum Beispiel wenn wir für Unterstützungsmaßnahmen den Betriebsarzt oder den technischen Dienst benötigen.“ Falls Frau Müller immer noch zögern sollte, könnte der Chef fortfahren: „Außerdem sollten Sie mir nur sagen, was Sie brauchen, um diese Aufgabe möglichst selbstständig erledigen zu können. Sie dürfen mir dabei gerne die Punkte nennen, an denen Sie befürchten, den Erwartungen nicht gerecht zu werden. Wir können dann gemeinsam nach möglichen Lösungen suchen.“

Zusammenfassung

Kommunikation ist der Dreh- und Angelpunkt gelungener inklusiver Führung. Durch Kommunikation im Erwachsenen-Ich auf Augenhöhe zwischen allen Beteiligten (Führungskraft, behinderten Mitarbeitenden, Teammitgliedern und Organisationsvertretern), gepaart mit einer gelebten, respektvollen inklusiven Grundhaltung (OK-Haltung), kann vielen Konflikten vorgebeugt werden – zumal in einer möglichst organisationsübergreifenden, ressourcenorientierten Feedback-Kultur.

Nicht alle Konflikte sind jedoch zu verhindern, und es gibt auch notwendige Konflikte, die aufgrund unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse ausgeglichen werden müssen. Als inklusive Führungskraft sollten Sie den Mut haben, auftretende Konflikte mit Ich-Botschaften stimmig anzusprechen und dabei aktiv zuhörend die Gefühle und Bedürfnisse Ihres Gegenübers zu erfassen.

Im Laufe des Gesprächs gilt es, einerseits auf eine konstruktive Psychodynamik zu achten (OK-Dreieck); gleichzeitig sollte auf eine realistische Lösung hingearbeitet werden, in der die Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten möglichst weitgehend Berücksichtigung finden. Ihr Mut als Führungskraft ist umso mehr gefragt, wenn mit der Konfliktlösung zugleich die Inklusion behinderter Mitarbeiter im Team und auch in der Organisation befördert wird.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

Kapitel 4: Rechtliche Rahmen- bedingungen

Fachliche Beratung:
Rechtsanwalt Dr. Christian Hoppe,
Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Partner in der Kanzlei
Esche, Schümann, Commichau, Hamburg



Foto: ESCHESCHÜMMANN COMMICHAU

Bei der Beschäftigung behinderter Menschen müssen Unternehmen diverse rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigen. Vielfach gelten die Bestimmungen als extrem undurchschaubar. Tatsächlich sind sie in ihren Grundzügen aber weit weniger kompliziert, als man glaubt. Die wichtigsten Grundregeln im Überblick:

Definition schwerbehinderter oder gleichgestellter Mitarbeiter

Schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter haben im Arbeitsleben gewisse Sonderrechte, den sogenannten Nachteilsausgleich. Allerdings berechtigt nicht jede Behinderung automatisch zu diesem Nachteilsausgleich, sondern hierbei ist der Grad der Behinderung (GdB) entscheidend. Der GdB liegt zwischen 20 und 100 und wird in Zehner-Schritten abgestuft. Je höher der GdB, desto schwerer die Beeinträchtigung. Der GdB wird auf Antrag des Betroffenen von einem Amtsarzt festgestellt und ist im Schwerbehindertenausweis dokumentiert.

Grundsätzlich gelten alle Sonderregelungen des gesetzlichen Nachteilsausgleichs nur für schwerbehinderte oder gleichgestellte Menschen. Als schwerbehindert gelten Menschen mit einem GdB von mindestens 50. Als gleichgestellt gelten Personen mit einem GdB von 30 oder 40, bei denen die Agentur für Arbeit nach einem Antrag des Betroffenen eine sogenannte Gleichstellung anerkannt hat. Dies wird im Einzelfall geprüft.

Gleichgestellte Menschen haben dieselben Rechte wie schwerbehinderte Menschen, lediglich der Anspruch auf zusätzlichen Urlaub gilt für sie nicht. Ohne eine Gleichstellung haben Personen mit einem GdB von 30 oder 40 keine Ansprüche auf den gesetzlichen Nachteilsausgleich. Personen mit einem niedrigeren GdB von 20 können grundsätzlich keinen Nachteilsausgleich beanspruchen.

Beschäftigungspflicht

Unternehmen sind verpflichtet, mindestens fünf Prozent aller Arbeitsplätze mit schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern zu besetzen. Dies gilt aber nur für Firmen, die im Jahresdurchschnitt mindestens 20 Mitarbeiter beschäftigen. Kleinere Unternehmen haben keine solche Beschäftigungspflicht.

Bei der Ermittlung der Mitarbeiterzahl geht es nach Köpfen. Teilzeitkräfte sowie eigene Beschäftigte, die an andere Unternehmen ausgeliehen wurden, zählen also voll. Auch offene Stellen, die im Laufe des Jahres noch besetzt werden sollen, werden mitgerechnet. Nicht hinzugezählt werden Auszubildende, Zeitarbeitskräfte (anderer Arbeitgeber), die Geschäftsführung, Vorstände, Beiräte oder ähnliche Organe.

Grundsätzlich sind Unternehmen nicht verpflichtet, offene Stellen so lange mit behinderten Bewerbern zu besetzen, bis sie die Quote erfüllen, sondern sie dürfen sämtliche Stellen mit Mitarbeitern ohne Handicaps besetzen. Kommt das Unternehmen seiner Beschäftigungspflicht nicht nach, muss es jedoch eine Ausgleichsabgabe zahlen. Für jeden unbesetzten Pflichtarbeitsplatz sind das derzeit zwischen etwa 150 und 320 Euro pro Jahr.

Das Bewerbungsverfahren

Die Stellenausschreibung

Grundsätzlich müssen alle Stellenausschreibungen laut Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz (AGG) diskriminierungsfrei formuliert sein. Dabei geht es aber nicht nur um Diskriminierungen wegen einer Behinderung, sondern auch um andere Merkmale, beispielsweise Geschlecht, Alter oder Religion.

Bei der Ausschreibung von offenen Stellen muss das Unternehmen also sowieso vorsichtig formulieren. Grundsätzlich sollten alle in der Anzeige genannten Anforderungen für die Tätigkeit auch notwendig sein.

Vorsicht mit Formulierungen wie „körperlich voll belastbar“, „kerngesund“, „topfit“ oder Ähnlichem. Selbst bei Tätigkeiten, die eine hohe körperliche Belastbarkeit erfordern, können solche Anforderungen nämlich problematisch sein: Ein bärenstarker, extrem sportlicher Möbelpacker beispielsweise kann ja praktisch taub sein und ist damit keineswegs mehr „kerngesund“, sondern vielmehr schwerbehindert.

Deshalb ist es besser, die Anforderungen konkret zu formulieren, beispielsweise: „Sie können regelmäßig Gewichte bis XX Kilogramm heben und tragen.“

Meldepflicht bei sämtlichen Stellenanzeigen

Seit 2006 haben Unternehmen mit mindestens 20 Mitarbeitern gemäß § 164 SGB IX die Pflicht, alle Stellenangebote vor der Veröffentlichung frühzeitig bei der Agentur für Arbeit zu melden, damit schwerbehinderte Menschen die Chance haben, sich auf diese Stelle bewerben. Dazu gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder stellt das Unternehmen die Stellenanzeige in das Bewerberportal der Agentur für Arbeit ein, oder der Personalverantwortliche des Unternehmens verschickt eine entsprechende E-Mail an den zuständigen Sachbearbeiter der Agentur für Arbeit.

Veröffentlichung meint faktisch jede Bekanntmachung des Jobangebots, etwa auf Stellenbörsen im Internet, in Social Media oder in einer Zeitung. Frühzeitig bedeutet, dass die Meldung bei der Agentur für Arbeit mindestens eine Woche vor der Veröffentlichung der Stellenanzeige erfolgen muss.

Die Meldung bei der Agentur für Arbeit ist jedoch nur notwendig bei Stellen, die das Unternehmen öffentlich ausschreibt, also nicht, wenn eine Stelle intern oder aufgrund einer Initiativbewerbung besetzt wird. Beauftragt das Unternehmen einen Personaldienstleister, veröffentlicht ja in der Regel die Personalvermittlung die Stellenanzeige und ist damit auch für die Meldung an die Agentur für Arbeit zuständig.

Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen

Sobald die Agentur für Arbeit von dem Stellenangebot erfahren hat, hat sie eine Woche Zeit, darauf zu reagieren und ihrerseits geeignete schwerbehinderte Bewerber vorzuschlagen. Natürlich können sich auch unabhängig von der Agentur für Arbeit schwerbehinderte oder gleichgestellte Personen bewerben.

Der Arbeitgeber muss solche Bewerbungen von schwerbehinderten oder gleichgestellten Interessenten prüfen und ggf. mit dem Betriebsrat bzw. der Schwerbehindertenvertretung erörtern. Letzteres sollte das Unternehmen im eigenen Interesse stets nur schriftlich machen, da es Grundlage für eine Diskriminierungsklage sein kann, wenn das Unternehmen diese Gremien nicht ordnungsgemäß einbezieht.

Unabhängig davon, ob sie über die Agenturen für Arbeit vermittelt werden oder ob sich jemand direkt bewirbt: Das Unternehmen ist nicht verpflichtet, schwerbehinderte oder gleichgestellte Bewerber beim Bewerbungsverfahren zu bevorzugen, sondern es läuft das ganz normale Prozedere wie bei allen anderen Bewerbern auch.

Ausnahme: In öffentlich-rechtlichen Unternehmen haben schwerbehinderte Bewerber grundsätzlich einen Anspruch auf ein Bewerbungsgespräch, sofern die Qualifikation prinzipiell passt. Sucht beispielsweise ein öffentlich-rechtlicher Fernsehsender einen neuen Redakteur und bewerben sich darauf ein schwerbehinderter Journalist und eine schwerbehinderte Assistentkraft, muss der Sender nur den Journalisten zum Gespräch einladen, nicht jedoch die Sekretärin.

Die Firma, egal ob es sich um ein privates oder ein öffentlich-rechtliches Unternehmen handelt, ist nicht verpflichtet, einen schwerbehinderten oder gleichgestellten Bewerber vorrangig einzustellen, sondern sie darf die Stelle so besetzen, wie sie es für richtig hält. Das gilt selbst dann, wenn das Unternehmen seine Fünf-Prozent-Quote an schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern noch nicht erfüllt hat. In diesem Fall muss es lediglich die Ausgleichsabgabe zahlen.

Grundsätzlich fallen schwerbehinderte Menschen unter den Schutz des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und dürfen folglich im Bewerbungsverfahren nicht diskriminiert werden. Allerdings greift der Diskriminierungsschutz des AGG nur, wenn der Bewerber in seinen Bewerbungsunterlagen auf seine Schwerbehinderung oder Gleichstellung hingewiesen hat.

Es reicht dabei nicht aus, wenn der Bewerber die Information über seine Schwerbehinderung oder Gleichstellung irgendwo in einem Wust aus Zeugnissen und Unterlagen versteckt. Vielmehr muss er direkt im Anschreiben, und zwar an exponierter Stelle darauf hinweisen. Exponierte Stelle bedeutet in der Regel, dass der Hinweis in einem eigenen Absatz des Anschreibens erfolgt. Der Personalverantwortliche muss die Schwerbehinderung oder Gleichstellung also leicht erkennen können.

Hält sich der Bewerber nicht an diese Vorgabe oder verrät er in seinen Unterlagen überhaupt nichts von seiner Behinderung, kann er hinterher auch nicht behaupten, er sei im Bewerbungsverfahren diskriminiert worden. Dies ist ja auch logisch: Wenn das Unternehmen überhaupt nichts von einer Schwerbehinderung oder Gleichstellung weiß, kann diese natürlich auch kein Grund für eine Ablehnung des Bewerbers sein.

Dennoch ist ein Bewerber nicht verpflichtet, in seinen Unterlagen auf seine Schwerbehinderung bzw. Gleichstellung hinzuweisen. Er darf die Behinderung also während des Bewerbungsprozesses verschweigen, um seine Einstellungs-chancen zu erhöhen, kann dann aber umgekehrt auch nicht wegen vermeintlicher Diskriminierung klagen, falls er nicht eingestellt wird.

Gut zu wissen

Das Unternehmen sollte im eigenen Interesse sauber dokumentieren können, dass es die offene Stelle ordnungsgemäß an die Agentur für Arbeit gemeldet hat und zudem ggf. ordnungsgemäß den Betriebsrat bzw. die Schwerbehindertenvertretung eingebunden hat.

Hat nämlich ein Bewerber in seinen Bewerbungsunterlagen auf seine Schwerbehinderung hingewiesen und wurde er vom Unternehmen abgelehnt, kann er anschließend den Nachweis verlangen, dass diese Vorschriften eingehalten wurden. Kann das Unternehmen dies nicht belegen, gilt dies als Indiz für die Diskriminierung des schwerbehinderten oder gleichgestellten Bewerbers. Dies kann das Unternehmen nur noch durch den Beweis des Gegenteils entkräften, was in der Praxis jedoch ein aussichtsloses Unterfangen ist. In jedem Fall kann so etwas zu unangenehmen Diskussionen und Auseinandersetzungen führen, die vielfach vor Gericht enden.

Kommt ein abgelehnter Bewerber mit einer solchen Diskriminierungsklage durch, stehen ihm maximal drei Brutto-Monatsgehälter als Entschädigung zu. In leichten Fällen werden ihm erfahrungsgemäß aber selten mehr als ein halbes bis ein ganzes Monatsgehalt zugesprochen. Kann der Arbeitgeber dagegen ein ordnungsgemäßes Bewerbungsprocedere nachweisen, wird eine Klage wegen Diskriminierung vom Gericht abgewiesen werden.

Das Bewerbungsgespräch

Weder das Gesetz noch die Rechtsprechung verbieten es dem Arbeitgeber, im Bewerbungsgespräch zu fragen, ob eine Schwerbehinderung bzw. Gleichstellung im Sinne des Gesetzes vorliegt. Der Bewerber muss seine Schwerbehinderung oder Gleichstellung aber nicht offenbaren, sondern er darf auch lügen.

Teilweise geht es im Einstellungsgespräch aber nicht um die Frage, ob überhaupt eine Schwerbehinderung oder Gleichstellung vorliegt, sondern vielmehr um die konkreten Einschränkungen. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn sich ein Rollstuhlfahrer als Maschinenführer bewirbt. Dann ist er zwar offensichtlich schwerbehindert, aber es ist natürlich nicht klar, wo genau seine Beeinträchtigungen liegen.

Der Bewerber muss entsprechende Fragen aber nur dann wahrheitsgemäß beantworten, wenn der Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse an der Antwort hat, weil das Arbeitsverhältnis sonst nicht durchgeführt werden

kann. Soll ein Rollstuhlfahrer beispielsweise gefährliche Maschinen bedienen, müsste er wahrheitsgemäß angeben, dass er auf Medikamente angewiesen ist, die seine Reaktionsfähigkeit verzögern. Er müsste aber nicht zugeben, dass er an Inkontinenz leidet.

Lügt der Bewerber in solchen für das Arbeitsverhältnis entscheidenden Punkten, wird eingestellt und das Unternehmen entdeckt erst hinterher, dass der Mitarbeiter wegen seiner Behinderung objektiv nicht für die konkrete Tätigkeit geeignet ist, handelt es sich juristisch um eine arglistige Täuschung. Dann kann der Arbeitgeber den frisch eingestellten Mitarbeiter außerordentlich fristlos kündigen oder den Vertrag sogar anfechten, was juristisch meist günstiger ist.

Spielt die konkrete Einschränkung dagegen für die Tätigkeit keine Rolle, darf der Bewerber sowohl seine Schwerbehinderung oder Gleichstellung insgesamt als auch einzelne Symptome seiner Behinderung verschweigen und muss keine Konsequenzen befürchten.

Das Arbeitsverhältnis

Die ersten sechs Monate des Beschäftigungsverhältnisses

Im ersten halben Jahr des Arbeitsverhältnisses ist der Mitarbeiter nicht verpflichtet, seine Schwerbehinderung oder Gleichstellung zu offenbaren. Der Arbeitgeber darf auch nicht danach fragen. Tut er es doch, darf der Mitarbeiter lügen.

Beschäftigungsverhältnisse, die länger als sechs Monate dauern

Sind die ersten sechs Monate des Beschäftigungsverhältnisses verstrichen, wird das Interesse des Arbeitgebers, genau zu wissen, wie viele schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter er in seinem Unternehmen beschäftigt, höher bewertet als vorher. Schließlich kann ja sonst beispielsweise die Ausgleichsabgabe nicht korrekt ermittelt werden. Der Arbeitgeber darf jetzt also nach einer Schwerbehinderung bzw. Gleichstellung fragen, und der Mitarbeiter ist verpflichtet, wahrheitsgemäß zu antworten.

Lügt der Mitarbeiter oder reagiert er überhaupt nicht auf eine entsprechende Anfrage, kann er keine Sonderrechte aufgrund einer Schwerbehinderung oder Gleichstellung mehr beanspruchen. Dies spielt insbesondere beim Sonderkündigungsschutz eine wichtige Rolle.

Die Antwort des Mitarbeiters gilt aber nur für sechs Monate, danach nicht mehr. Für Unternehmen ist es also sinnvoll, regelmäßig alle sechs Monate bei sämtlichen Beschäftigten nachzufragen, ob bei ihnen eine Schwerbehinderung bzw. Gleichstellung vorliegt.

Um den Status des schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiters zu erfassen oder eventuelle Befristungen zu erkennen, kann der Arbeitgeber eine Kopie des Schwerbehindertenausweises verlangen.

Anspruch auf behindertengerechte Beschäftigung (§ 164 SGB IX)

Jeder schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter hat Anspruch auf eine behindertengerechte Beschäftigung. Dies klingt lapidar, aber in der Praxis besteht hier der größte Handlungsbedarf, vor allem wenn Mitarbeiter, die schon lange im Unternehmen sind, im Laufe der Jahre schwerbehindert oder gleichgestellt werden.

Zumutbarkeit

Der Gesetzgeber verlangt, dass der Arbeitgeber sehr vieles tun muss, um dafür zu sorgen, dass der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter seinen Beruf ausüben kann. Allerdings, und dies ist vielen nicht klar, müssen die Maßnahmen für den Arbeitgeber dennoch zumutbar sein. Er muss also nicht alles irgendwie Denkbare tun.

Das Unternehmen muss folglich keinen völlig unverhältnismäßigen Aufwand treiben, sondern die Maßnahmen müssen sich in einem vernünftigen und sinnvollen Rahmen bewegen. Beispielsweise dürfte es unverhältnismäßig sein, für einen Rollstuhlfahrer eine behindertengerechte Toilette für 35.000 Euro einzubauen, wenn der Betreffende fast ausschließlich im Home-Office arbeitet und lediglich einmal pro Monat für eine Stunde zu einer Besprechung im Haupthaus erscheint.

Was zumutbar ist, muss aber immer im Einzelfall geprüft werden und hängt auch von der Betriebsgröße ab. Je größer das Unternehmen und je vielfältiger seine Organisationsstrukturen, desto mehr Aufwand muss es betreiben, um dem Anspruch auf behindertengerechte Beschäftigung gerecht zu werden.

Anpassung des individuellen Arbeitsplatzes

Ein ganz wesentliches Recht eines jeden schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiters ist der Anspruch auf die behindertengerechte Anpassung seines individuellen Arbeitsplatzes. Wenn der Beschäftigte aufgrund seiner Behinderung beispielsweise einen größeren Monitor, einen Spezialstuhl oder irgendwelche anderen besonderen Dinge benötigt, muss der Arbeitgeber diese zur Verfügung stellen bzw. den Arbeitsplatz entsprechend umbauen. Für die dabei entstehenden Kosten kann das Unternehmen Förderung beantragen. Diese Mittel stammen aus der Ausgleichsabgabe, die Unternehmen zahlen müssen, wenn sie nicht genügend schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter beschäftigen.

Anpassung von Arbeitsorganisation und Arbeitszeit

Innerhalb eines gewissen Rahmens muss der Arbeitgeber auch die Arbeit umorganisieren, wenn der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter sonst nicht weiterbeschäftigt werden kann. Dies bedeutet unter anderem: Der Arbeitgeber muss bei der Einteilung der Arbeitszeiten bzw. Schichten die besonderen Belange des schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiters berücksichtigen.

Kann jemand aufgrund seiner Behinderung zum Beispiel nicht vor 9.00 Uhr am Arbeitsplatz erscheinen, muss der Arbeitgeber so weit wie möglich darauf Rücksicht nehmen. Der Arbeitgeber muss aber beispielsweise keine Spätschicht einführen, wenn normalerweise um 16.00 Uhr Feierabend ist, nur weil der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter erst abends fit genug für die Arbeit ist.

Außerdem ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Arbeit so umzuorganisieren, dass der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter weiter beschäftigt werden kann. Der Arbeitgeber kann und muss den Mitarbeitern ohne Handicaps im Rahmen seines Direktionsrechts also nötigenfalls bestimmte Aufgaben wegnehmen und sie dem schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter zuweisen.

Darf ein schwerbehinderter oder gleichgestellter Lagermitarbeiter beispielsweise nicht mehr schwer heben, kann und muss der Arbeitgeber anordnen, dass er in Zukunft nur noch Stapler fährt und die anderen die Pakete schleppen müssen.

Aber: Eine solche Neuorganisation der Arbeit ist nur in gewissen Grenzen möglich. Tätigkeiten, die bei einem Mitarbeiter im Arbeitsvertrag vereinbart sind, darf ihm der Arbeitgeber nicht einfach wegnehmen, um sie dem behinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter zu übertragen.

Ist beispielsweise im Arbeitsvertrag vereinbart, dass jemand sowohl für das Staplerfahren als auch für Packtätigkeiten eingesetzt wird, hat der Mitarbeiter aufgrund seines Vertrags vereinfacht gesagt Anspruch auf beide Tätigkeiten. Folglich darf der Arbeitgeber nicht anordnen, dass der Mitarbeiter ohne Handicaps jetzt nur noch packt, damit der schwerbehinderte oder gleichgestellte Kollege den ganzen Tag Stapler fahren kann.

Absolut tabu ist es selbstverständlich, die Verträge mit den Mitarbeitern ohne Handicap so zu verändern, dass am Ende keine Aufgaben für den schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter mehr übrig bleiben, der Betreffende also nicht (mehr) beschäftigt werden kann.

Wie er die Arbeit einteilt, entscheidet ausschließlich der Arbeitgeber. Der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter hat also keinen Anspruch darauf, in Zukunft nur noch ganz bestimmte Tätigkeiten auszuüben, um dadurch unbeliebte Aufgaben „loszuwerden“. Er kann beispielsweise nicht verlangen, dass er in Zukunft den ganzen Tag nur noch (Papier-)Rechnungen prüft und die allgemein unbeliebte Datenpflege auf die Kollegen ohne Handicaps „abwälzt“.

Der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter hat auch keinen Anspruch auf einen ganz bestimmten Arbeitsplatz. Er kann also beispielsweise nicht fordern, dass er in Zukunft den Job des Kollegen XY an der Stanzmaschine bekommt.

Auf keinen Fall muss der Arbeitgeber einem Mitarbeiter ohne Handicap kündigen bzw. eine entsprechende Änderungskündigung vornehmen, damit er dessen Arbeitsplatz an den schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter vergeben kann.

Der Arbeitgeber muss auch keinen Arbeitsplatz für den schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter neu schaffen, den es vorher in dieser Form nicht gab.

Anpassung des Arbeitsumfeldes

Der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter hat aber nicht nur das Recht auf einen behindertengerechten Arbeitsplatz, sondern auch das Arbeitsumfeld muss entsprechend umgestaltet werden. Dazu gehören beispielsweise Rampen, behindertengerechte Toiletten, verbreiterte Türen oder auch die Einrichtung besonderer Parkplätze. Auch dabei werden eventuell notwendige Umbaumaßnahmen von den zuständigen Behörden gefördert.

Wichtig! Das Unternehmen muss die Räumlichkeiten nicht schon vorausschauend vollständig behindertengerecht gestalten. Vielmehr muss es nur Maßnahmen ergreifen, die im Einzelfall notwendig sind. Außerdem muss der Arbeitgeber erst dann aktiv werden, wenn der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter einen entsprechenden Anspruch anmeldet.

Was im Einzelnen zu tun ist, hängt natürlich von der Behinderung des jeweiligen Mitarbeiters ab. Geht der Betreffende beispielsweise an Krücken, kann er zwar einen Parkplatz direkt am Haus fordern, damit er keine langen Wege zur Eingangstür hat. Er kann aber nicht verlangen, dass alle Türen im Gebäude verbreitert werden, weil er vielleicht in ein paar Jahren im Rollstuhl sitzen wird.

Besondere Förderung der beruflichen Bildung

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter in ihrem beruflichen Weiterkommen besonders zu fördern. Er kann und muss den Betreffenden bei innerbetrieblichen Fortbildungsmaßnahmen bevorzugt berücksichtigen.

Melden sich beispielsweise zehn Interessenten auf die acht Plätze einer internen Schulung an, bekommen schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter auf jeden Fall einen Platz, denn sie haben Vorrang vor den anderen. Stehen mehrere Termine zur Auswahl, können sich die schwer behinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter die gewünschten Termine zuerst aussuchen, danach kommen die anderen.

Ähnliches gilt auch für außerbetriebliche Fortbildungsmaßnahmen. Hier muss der Arbeitgeber dem schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter die Teilnahme erleichtern, allerdings nur, solange dies zumutbar ist.

Was genau zu tun ist, hängt aber von der konkreten Situation ab. Beispielsweise kann es geboten sein, schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern einen Fahrtkostenzuschuss oder den Zuschlag für die erste Klasse in der Bahn zu bezahlen, den die Kollegen ohne Handicap nicht bekommen. Der Arbeitgeber ist aber beispielsweise nicht verpflichtet, ihm ein Taxi von Hamburg nach München oder gar einen Privatjet für die Anreise zu finanzieren, denn das wäre unzumutbar.

Teilzeitanspruch

Schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter haben einen Anspruch auf Teilzeitarbeit. Das Gesetz sieht zwar keine Mindeststundenzahl vor. In der Rechtsprechung werden aber meist mindestens drei Arbeitsstunden pro Tag bei insgesamt mindestens 15 Wochenstunden angesetzt, ansonsten beurteilen die Gerichte den Teilzeitwunsch vielfach als unzumutbar.

Im Gegensatz zu Mitarbeitern ohne Handicap sind dringende betriebliche Gründe kein Argument, um die Teilzeitarbeit zu verweigern. Theoretisch gibt es die Möglichkeit, den Teilzeitwunsch des schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiters abzulehnen, wenn dieser unzumutbar ist. Die Anforderungen an die Zumutbarkeit sind in der gängigen Rechtsprechung aber extrem hoch. Im Ergebnis muss der Arbeitgeber dem Teilzeitwunsch von schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern also in den allermeisten Fällen entsprechen.

Überstunden (§ 207 SGB IX)

Landläufig besteht die Meinung, dass schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter keinerlei Überstunden leisten dürfen. Dies stimmt aber nicht. Richtig ist vielmehr, dass schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter zwar Mehrarbeit leisten dürfen, dies aber nicht müssen.

Der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter kann sich nämlich auf eigenen Wunsch von der Mehrarbeit befreien lassen. Stellt er keinen entsprechenden Antrag, gelten dieselben Regeln wie für Mitarbeiter ohne Handicap.

Mehrarbeit bedeutet auch nicht dasselbe wie Überstunden. Es gilt nämlich erst als Mehrarbeit, wenn ein Mitarbeiter mehr als acht Stunden pro Tag arbeitet. Hat sich der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter also auf eigenen Wunsch von der Mehrarbeit befreien lassen, bedeutet dies lediglich, dass seine tägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten darf. Ohne einen solchen Befreiungsantrag darf er, wie auch seine Kollegen ohne Handicap, bis zu zehn Stunden pro Tag arbeiten.

In der Praxis lassen sich die meisten schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter aber von der Mehrarbeit freistellen. Das bedeutet: Eine Vollzeitkraft, die acht Stunden pro Tag arbeitet, darf dann tatsächlich keine Überstunden machen. Eine 20-Stunden-Kraft dagegen, die üblicherweise vier Stunden pro Tag arbeitet, darf dagegen bis zum Erreichen der Acht-Stunden-Grenze, also bis zu vier Stunden pro Tag, länger bleiben.

Ausnahme: Ist im Arbeitsvertrag ist eine feste Arbeitszeit vereinbart, beispielsweise von 8.00 Uhr bis 12.00 Uhr, muss der schwerbehinderte oder gleichgestellte Arbeitnehmer nicht länger bleiben, sondern darf um 12.00 Uhr nach Hause gehen, wenn er von der Mehrarbeit freigestellt ist.

Urlaubsanspruch (§ 208 SGB IX)

Schwerbehinderte Mitarbeiter haben einen zusätzlichen Urlaubsanspruch von fünf Arbeitstagen pro Jahr. Gleichgestellte Mitarbeiter haben diesen zusätzlichen Urlaubsanspruch nicht.

Beendigung des Arbeitsverhältnisses (§§ 168–175 SGB IX)

In den ersten sechs Monaten des Beschäftigungsverhältnisses darf der Arbeitgeber jeden Arbeitnehmer ohne Angabe von Gründen kündigen. Dabei gilt ausschließlich die vertraglich vereinbarte Kündigungsfrist. Ist keine Kündigungsfrist vertraglich vereinbart worden, gilt die gesetzliche Kündigungsfrist nach § 622 BGB. Der Sonderkündigungsschutz für schwerbehinderte bzw. gleichgestellte Mitarbeiter greift in dieser Zeit noch nicht. Es gibt also keine Unterschiede zu allen anderen Mitarbeitern.

Will sich das Unternehmen von einem schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter trennen, der mehr als sechs Monate für das Unternehmen tätig war, muss es ihm eine gesetzliche Kündigungsfrist von mindestens vier Wochen gewähren. Dies gilt aber sowieso für alle Arbeitsverhältnisse, ist also keine Besonderheit.

Zustimmung des Integrationsamts

Nach mehr als sechs Monaten Betriebszugehörigkeit muss das Integrationsamt der Kündigung eines schwerbehinderten oder gleichgestellten Arbeitnehmers zustimmen, und zwar bevor das Unternehmen dem Mitarbeiter gegenüber die Kündigung ausgesprochen hat. Der Arbeitgeber muss also zuerst die Einwilligung des Integrationsamts abwarten und darf erst anschließend kündigen.

Die meisten Integrationsämter haben inzwischen entsprechende Antragsformulare auf ihrer Website. Hat das Unternehmen einen Betriebsrat oder eine Schwerbehindertenvertretung, muss der Arbeitgeber auch diese beiden Organe über die geplante Kündigung informieren, nicht jedoch den betroffenen Mitarbeiter selbst.

Sowohl der Betriebsrat als auch die Schwerbehindertenvertretung dürfen ihrerseits dem betreffenden Mitarbeiter die geplante Kündigung bekannt geben, sie sind aber nicht dazu verpflichtet.

So prüft das Integrationsamt

Sobald der Antrag auf Kündigung beim Integrationsamt eingegangen ist, schreibt es den betreffenden Mitarbeiter sowie ggf. den Betriebsrat und die Schwerbehindertenvertretung an und bittet sie um eine Stellungnahme. Meist wird allen Beteiligten dazu eine Frist von drei bis vier Wochen gesetzt. Anschließend trifft das Integrationsamt seine Entscheidung.

Das zentrale Kriterium für die Entscheidung des Integrationsamts ist nicht, ob die Kündigungsgründe im Einzelfall tatsächlich zutreffen und die Kündigung rechtfertigen. Dies zu prüfen ist vielmehr, wie bei jeder Kündigung, Sache der Arbeitsgerichte.

Das Integrationsamt prüft vielmehr, ob die Behinderung der Anlass für die Kündigung ist oder nicht. Auch schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter dürfen nämlich wie jeder andere auch aus den üblichen Gründen gekündigt werden, also personenbedingt, betriebsbedingt oder verhaltensbedingt. Die Behinderung darf jedoch kein Kündigungsgrund sein.

Für das Integrationsamt ist es deshalb nur relevant, inwieweit der Kündigungsgrund mit der Behinderung zusammenhängt. Kündigt das Unternehmen dem schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter beispielsweise wegen ständigen Zu-spät-Kommens, prüft das Integrationsamt im Einzelfall, ob die Behinderung hier mit hineinspielt. Nimmt der Mitarbeiter beispielsweise schwere Medikamente und kommt deshalb morgens kaum aus dem Bett, sind die ständigen Verspätungen behinderungsbedingt und folglich darf er deshalb nicht gekündigt werden. Kommt der Mitarbeiter dagegen schlicht und ergreifend aus Faulheit oder mangelnder Sorgfalt zu spät, kann dies, wie bei jedem anderen auch, je nach Einzelfall eine Kündigung rechtfertigen.

Beim Ausfüllen der Antragsformulare sollte das Unternehmen deshalb klar herausarbeiten, welche Gründe zur Kündigung geführt haben und erläutern, dass diese nichts mit der Behinderung zu tun haben.

Vielfach fragt das Integrationsamt bei der Prüfung des Antrags detailliert im Unternehmen nach. Nicht selten wird ein runder Tisch mit allen Beteiligten einberufen, um zu einer gütlichen Einigung zu kommen. Unter Umständen führt ein Mitarbeiter des Integrationsamts auch eine Betriebsbegehung durch, um zu prüfen, ob ein anderer Arbeitsplatz für den Gekündigten möglich ist.

Fristen bei außerordentlicher (fristloser) Kündigung

Bei außerordentlichen (fristlosen) Kündigungen muss das Integrationsamt innerhalb von zwei Wochen eine Entscheidung über die Kündigung treffen. Reagiert das Integrationsamt innerhalb der Zwei-Wochen-Frist nicht, gilt die Zustimmung als erteilt, und das Unternehmen darf dem betreffenden Mitarbeiter kündigen.

Fristen bei ordentlicher (fristgerechter) Kündigung

Bei ordentlichen (fristgerechten) Kündigungen hat das Integrationsamt vier Wochen Zeit für seine Entscheidung. Dies ist jedoch eine Soll-Vorschrift. Das Unternehmen muss also die Entscheidung des Amtes abwarten. In der Praxis dauert dies bei ordentlichen Kündigungen häufig länger als vier Wochen, nicht selten muss das Unternehmen sogar mehrere Monate warten. Lässt sich das Amt länger als drei Monate Zeit, kann man eine Klage wegen Untätigkeit einreichen. Meist genügt es aber, mit etwas Nachdruck beim Amt nachzufragen, um eine Entscheidung zu bekommen.

Solange sich das Integrationsamt noch nicht geäußert hat, muss das Unternehmen den schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeiter in der Regel weiterbeschäftigen und ihm natürlich auch das Gehalt zahlen. Ausnahme: Die Weiterbeschäftigung ist unzumutbar. Dies ist aber eher selten der Fall, beispielsweise bei Diebstahl, Beleidigungen und Ähnlichem.

Unklarheit über den Status des Mitarbeiters

Die Einbindung des Integrationsamts setzt natürlich voraus, dass der Arbeitgeber weiß, dass bei dem betreffenden Mitarbeiter eine Schwerbehinderung oder Gleichstellung vorliegt. Ist dies nicht eindeutig geklärt, ist es empfehlenswert, entweder regelmäßig oder zumindest vor einer geplanten Kündigung zunächst den Schwerbehinderungs- und Gleichstellungsstatus aller Beschäftigten abzufragen.

**Siehe auch
Abschnitt „Das
Arbeitsverhältnis“
ab Seite 134.**

Wenn der Mitarbeiter seine Schwerbehinderung oder Gleichstellung bei einer solchen Anfrage des Arbeitgebers nicht offenbart hat, kann er nämlich keinen Sonderkündigungsschutz wegen seiner Behinderung beanspruchen.

Kündigung ohne Einbindung des Integrationsamts

In der Praxis kommt es häufig vor, dass Unternehmen keine Abfragen des Schwerbehinderten-Status durchführen und deshalb nicht genau wissen, welche ihrer Beschäftigten schwerbehindert oder gleichgestellt sind. Dann passiert es leicht, dass sich die Schwerbehinderung oder Gleichstellung eines gekündigten Mitarbeiters erst im Nachhinein herausstellt.

Teilt der Arbeitnehmer innerhalb von drei Wochen nach Zugang des Kündigungsschreibens mit, dass er schwerbehindert oder gleichgestellt ist, bedeutet dies, dass die Kündigung rückwirkend unwirksam ist. Das Unternehmen muss den Mitarbeiter also erneut kündigen und vorher ordnungsgemäß das Integrationsamt einbeziehen.

Reicht der schwerbehinderte oder gleichgestellte Mitarbeiter jedoch Klage ein und teilt erst nach Ablauf der Drei-Wochen-Frist nach dem Zugang der Kündigung mit, dass er schwerbehindert oder gleichgestellt ist, hat er keinen Sonderkündigungsschutz mehr, sondern für ihn gilt nur der übliche Kündigungsschutz.

Hat der Mitarbeiter kürzlich einen Antrag auf Anerkennung einer Schwerbehinderung oder Gleichstellung gestellt, über den noch nicht entschieden ist, muss er dies dem Arbeitgeber ebenfalls innerhalb von drei Wochen nach Zugang der Kündigung mitteilen, ansonsten hat der Antrag keine Auswirkungen auf den Kündigungsschutz.

Solche Anträge werden aber grundsätzlich nur berücksichtigt, wenn sie mindestens drei Wochen vor Zugang der Kündigung gestellt worden sind. Der Mitarbeiter kann also nicht in letzter Minute noch einen Antrag auf Schwerbehinderung oder Gleichstellung stellen, um sich darüber den besseren Kündigungsschutz zu sichern (sogenannte Panikanträge).

Integrationsamt lehnt Kündigung ab

Lehnt das Integrationsamt die Kündigung ab, darf das Unternehmen keine Kündigung aussprechen. In diesem Fall muss das Unternehmen den üblichen Rechtsweg beschreiten, also zuerst Widerspruch einlegen und später ggf. Klage einreichen. Erfahrungsgemäß dauern solche Verfahren mindestens zwei Jahre. In der Praxis bedeutet dies, dass das Unternehmen meist versucht, das Arbeitsverhältnis über einen Aufhebungsvertrag zu beenden, denn daran ist das Integrationsamt nicht beteiligt. Üblicherweise wird in solchen Fällen auch eine Abfindung gezahlt.

Auszüge aus dem Gesetzestext

§ 154 SGB IX Pflicht der Arbeitgeber zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen

(1) Private und öffentliche Arbeitgeber (Arbeitgeber) mit jahresdurchschnittlich monatlich mindestens 20 Arbeitsplätzen im Sinne des § 156 haben auf wenigstens 5 Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. Dabei sind schwerbehinderte Frauen besonders zu berücksichtigen. Abweichend von Satz 1 haben Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich monatlich weniger als 40 Arbeitsplätzen jahresdurchschnittlich je Monat einen schwerbehinderten Menschen, Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich monatlich weniger als 60 Arbeitsplätzen jahresdurchschnittlich je Monat zwei schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen.

(2) Als öffentliche Arbeitgeber im Sinne dieses Teils gelten

1. jede oberste Bundesbehörde mit ihren nachgeordneten Dienststellen, das Bundespräsidialamt, die Verwaltungen des Deutschen Bundestages und des Bundesrates, das Bundesverfassungsgericht, die obersten Gerichtshöfe des Bundes, der Bundesgerichtshof jedoch zusammengefasst mit dem Generalbundesanwalt, sowie das Bundeseisenbahnvermögen,
2. jede oberste Landesbehörde und die Staats- und Präsidialkanzleien mit ihren nachgeordneten Dienststellen, die Verwaltungen der Landtage, die Rechnungshöfe (Rechnungskammern), die Organe der Verfassungsgerichtsbarkeit der Länder und jede sonstige Landesbehörde, zusammengefasst jedoch diejenigen Behörden, die eine gemeinsame Personalverwaltung haben,
3. jede sonstige Gebietskörperschaft und jeder Verband von Gebietskörperschaften,
4. jede sonstige Körperschaft, Anstalt oder Stiftung des öffentlichen Rechts.

§ 160 SGB IX Ausgleichsabgabe

(1) Solange Arbeitgeber die vorgeschriebene Zahl schwerbehinderter Menschen nicht beschäftigen, entrichten sie für jeden unbesetzten Pflichtarbeitsplatz für schwerbehinderte Menschen eine Ausgleichsabgabe. Die Zahlung der Ausgleichsabgabe hebt die Pflicht zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen nicht auf. Die Ausgleichsabgabe wird auf der Grundlage einer jahresdurchschnittlichen Beschäftigungsquote ermittelt.

(2) Die Ausgleichsabgabe beträgt je unbesetztem Pflichtarbeitsplatz

1. 125 Euro bei einer jahresdurchschnittlichen Beschäftigungsquote von 3 Prozent bis weniger als dem geltenden Pflichtenatz,

2. 220 Euro bei einer jahresdurchschnittlichen Beschäftigungsquote von 2 Prozent bis weniger als 3 Prozent,

3. 320 Euro bei einer jahresdurchschnittlichen Beschäftigungsquote von weniger als 2 Prozent.

Abweichend von Satz 1 beträgt die Ausgleichsabgabe je unbesetztem Pflichtarbeitsplatz für schwerbehinderte Menschen

1. für Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich weniger als 40 zu berücksichtigenden Arbeitsplätzen bei einer jahresdurchschnittlichen Beschäftigung von weniger als einem schwerbehinderten Menschen 125 Euro und

2. für Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich weniger als 60 zu berücksichtigenden Arbeitsplätzen bei einer jahresdurchschnittlichen Beschäftigung von weniger als zwei schwerbehinderten Menschen 125 Euro und bei einer jahresdurchschnittlichen Beschäftigung von weniger als einem schwerbehinderten Menschen 220 Euro.

(3) Die Ausgleichsabgabe erhöht sich entsprechend der Veränderung der Bezugsgröße nach § 18 Absatz 1 des Vierten Buches. Sie erhöht sich zum 1. Januar eines Kalenderjahres, wenn sich die Bezugsgröße seit der letzten Neubestimmung der Beträge der Ausgleichsabgabe um wenigstens 10 Prozent erhöht hat. Die Erhöhung der Ausgleichsabgabe erfolgt, indem der Faktor für die Veränderung der Bezugsgröße mit dem jeweiligen Betrag der Ausgleichsabgabe vervielfältigt wird. Die sich ergebenden Beträge sind auf den nächsten durch fünf teilbaren Betrag abzurunden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gibt den Erhöhungsbetrag und die sich nach Satz 3 ergebenden Beträge der Ausgleichsabgabe im Bundesanzeiger bekannt.

(4) Die Ausgleichsabgabe zahlt der Arbeitgeber jährlich zugleich mit der Erstattung der Anzeige nach § 163 Absatz 2 an das für seinen Sitz zuständige Integrationsamt. Ist ein Arbeitgeber mehr als drei Monate im Rückstand, erlässt das Integrationsamt einen Feststellungsbescheid über die rückständigen Beträge und zieht diese ein. Für rückständige Beträge der Ausgleichsabgabe erhebt das Integrationsamt nach dem 31. März Säumniszuschläge nach Maßgabe des § 24 Absatz 1 des Vierten Buches; für ihre Verwendung gilt Absatz 5 entsprechend. Das Integrationsamt kann in begründeten Ausnahmefällen von der Erhebung von

Säumniszuschlägen absehen. Widerspruch und Anfechtungsklage gegen den Feststellungsbescheid haben keine aufschiebende Wirkung. Gegenüber privaten Arbeitgebern wird die Zwangsvollstreckung nach den Vorschriften über das Verwaltungszwangsverfahren durchgeführt. Bei öffentlichen Arbeitgebern wendet sich das Integrationsamt an die Aufsichtsbehörde, gegen deren Entscheidung es die Entscheidung der obersten Bundes- oder Landesbehörde anrufen kann. Die Ausgleichsabgabe wird nach Ablauf des Kalenderjahres, das auf den Eingang der Anzeige bei der Bundesagentur für Arbeit folgt, weder nachgefordert noch erstattet.

(5) Die Ausgleichsabgabe darf nur für besondere Leistungen zur Förderung der Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben einschließlich begleitender Hilfe im Arbeitsleben (§ 185 Absatz 1 Nummer 3) verwendet werden, soweit Mittel für denselben Zweck nicht von anderer Seite zu leisten sind oder geleistet werden. Aus dem Aufkommen an Ausgleichsabgabe dürfen persönliche und sächliche Kosten der Verwaltung und Kosten des Verfahrens nicht bestritten werden. Das Integrationsamt gibt dem Beratern Ausschuss für behinderte Menschen bei dem Integrationsamt (§ 186) auf dessen Verlangen eine Übersicht über die Verwendung der Ausgleichsabgabe.

(6) Die Integrationsämter leiten den in der Rechtsverordnung nach § 162 bestimmten Prozentsatz des Aufkommens an Ausgleichsabgabe an den Ausgleichsfonds (§ 161) weiter. Zwischen den Integrationsämtern wird ein Ausgleich herbeigeführt. Der auf das einzelne Integrationsamt entfallende Anteil am Aufkommen an Ausgleichsabgabe bemisst sich nach dem Mittelwert aus dem Verhältnis der Wohnbevölkerung im Zuständigkeitsbereich des Integrationsamtes zur Wohnbevölkerung im Geltungsbereich dieses Gesetzbuches und dem Verhältnis der Zahl der im Zuständigkeitsbereich des Integrationsamtes in den Betrieben und Dienststellen beschäftigungspflichtiger Arbeitgeber auf Arbeitsplätzen im Sinne des § 156 beschäftigten und der bei den Agenturen für Arbeit arbeitslos gemeldeten schwerbehinderten und diesen gleichgestellten behinderten Menschen zur entsprechenden Zahl der schwerbehinderten und diesen gleichgestellten behinderten Menschen im Geltungsbereich dieses Gesetzbuches.

(7) Die bei den Integrationsämtern verbleibenden Mittel der Ausgleichsabgabe werden von diesen gesondert verwaltet. Die Rechnungslegung und die formelle Einrichtung der Rechnungen und Belege regeln sich nach den Bestimmungen, die für diese Stellen allgemein maßgebend sind.

(8) Für die Verpflichtung zur Entrichtung einer Ausgleichsabgabe (Absatz 1) gelten hinsichtlich der in § 154 Absatz 2 Nummer 1 genannten Stellen der Bund und hinsichtlich der in § 154 Absatz 2 Nummer 2 genannten Stellen das Land als ein Arbeitgeber.

§ 164 SGB IX Pflichten des Arbeitgebers und Rechte schwerbehinderter Menschen

Besetzung freier Arbeitsplätze

(1) Die Arbeitgeber sind verpflichtet zu prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen, insbesondere mit bei der Agentur für Arbeit arbeitslos oder arbeitsuchend gemeldeten schwerbehinderten Menschen, besetzt werden können. Sie nehmen frühzeitig Verbindung mit der Agentur für Arbeit auf. Die Bundesagentur für Arbeit oder ein Integrationsfachdienst schlägt den Arbeitgebern geeignete schwerbehinderte Menschen vor. Über die Vermittlungsvorschläge und vorliegende Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen haben die Arbeitgeber die Schwerbehindertenvertretung und die in § 176 genannten Vertretungen unmittelbar nach Eingang zu unterrichten. Bei Bewerbungen schwerbehinderter Richterinnen und Richter wird der Präsidialrat unterrichtet und gehört, soweit dieser an der Ernennung zu beteiligen ist. Bei der Prüfung nach Satz 1 beteiligen die Arbeitgeber die Schwerbehindertenvertretung nach § 178 Absatz 2 und hören die in § 176 genannten Vertretungen an. Erfüllt der Arbeitgeber seine Beschäftigungspflicht nicht und ist die Schwerbehindertenvertretung oder eine in § 176 genannte Vertretung mit der beabsichtigten Entscheidung des Arbeitgebers nicht einverstanden, ist diese unter Darlegung der Gründe mit ihnen zu erörtern. Dabei wird der betroffene schwerbehinderte Mensch angehört. Alle Beteiligten sind vom Arbeitgeber über die getroffene Entscheidung unter Darlegung der Gründe unverzüglich zu unterrichten. Bei Bewerbungen schwerbehinderter Menschen ist die Schwerbehindertenvertretung nicht zu beteiligen, wenn der schwerbehinderte Mensch die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung ausdrücklich ablehnt.

Benachteiligungsverbot

(2) Arbeitgeber dürfen schwerbehinderte Beschäftigte nicht wegen ihrer Behinderung benachteiligen. Im Einzelnen gelten hierzu die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.

Behindertengerechte Beschäftigung

(3) Die Arbeitgeber stellen durch geeignete Maßnahmen

sicher, dass in ihren Betrieben und Dienststellen wenigstens die vorgeschriebene Zahl schwerbehinderter Menschen eine möglichst dauerhafte behinderungsgerechte Beschäftigung finden kann. Absatz 4 Satz 2 und 3 gilt entsprechend.

Rechte schwerbehinderter Menschen

(4) Die schwerbehinderten Menschen haben gegenüber ihren Arbeitgebern Anspruch auf

1. Beschäftigung, bei der sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse möglichst voll verwerten und weiterentwickeln können,
2. bevorzugte Berücksichtigung bei innerbetrieblichen Maßnahmen der beruflichen Bildung zur Förderung ihres beruflichen Fortkommens,
3. Erleichterungen im zumutbaren Umfang zur Teilnahme an außerbetrieblichen Maßnahmen der beruflichen Bildung,
4. behinderungsgerechte Einrichtung und Unterhaltung der Arbeitsstätten einschließlich der Betriebsanlagen, Maschinen und Geräte sowie der Gestaltung der Arbeitsplätze, des Arbeitsumfelds, der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit, unter besonderer Berücksichtigung der Unfallgefahr,
5. Ausstattung ihres Arbeitsplatzes mit den erforderlichen technischen Arbeitshilfen

unter Berücksichtigung der Behinderung und ihrer Auswirkungen auf die Beschäftigung. Bei der Durchführung der Maßnahmen nach Satz 1 Nummer 1, 4 und 5 unterstützen die Bundesagentur für Arbeit und die Integrationsämter die Arbeitgeber unter Berücksichtigung der für die Beschäftigung wesentlichen Eigenschaften der schwerbehinderten Menschen. Ein Anspruch nach Satz 1 besteht nicht, soweit seine Erfüllung für den Arbeitgeber nicht zumutbar oder mit unverhältnismäßigen Aufwendungen verbunden wäre oder soweit die staatlichen oder berufsgenossenschaftlichen Arbeitsschutzvorschriften oder beamtenrechtliche Vorschriften entgegenstehen.

Förderung von Teilzeitarbeitsplätzen

(5) Die Arbeitgeber fördern die Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen. Sie werden dabei von den Integrationsämtern unterstützt. Schwerbehinderte Menschen haben einen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung, wenn die kürzere Arbeitszeit wegen Art oder Schwere der Behinderung notwendig ist; Absatz 4 Satz 3 gilt entsprechend.

§ 166 SGB IX Inklusionsvereinbarung

(1) Die Arbeitgeber treffen mit der Schwerbehindertenvertretung und den in § 176 genannten Vertretungen in Zusammenarbeit mit dem Inklusionsbeauftragten des Arbeitgebers (§ 181) eine verbindliche Inklusionsvereinbarung. Auf Antrag der Schwerbehindertenvertretung wird unter Beteiligung der in § 176 genannten Vertretungen hierüber verhandelt. Ist eine Schwerbehindertenvertretung nicht vorhanden, steht das Antragsrecht den in § 176 genannten Vertretungen zu. Der Arbeitgeber oder die Schwerbehindertenvertretung kann das Integrationsamt einladen, sich an den Verhandlungen über die Inklusionsvereinbarung zu beteiligen. Das Integrationsamt soll dabei insbesondere darauf hinwirken, dass unterschiedliche Auffassungen überwunden werden. Der Agentur für Arbeit und dem Integrationsamt, die für den Sitz des Arbeitgebers zuständig sind, wird die Vereinbarung übermittelt.

(2) Die Vereinbarung enthält Regelungen im Zusammenhang mit der Eingliederung schwerbehinderter Menschen, insbesondere zur Personalplanung, Arbeitsplatzgestaltung, Gestaltung des Arbeitsumfelds, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit sowie Regelungen über die Durchführung in den Betrieben und Dienststellen. Dabei ist die gleichberechtigte Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und Rahmenbedingungen von Anfang an zu berücksichtigen. Bei der Personalplanung werden besondere Regelungen zur Beschäftigung eines angemessenen Anteils von schwerbehinderten Frauen vorgesehen.

(3) In der Vereinbarung können insbesondere auch Regelungen getroffen werden

1. zur angemessenen Berücksichtigung schwerbehinderter Menschen bei der Besetzung freier, frei werdender oder neuer Stellen,
2. zu einer anzustrebenden Beschäftigungsquote, einschließlich eines angemessenen Anteils schwerbehinderter Frauen,
3. zu Teilzeitarbeit,
4. zur Ausbildung behinderter Jugendlicher,
5. zur Durchführung der betrieblichen Prävention (betriebliches Eingliederungsmanagement) und zur Gesundheitsförderung,
6. über die Hinzuziehung des Werks- oder Betriebsarztes auch für Beratungen über Leistungen zur Teilhabe sowie über besondere Hilfen im Arbeitsleben.

(4) In den Versammlungen schwerbehinderter Menschen berichtet der Arbeitgeber über alle Angelegenheiten im Zusammenhang mit der Eingliederung schwerbehinderter Menschen.

§ 167 SGB IX Prävention

(1) Der Arbeitgeber schaltet bei Eintreten von personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Schwierigkeiten im Arbeits- oder sonstigen Beschäftigungsverhältnis, die zur Gefährdung dieses Verhältnisses führen können, möglichst frühzeitig die Schwerbehindertenvertretung und die in § 176 genannten Vertretungen sowie das Integrationsamt ein, um mit ihnen alle Möglichkeiten und alle zur Verfügung stehenden Hilfen zur Beratung und mögliche finanzielle Leistungen zu erörtern, mit denen die Schwierigkeiten beseitigt werden können und das Arbeits- oder sonstige Beschäftigungsverhältnis möglichst dauerhaft fortgesetzt werden kann.

(2) Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 176, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement). Soweit erforderlich, wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen. Die betroffene Person oder ihr gesetzlicher Vertreter ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinzuweisen. Kommen Leistungen zur Teilhabe oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben in Betracht, werden vom Arbeitgeber die Rehabilitationsträger oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen. Diese wirken darauf hin, dass die erforderlichen Leistungen oder Hilfen unverzüglich beantragt und innerhalb der Frist des § 14 Absatz 2 Satz 2 erbracht werden. Die zuständige Interessenvertretung im Sinne des § 176, bei schwerbehinderten Menschen außerdem die Schwerbehindertenvertretung, können die Klärung verlangen. Sie wachen darüber, dass der Arbeitgeber die ihm nach dieser Vorschrift obliegenden Verpflichtungen erfüllt.

(3) Die Rehabilitationsträger und die Integrationsämter können Arbeitgeber, die ein betriebliches Eingliederungs-

management einführen, durch Prämien oder einen Bonus fördern.

Besonderer Kündigungsschutz (§§ 168–175)

§ 168 SGB IX Erfordernis der Zustimmung

Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines schwerbehinderten Menschen durch den Arbeitgeber bedarf der vorherigen Zustimmung des Integrationsamtes.

§ 169 SGB IX Kündigungsfrist

Die Kündigungsfrist beträgt mindestens vier Wochen.

§ 170 SGB IX Antragsverfahren

(1) Die Zustimmung zur Kündigung beantragt der Arbeitgeber bei dem für den Sitz des Betriebes oder der Dienststelle zuständigen Integrationsamt schriftlich oder elektronisch. Der Begriff des Betriebes und der Begriff der Dienststelle im Sinne dieses Teils bestimmen sich nach dem Betriebsverfassungsgesetz und dem Personalvertretungsrecht.

(2) Das Integrationsamt holt eine Stellungnahme des Betriebsrates oder Personalrates und der Schwerbehindertenvertretung ein und hört den schwerbehinderten Menschen an.

(3) Das Integrationsamt wirkt in jeder Lage des Verfahrens auf eine gütliche Einigung hin.

§ 171 SGB IX Entscheidung des Integrationsamtes

(1) Das Integrationsamt soll die Entscheidung, falls erforderlich, auf Grund mündlicher Verhandlung, innerhalb eines Monats vom Tag des Eingangs des Antrages an treffen.

(2) Die Entscheidung wird dem Arbeitgeber und dem schwerbehinderten Menschen zugestellt. Der Bundesagentur für Arbeit wird eine Abschrift der Entscheidung übersandt.

(3) Erteilt das Integrationsamt die Zustimmung zur Kündigung, kann der Arbeitgeber die Kündigung nur innerhalb eines Monats nach Zustellung erklären.

(4) Widerspruch und Anfechtungsklage gegen die Zustimmung des Integrationsamtes zur Kündigung haben keine aufschiebende Wirkung.

(5) In den Fällen des § 172 Absatz 1 Satz 1 und Absatz 3 gilt Absatz 1 mit der Maßgabe, dass die Entscheidung innerhalb eines Monats vom Tag des Eingangs des Antrages an zu

treffen ist. Wird innerhalb dieser Frist eine Entscheidung nicht getroffen, gilt die Zustimmung als erteilt. Die Absätze 3 und 4 gelten entsprechend.

§ 172 SGB IX Einschränkungen der Ermessensentscheidung

(1) Das Integrationsamt erteilt die Zustimmung bei Kündigungen in Betrieben und Dienststellen, die nicht nur vorübergehend eingestellt oder aufgelöst werden, wenn zwischen dem Tag der Kündigung und dem Tag, bis zu dem Gehalt oder Lohn gezahlt wird, mindestens drei Monate liegen. Unter der gleichen Voraussetzung soll es die Zustimmung auch bei Kündigungen in Betrieben und Dienststellen erteilen, die nicht nur vorübergehend wesentlich eingeschränkt werden, wenn die Gesamtzahl der weiterhin beschäftigten schwerbehinderten Menschen zur Erfüllung der Beschäftigungspflicht nach § 154 ausreicht. Die Sätze 1 und 2 gelten nicht, wenn eine Weiterbeschäftigung auf einem anderen Arbeitsplatz desselben Betriebes oder derselben Dienststelle oder auf einem freien Arbeitsplatz in einem anderen Betrieb oder einer anderen Dienststelle desselben Arbeitgebers mit Einverständnis des schwerbehinderten Menschen möglich und für den Arbeitgeber zumutbar ist.

(2) Das Integrationsamt soll die Zustimmung erteilen, wenn dem schwerbehinderten Menschen ein anderer angemessener und zumutbarer Arbeitsplatz gesichert ist.

(3) Ist das Insolvenzverfahren über das Vermögen des Arbeitgebers eröffnet, soll das Integrationsamt die Zustimmung erteilen, wenn

1. der schwerbehinderte Mensch in einem Interessenausgleich namentlich als einer der zu entlassenden Arbeitnehmer bezeichnet ist (§ 125 der Insolvenzordnung),
2. die Schwerbehindertenvertretung beim Zustandekommen des Interessenausgleichs gemäß § 178 Absatz 2 beteiligt worden ist,
3. der Anteil der nach dem Interessenausgleich zu entlassenden schwerbehinderten Menschen an der Zahl der beschäftigten schwerbehinderten Menschen nicht größer ist als der Anteil der zu entlassenden übrigen Arbeitnehmer an der Zahl der beschäftigten übrigen Arbeitnehmer und
4. die Gesamtzahl der schwerbehinderten Menschen, die nach dem Interessenausgleich bei dem Arbeitgeber verbleiben sollen, zur Erfüllung der Beschäftigungspflicht nach § 154 ausreicht.

§ 173 SGB IX Ausnahmen

(1) Die Vorschriften dieses Kapitels gelten nicht für schwerbehinderte Menschen,

1. deren Arbeitsverhältnis zum Zeitpunkt des Zugangs der Kündigungserklärung ohne Unterbrechung noch nicht länger als sechs Monate besteht oder
2. die auf Stellen im Sinne des § 156 Absatz 2 Nummer 2 bis 5 beschäftigt werden oder
3. deren Arbeitsverhältnis durch Kündigung beendet wird, sofern sie
 - a) das 58. Lebensjahr vollendet haben und Anspruch auf eine Abfindung, Entschädigung oder ähnliche Leistung auf Grund eines Sozialplanes haben oder
 - b) Anspruch auf Knappschaftsausgleichsleistung nach dem Sechsten Buch oder auf Anpassungsgeld für entlassene Arbeitnehmer des Bergbaus haben.

Satz 1 Nummer 3 (Buchstabe a und b) finden Anwendung, wenn der Arbeitgeber ihnen die Kündigungsabsicht rechtzeitig mitgeteilt hat und sie der beabsichtigten Kündigung bis zu deren Ausspruch nicht widersprechen.

(2) Die Vorschriften dieses Kapitels finden ferner bei Entlassungen, die aus Witterungsgründen vorgenommen werden, keine Anwendung, sofern die Wiedereinstellung der schwerbehinderten Menschen bei Wiederaufnahme der Arbeit gewährleistet ist.

(3) Die Vorschriften dieses Kapitels finden ferner keine Anwendung, wenn zum Zeitpunkt der Kündigung die Eigenschaft als schwerbehinderter Mensch nicht nachgewiesen ist oder das Versorgungsamt nach Ablauf der Frist des § 152 Absatz 1 Satz 3 eine Feststellung wegen fehlender Mitwirkung nicht treffen konnte.

(4) Der Arbeitgeber zeigt Einstellungen auf Probe und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen schwerbehinderter Menschen in den Fällen des Absatzes 1 Nummer 1 unabhängig von der Anzeigepflicht nach anderen Gesetzen dem Integrationsamt innerhalb von vier Tagen an.

§ 174 SGB IX Außerordentliche Kündigung

(1) Die Vorschriften dieses Kapitels gelten mit Ausnahme von § 169 auch bei außerordentlicher Kündigung, soweit sich aus den folgenden Bestimmungen nichts Abweichendes ergibt.

(2) Die Zustimmung zur Kündigung kann nur innerhalb von zwei Wochen beantragt werden; maßgebend ist der

Eingang des Antrages bei dem Integrationsamt. Die Frist beginnt mit dem Zeitpunkt, in dem der Arbeitgeber von den für die Kündigung maßgebenden Tatsachen Kenntnis erlangt.

(3) Das Integrationsamt trifft die Entscheidung innerhalb von zwei Wochen vom Tag des Eingangs des Antrages an. Wird innerhalb dieser Frist eine Entscheidung nicht getroffen, gilt die Zustimmung als erteilt.

(4) Das Integrationsamt soll die Zustimmung erteilen, wenn die Kündigung aus einem Grund erfolgt, der nicht im Zusammenhang mit der Behinderung steht.

(5) Die Kündigung kann auch nach Ablauf der Frist des § 626 Absatz 2 Satz 1 des Bürgerlichen Gesetzbuchs erfolgen, wenn sie unverzüglich nach Erteilung der Zustimmung erklärt wird.

(6) Schwerbehinderte Menschen, denen lediglich aus Anlass eines Streiks oder einer Aussperrung fristlos gekündigt worden ist, werden nach Beendigung des Streiks oder der Aussperrung wieder eingestellt.

§ 175 SGB IX Erweiterter Beendigungsschutz

Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses eines schwerbehinderten Menschen bedarf auch dann der vorherigen Zustimmung des Integrationsamtes, wenn sie im Falle des Eintritts einer teilweisen Erwerbsminderung, der Erwerbsminderung auf Zeit, der Berufsunfähigkeit oder der Erwerbsunfähigkeit auf Zeit ohne Kündigung erfolgt. Die Vorschriften dieses Kapitels über die Zustimmung zur ordentlichen Kündigung gelten entsprechend.

§ 207 SGB IX Mehrarbeit

Schwerbehinderte Menschen werden auf ihr Verlangen von Mehrarbeit freigestellt.

§ 208 SGB IX Zusatzurlaub

(1) Schwerbehinderte Menschen haben Anspruch auf einen bezahlten zusätzlichen Urlaub von fünf Arbeitstagen im Urlaubsjahr; verteilt sich die regelmäßige Arbeitszeit des schwerbehinderten Menschen auf mehr oder weniger als fünf Arbeitstage in der Kalenderwoche, erhöht oder vermindert sich der Zusatzurlaub entsprechend. Soweit tarifliche, betriebliche oder sonstige Urlaubsregelungen für schwerbehinderte Menschen einen längeren Zusatzurlaub vorsehen, bleiben sie unberührt.

(2) Besteht die Schwerbehinderteneigenschaft nicht während des gesamten Kalenderjahres, so hat der schwerbehinderte Mensch für jeden vollen Monat der im Beschäftigungsverhältnis vorliegenden Schwerbehinderteneigenschaft einen Anspruch auf ein Zwölftel des Zusatzurlaubs nach Absatz 1 Satz 1. Bruchteile von Urlaubstagen, die mindestens einen halben Tag ergeben, sind auf volle Urlaubstage aufzurunden. Der so ermittelte Zusatzurlaub ist dem Erholungsurlaub hinzuzurechnen und kann bei einem nicht im ganzen Kalenderjahr bestehenden Beschäftigungsverhältnis nicht erneut gemindert werden.

(3) Wird die Eigenschaft als schwerbehinderter Mensch nach § 152 Absatz 1 und 2 rückwirkend festgestellt, finden auch für die Übertragbarkeit des Zusatzurlaubs in das nächste Kalenderjahr die dem Beschäftigungsverhältnis zugrunde liegenden urlaubsrechtlichen Regelungen Anwendung.

§ 223 SGB IX Anrechnung von Aufträgen auf die Ausgleichsabgabe

(1) Arbeitgeber, die durch Aufträge an anerkannte Werkstätten für behinderte Menschen zur Beschäftigung behinderter Menschen beitragen, können 50 Prozent des auf die Arbeitsleistung der Werkstatt entfallenden Rechnungsbetrages solcher Aufträge (Gesamtrechnungsbetrag abzüglich Materialkosten) auf die Ausgleichsabgabe anrechnen. Dabei wird die Arbeitsleistung des Fachpersonals zur Arbeits- und Berufsförderung berücksichtigt, nicht hingegen die Arbeitsleistung sonstiger nichtbehinderter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Bei Weiterveräußerung von Erzeugnissen anderer anerkannter Werkstätten für behinderte Menschen wird die von diesen erbrachte Arbeitsleistung berücksichtigt. Die Werkstätten bestätigen das Vorliegen der Anrechnungsvoraussetzungen in der Rechnung.

(2) Voraussetzung für die Anrechnung ist, dass

1. die Aufträge innerhalb des Jahres, in dem die Verpflichtung zur Zahlung der Ausgleichsabgabe entsteht, von der Werkstatt für behinderte Menschen ausgeführt und vom Auftraggeber bis spätestens 31. März des Folgejahres vergütet werden und

2. es sich nicht um Aufträge handelt, die Träger einer Gesamteinrichtung an Werkstätten für behinderte Menschen vergeben, die rechtlich unselbständige Teile dieser Einrichtung sind.

(3) Bei der Vergabe von Aufträgen an Zusammenschlüsse anerkannter Werkstätten für behinderte Menschen gilt Absatz 2 entsprechend.

Kapitel 5:
Hilfestellung,
Unterstützung,
Förderung

Spielregeln beachten

Die Integrationsämter und andere Träger fördern die Beschäftigung schwerbehinderter und gleichgestellter Menschen in vielfältiger Art und Weise.

Grundsätzlich gilt dabei Folgendes:

- Zuschüsse und Darlehen werden in der Regel nur bewilligt, wenn der Antrag vor Beginn der geförderten Maßnahme (z. B. vor Einstellung des behinderten Menschen) bzw. vor Vertragsabschluss (z. B. vor Kauf oder Bestellung des geförderten Gegenstandes) gestellt wird.
- Die Agentur für Arbeit und die SGB-II-Träger beraten über die infrage kommenden Hilfen.
- Leistungen des Integrationsamtes werden nur insoweit gewährt, als Mittel für denselben Zweck nicht von einem Rehabilitationsträger (z. B. Agentur für Arbeit, Unfall- oder Rentenversicherungsträger), vom Arbeitgeber oder von anderer Seite zu erbringen sind oder erbracht werden.
- Die Leistungen und Hilfen des Integrationsamtes sind je nach Länderregelung teilweise auf örtliche Fachstellen übertragen.

Die wichtigsten Leistungen im Überblick

Zuschüsse zur Ausbildungsvergütung

(inkl. des Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag)

Wie viel?

- für behinderte Menschen bis zu 60 Prozent
- für schwerbehinderte Menschen bis zu 80 Prozent
- in Ausnahmefällen bis zur vollen Höhe für das letzte Ausbildungsjahr

Wie lange?

für die Dauer der betrieblichen Aus- oder Weiterbildung

Wann?

wenn die Aus- oder Weiterbildung behinderungsbedingt ansonsten nicht zu erreichen ist

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Agentur für Arbeit § 73 Abs. 1 und 2 SGB III

SGB-II-Träger § 16 Abs. 1 SGB II i.V.m. § 73 Abs. 1 und 2 SGB III

Rehaträger § 50 Abs. 1 Nr. 1 SGB IX

Eingliederungszuschuss im Anschluss an eine abgeschlossene Aus- oder Weiterbildung

als Zuschuss zum Arbeitsentgelt (inkl. des Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag)

Wie viel?

bis zu 70 Prozent des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgeltes

Wie lange?

12 Monate

Wann?

wenn schwerbehinderte Menschen im Anschluss an eine abgeschlossene Aus- oder Weiterbildung in ein Arbeitsverhältnis übernommen werden und während der Aus- oder Weiterbildung Zuschüsse erbracht wurden

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Agentur für Arbeit § 73 Abs. 3 SGB III

SGB-II-Träger § 16 Abs. 1 SGB II i.V.m. § 73 Abs. 3 SGB III

Zuschüsse zu den Gebühren bei der Berufsausbildung besonders betroffener schwerbehinderter Jugendlicher und junger Erwachsener

Wie viel?

richtet sich nach dem Einzelfall

Wie lange?

richtet sich nach dem Einzelfall

Was beachten?

Folgende Gebühren werden von den Handwerks-, den Industrie- und Handelskammern erhoben:

- Abschluss- bzw. Eintragungsgebühren
- Prüfungsgebühren für das Ablegen der Zwischen- und Abschlussprüfung
- Betreuungsgebühr für Auszubildende
- Kosten für außerbetriebliche Ausbildungsabschnitte

Wann?

wenn Arbeitgeber mit weniger als 20 Beschäftigten (§ 154 Abs. 1 SGB IX) einen besonders betroffenen schwerbehinderten Menschen (§ 155 Abs. 1 SGB IX) ausbilden, der das 27. Lebensjahr noch nicht vollendet hat

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Integrationsamt § 185 Abs. 3 Nr. 2b SGB IX i.V.m. § 26a SchwbAV

Finanzielle Förderung zur Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze für schwerbehinderte Menschen

als Zuschuss und/oder Darlehen zu den Investitionskosten

Wie viel?

richtet sich nach dem Einzelfall

Was beachten?

Der Arbeitgeber soll sich angemessen an den Gesamtkosten beteiligen.

Wann?

- wenn schwerbehinderte Menschen ohne gesetzliche Verpflichtung oder über die Pflichtquote hinaus oder nach Arbeitslosigkeit von mehr als 12 Monaten eingestellt werden
- wenn besonders betroffene schwerbehinderte Menschen (§ 154 Abs. 1 und § 155 SGB IX) eingestellt werden
- wenn Arbeitsbedingungen verbessert werden oder eine sonst drohende Kündigung abgewendet wird

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Integrationsamt § 15 SchwbAV

Eingliederungszuschuss

als Zuschuss zum Arbeitsentgelt (inkl. des Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag)

Wie viel?

bis zu 70 Prozent des zu berücksichtigenden Arbeitsentgeltes

Wie lange?

- im Regelfall bis zu 24 Monate
- für besonders betroffene schwerbehinderte Menschen bis zu 60 Monate
- für besonders betroffene schwerbehinderte Menschen, die das 55. Lebensjahr vollendet haben, bis zu 96 Monate

Was beachten?

Degression: Zuschuss sinkt

- nach 12 Monaten um mindestens 10 Prozentpunkte jährlich
- bei besonders betroffenen schwerbehinderten Menschen erstmals nach Ablauf von 24 Monaten
- nicht unter die Mindestförderung von 30 Prozent

Wann?

- wenn die Vermittlung behinderter und schwerbehinderter Menschen aus persönlichen Gründen erschwert ist
- wenn die Vermittlung besonders betroffener schwerbehinderter Menschen (i.S.v. § 187 Abs. 1 Nr. 3a bis 3d SGB IX) aus persönlichen Gründen erschwert ist

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Agentur für Arbeit § 90 SGB III

SGB-II-Träger § 16 Abs. 1 SGB II i.V.m. § 90 SGB III

Rehaträger § 50 Abs. 1 Nr. 2 SGB IX

Zuschuss für Arbeitshilfen im Betrieb

Wie lange?

bis zur vollen Höhe der Kosten

Wann?

- wenn dies für eine dauerhafte Teilhabe am Arbeitsleben erforderlich ist und
- wenn der Arbeitgeber nicht nach § 164 Abs. 4 SGB IX verpflichtet ist, die Kosten für die Arbeitshilfen zu übernehmen

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Agentur für Arbeit § 46 Abs. 2 SGB III

SGB-II-Träger § 16 Abs. 1 SGB II i.V.m. § 46 Abs. 2 SGB III

Rehaträger § 50 Abs. 1 Nr. 3 SGB IX

Integrationsamt § 185 Abs. 3 Nr. 2a SGB IX i.V.m. § 26 SchwbAV

Behinderungsgerechte Einrichtung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen

als Zuschuss und/oder Darlehen

Wie viel?

bis zur vollen Höhe der Kosten

Wofür?

- Erst- und Ersatzbeschaffung einer behinderungsgerechten Arbeitsplatzausstattung
- Wartung, Instandhaltung
- Anpassung an technische Weiterentwicklung
- Ausbildung im Gebrauch der geförderten Gegenstände

Wann?

- wenn Arbeitsstätten behinderungsgerecht gestaltet und unterhalten werden
- wenn Arbeits- oder Ausbildungsplätze mit notwendigen technischen Arbeitshilfen ausgestattet werden
- wenn für schwerbehinderte Menschen Teilzeitarbeitsplätze eingerichtet werden (§ 164 Abs. 5 SGB IX)
- wenn für schwerbehinderte Menschen sonstige Maßnahmen zur dauerhaften behinderungsgerechten Beschäftigung veranlasst werden

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Integrationsamt § 185 Abs. 3 Nr. 2a SGB IX i.V.m. § 26 SchwbAV
Rehaträger § 50 i.V.m. § 49 Abs. 8 Nr. 4 und 5 SGB IX

Leistungen bei außergewöhnlichen Belastungen

Wie viel?

richtet sich nach dem Einzelfall und muss in einem angemessenen Verhältnis zum Arbeitsentgelt stehen

Wie lange?

richtet sich nach dem Einzelfall

Wann?

- wenn bei der Beschäftigung besonders betroffener oder in Teilzeit tätiger schwerbehinderter Menschen (§ 155 Abs. 1 Nr. 1a bis d, Abs. 2 und § 158 SGB IX) überdurchschnittlich hohe Aufwendungen anfallen, z. B. bei der Einarbeitung und Betreuung, für eine Hilfskraft oder zur Abgeltung wesentlich verminderteter Arbeitsleistung
- wenn alle anderen Hilfsmöglichkeiten, z. B. die behinderungsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes, zuvor ausgeschöpft wurden
- wenn es für den Arbeitgeber unzumutbar ist, die Kosten zu tragen
- wenn ein Beschäftigter aus einer Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) übernommen wird

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Integrationsamt § 185 Abs. 3 Nr. 2e SGB IX i.V.m. § 27 SchwbAV

Integrationsfachdienste

Integrationsfachdienste können vom Integrationsamt, von der Agentur für Arbeit, von den SGB-II-Trägern und den Trägern der beruflichen Rehabilitation bei der Durchführung von Maßnahmen zur Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben beteiligt werden. Die Integrationsfachdienste sind wichtige Ansprechpartner für Arbeitgeber bei der Beschäftigung von

- schwerbehinderten Menschen mit einem besonderen Bedarf an arbeitsbegleitender Betreuung,
- schwerbehinderten Menschen, die nach zielgerichteter Vorbereitung durch die WfbM auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt eingegliedert werden sollen und dabei aufwendige personalintensive individuelle arbeitsbegleitende Hilfen benötigen,
- schwerbehinderten Schulabgängern und Schulabgängern mit sonderpädagogischem Förderbedarf, die für die Aufnahme einer Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt auf die Unterstützung eines Integrationsfachdienstes angewiesen sind,
- behinderten Menschen, die nicht schwerbehindert sind, insbesondere seelisch behinderten oder von einer seelischen Behinderung bedrohten Menschen.

Die Integrationsfachdienste

- beraten und informieren Arbeitgeber umfassend in psychosozialen Fragen,
- helfen, Arbeitsplätze mit geeigneten schwerbehinderten Menschen zu besetzen,
- helfen bei deren Einarbeitung und betreuen vor Ort,
- klären für den Arbeitgeber in Betracht kommende Leistungen und
- unterstützen ihn bei der Beantragung.

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Betrifft alle §§ 192 bis 198 SGB IX

Integrationsamt § 185 Abs. 3 Nr. 3 SGB IX

Agentur für Arbeit § 45 SGB III

SGB-II-Träger § 16 Abs. 1 SGB II i.V.m. § 45 SGB III

Rehaträger § 49 Abs. 6 Nr. 9 SGB IX

Anrechnung schwerbehinderter Menschen auf einen Pflichtarbeitsplatz und Mehrfachanrechnung

Beschäftigte schwerbehinderte Menschen bzw. ihnen gleichgestellte behinderte Menschen werden grundsätzlich auf einen Pflichtarbeitsplatz für schwerbehinderte Menschen angerechnet.

Die Agentur für Arbeit kann die Anrechnung eines schwerbehinderten Menschen auf mehr als einen Pflichtarbeitsplatz (maximal drei) zulassen, wenn dessen Teilhabe am Arbeitsleben auf besondere Schwierigkeiten stößt.

Ein schwerbehinderter Mensch, der eine Ausbildung absolviert, wird grundsätzlich auf zwei Pflichtarbeitsplätze angerechnet. Dies gilt auch während einer Ausbildung in Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation (verzahnte Ausbildung) für Zeiten, die in einem Betrieb durchgeführt werden. Eine Anrechnung auf drei Pflichtarbeitsplätze kann zugelassen werden, wenn die Vermittlung in einen beruflichen Ausbildungsplatz wegen Art oder Schwere der Behinderung auf besondere Schwierigkeiten stößt.

Bei Übernahme in ein Arbeits- oder Beschäftigungsverhältnis im Anschluss an eine abgeschlossene Ausbildung wird der schwerbehinderte Mensch im ersten Jahr der Beschäftigung weiter auf zwei Pflichtarbeitsplätze angerechnet.

Antragsteller ist der Arbeitgeber. Ein förmlicher Antrag ist nicht erforderlich. Über die Mehrfachanrechnung entscheidet die Agentur für Arbeit am Sitz des Betriebes. Die Mehrfachanrechnung wird in der Regel ab dem Monat wirksam, in dem sie beantragt wird. Sie erfolgt nur für das jeweilige Beschäftigungsverhältnis.

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Agentur für Arbeit §§ 158 und 159 SGB IX

Technische Arbeitshilfen

als Zuschuss

Wie viel?

bis zur vollen Höhe der Kosten

Wofür?

- Erst- und Ersatzbeschaffung
- Wartung, Instandhaltung
- Ausbildung im Gebrauch

Wann?

wenn die technischen Arbeitshilfen nicht in das Eigentum des Arbeitgebers übergehen

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Integrationsamt § 185 Abs. 3 Nr. 1a SGB IX i.V.m. § 19 SchwbAV

Rehaträger § 49 Abs. 8 Nr. 5 SGB IX

Kosten für Hilfsmittel

Wofür?

- Berufsausübung
- Teilnahme an einer Leistung zur Teilhabe
- Erhöhung der Sicherheit auf dem Arbeitsweg und am Arbeitsplatz

Wann?

- wenn keine Verpflichtung zur Kostenübernahme vonseiten des Arbeitgebers besteht
- wenn es keine medizinischen Leistungen sind

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Rehaträger § 49 Abs. 8 Nr. 4 SGB IX

Kraftfahrzeughilfen

Beschaffung eines Kraftfahrzeuges (Kfz)**Wie viel?**

Einkommensabhängig. Bis zur Höhe des Kaufpreises, höchstens jedoch bis 9.500 Euro (höherer Zuschuss möglich, wenn wegen Art und Schwere der Behinderung größeres Fahrzeug erforderlich)

Wie lange?

erneute Förderung eines Kfz in der Regel nicht vor Ablauf von 5 Jahren

Behinderungsbedingte Zusatzausstattung**Wie viel?**

bis zur vollen Höhe der Kosten auch für Einbau und Reparaturen

Fahrerlaubnis**Wie viel?**

Einkommensabhängig. Bis zur vollen Höhe der Kosten für behinderungsbedingte Untersuchungen, Ergänzungsprüfungen und Eintragungen in vorhandene Führerscheine

Leistungen in Härtefällen, z. B. Kosten für Beförderungsdienste

Wann?

- wenn infolge der Behinderung das Kfz zum Erreichen des Arbeits- und Ausbildungsortes erforderlich ist
- wenn das Kfz nach Größe und Ausstattung behinderungsgerecht ist
- wenn eine eventuell erforderliche behinderungsbedingte Zusatzausstattung ohne unverhältnismäßigen Mehraufwand möglich ist

Die Beschaffung eines Gebrauchtwagens kann gefördert werden, wenn sein Verkehrswert mindestens 50 Prozent des ursprünglichen Neuwagenpreises beträgt

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Rehaträger § 49 Abs. 8 Nr. 1 SGB IX, Kraftfahrzeughilfe-Verordnung (KfzHV) Integrationsamt § 185 Abs. 3 Nr. 1b SGB IX i.V.m. § 20 SchwbAV i.V.m. KfzHV

Budget für Arbeit

in Form eines Zuschusses zum Arbeitsentgelt und einer Anleitung sowie Begleitung des Budgetnehmers am Arbeitsplatz

Wie viel?

- Lohnkostenzuschuss bis zu 75 Prozent des regelmäßigen Arbeitsentgeltes
- höchstens jedoch 40 Prozent der monatlichen Bezugsgröße nach § 18 Abs. 1 SGB IV (per Landesrecht geregelt, kann auch ein höherer Prozentsatz gewährt werden)
- Durchschnittsentgelt der gesetzlichen Rentenversicherung im vorvergangenen Kalenderjahr, aufgerundet auf den nächsthöheren, durch 420 teilbaren Betrag

Wie lange?

richtet sich nach dem Einzelfall

Was beachten?

Es ist eine Leistung der Eingliederungshilfe, an der sich das Integrationsamt beteiligen kann (§ 185 Abs. 3 Nr. 6 SGB IX). Die Leistung wird regelmäßig an den Arbeitgeber ausbezahlt

Wann?

- wenn der behinderte Mensch Anspruch auf Leistungen nach § 58 SGB IX hat und
- wenn er auf einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplatz mit tarifvertraglicher oder ortsüblicher Entlohnung beschäftigt wird

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Träger der Eingliederungshilfe § 61 SGB IX

Integrationsamt § 185 Abs. 3 Nr. 6 i.V.m. § 61 SGB IX

Notwendige Arbeitsassistenz

in Form von Kostenerstattung

Wie viel?

maßgeblich ist der zeitliche Bedarf an Arbeitsassistenz

Was beachten?

Der schwerbehinderte Mensch muss immer in der Lage sein, den Kern seiner Aufgaben selbst zu erledigen. Bei der Arbeitsassistenz handelt es sich nur um die notwendige Unterstützung dabei

Wann?

- wenn eine persönliche Assistenz am Arbeitsplatz bzw. eine zeitlich und tätigkeitsbezogen regelmäßig wiederkehrende Unterstützung erforderlich ist
- wenn der schwerbehinderte Arbeitnehmer
 - selbst die Assistenzkraft beauftragt
 - in Abstimmung mit dem Arbeitgeber die Organisation und Anleitung der Assistenz übernimmt
- wenn das schriftliche Einverständnis des Arbeitgebers vorliegt
- wenn alle anderen Möglichkeiten des SGB IX sowie alle Leistungen Dritter ausgeschöpft wurden

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Rehaträger § 49 Abs. 8 Nr. 3 SGB IX

Integrationsamt § 185 Abs. 4 SGB IX i.V.m. § 17 Abs. 1a SchwbAV

Maßnahmen zur Erhaltung und Erweiterung beruflicher Kenntnisse und Fertigkeiten

in Form von Zuschüssen

Wie viel?

bis zur Höhe der behinderungsbedingt entstehenden Aufwendungen für die Teilnahme

Wann?

wenn die Maßnahmen nach Art, Umfang und Dauer den besonderen Bedürfnissen der schwerbehinderten Arbeitnehmer oder Selbstständigen entsprechen und ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten oder verbessern

Ansprechpartner/Rechtsgrundlage:

Integrationsamt § 185 Abs. 3 Nr. 1e SGB IX i.V.m. § 24 SchwbAV
Rehaträger § 49 Abs. 3 Nr. 4 SGB IX

Abkürzungsverzeichnis:

Abs. Absatz

bzw. beziehungsweise

BEM Betriebliches Eingliederungsmanagement

inkl. inklusive

i.S.v. im Sinne von

i.V.m. in Verbindung mit

Nr. Nummer

Rehaträger Rehabilitationsträger

SGB Sozialgesetzbuch

SchwbAV Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung

WfbM Werkstatt für behinderte Menschen

z. B. zum Beispiel

Die Informationen dieses Kapitels wurden der folgenden Broschüre entnommen:

Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH):

ZB info (2/2018): Leistungen für schwerbehinderte Menschen im Beruf.

Wir danken für die freundliche Genehmigung zum Abdruck.

Die gesamte Broschüre, in der auch weitere Leistungen aufgeführt sind, ist kostenlos im Internet abrufbar unter www.integrationsaemter.de -> **Publikationen** oder direkt unter www.integrationsaemter.de/publikationen/65c1347i/index.html

Literaturliste

Auf unserer Website www.unternehmens-netzwerk-inklusion.de finden Sie einen großen Anteil der hier aufgeführten Literatur zum kostenlosen Download. Über folgenden Link gelangen Sie zur Literaturliste auf unserer Website:
<https://www.unternehmens-netzwerk-inklusion.de/buchinklusivefuehrung/>

Schwerbehinderungen im Allgemeinen

ABC Behinderung und Beruf. Handbuch für die betriebliche Praxis

Universum Verlag GmbH, 2014

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2Gnxvsg>

ABC Fachlexikon Beschäftigung schwerbehinderter Menschen

Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH), 2018

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2Gt5L5w>

Arbeiten ohne Hindernisse – Sächsische Unternehmen zeigen gelungene Inklusion

Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Verbraucherschutz (SMS), 2018

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2OecpCI>

Arbeitsplatzgestaltung durch Technik

Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation e. V. (BAR), Eigenverlag, 2014

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2JNiu57>

Berufsausbildung junger Menschen mit Behinderungen. Eine repräsentative Befragung von Betrieben

Bertelsmann Stiftung, 2014

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2OdOPGs>

Menschen mit Behinderung in der betrieblichen Ausbildung

Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2017

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2M7CpNK>

PERSONALKOMPASS INKLUSION. Ein Leitfaden zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung

REHADAT Informationssystem zur beruflichen Teilhabe von Menschen mit Behinderung, Eigenverlag, 2015

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2LBDZ18>

Perspektive Arbeitsmarkt. Junge Menschen mit Behinderung qualifizieren, ausbilden, beschäftigen

BIH Integrationsämter, Universum Verlag GmbH, 2008

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2YbcK92>

Schwerbehinderte Menschen im Betrieb

Bundesagentur für Arbeit (BA), Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und

Hauptfürsorgestellen (BIH), 2017

Kostenloser Download: <https://bit.ly/30Rx8xG>

Teilhabe von Menschen mit schwerer und mehrfacher Behinderung an Alltag | Arbeit | Kultur

Wolfgang Lamers, Tina Molnár, ATHENA-Verlag, 2018

ISBN: 978-3-7455-1000-3, 34,90 €

ZB Spezial. Was heißt hier behindert?

Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH), 2012

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2XXsh1a>

Zusammenarbeiten – Inklusion in Unternehmen und Institutionen. Ein Leitfaden für die Praxis

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Referat Öffentlichkeitsarbeit, Internet, 2018

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2OdjVxI>

Autismus

Autistische Menschen am Arbeitsplatz

Eine Informationsbroschüre für Vorgesetzte und Kollegen/Kolleginnen

autWorker – Arbeit anders denken, 2012

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2OwoJM7>

Teilhabe am Arbeitsleben von Menschen mit Autismus-Spektrum-Störung und hohem Assistenzbedarf

Martina Schabert, Loeper Fachbuch, Karlsruhe, 2015

ISBN: 9783860591970, 39,90 €

Chronische Erkrankungen

Arbeiten mit chronischen Erkrankungen

ASU, 53. Jahrgang (Ausgabe 2), Seite 82–83, 2018

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2JYLdCD>

Der chronisch Kranke im Erwerbsleben. Orientierungshilfe für Ärzte in Praxis, Klinik und Betrieb

Prof. Dr. Thomas Kraus, Prof. Dr. Stephan Letzel, Prof. Dr. Dennis Nowak, DGAUM, 2010

ISBN 978-3-609-10575-8, 34,95 €

Diabetes

DIABETES@Work: Diabetes ist Chefsache

Betriebskrankenkassen, Heft 1, Seite 40–43, 2017

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2XZ4ldO>

REHADAT Wissen: Ich bin doch nicht aus Zucker! Wie sich die berufliche Teilhabe von Menschen mit Diabetes mellitus gestalten lässt

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., 2016

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2JYLfuf>

Epilepsie

Epilepsie im Arbeitsleben

Institut der deutschen Wirtschaft Köln – REHADAT, 2011

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2JN4cBl>

REHADAT Wissen: Wenn die Neuronen Sonderschicht machen – wie sich die berufliche Teilhabe von Menschen mit Epilepsie gestalten lässt

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., 2016

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2Og5yca>

Hirnschädigungen

Arbeit im neuen Leben – Zwischen Wunsch und Wirklichkeit:

Berufliche Teilhabe nach Schädelhirnverletzungen

BAG UB/Impulse Magazin, 2012

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2SAsUYE>

Die neurologische Rehabilitations-Phase E:

Nachgehende Leistungen zur sozialen (Re-)Integration und Teilhabe – ein Kontinuum?

Georg Thieme Verlag, Stuttgart, New York, 2012

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2y8ml5W>

Medizinisch-beruflich orientierte Neurorehabilitation:

Das Patientenschulungs- und Behandlungsprogramm BOMeN

Anke Menzel-Begemann, Sonja Honemeyer, Hogrefe Verlag, 2015

ISBN: 978-3-8017-2585-3, 248,00 €

Neue berufliche Perspektiven für Menschen mit Hirnschädigung

Not, 2017, 26. Jahrgang (Heft 3), Seite 26–27, Leimersheim: hw-studio weber, ISSN: 1616-2234

Bezugsmöglichkeit: <http://not-online.de/>

Rehabilitation und Nachsorge nach Schädelhirnverletzung:

Teilhabe konkret – Teilhabe lernen und umsetzen

Achim Ebert, K.-O. Mackenbach, Paul Reuther, Hippocampus Verlag, 2016

ISBN: 978-3-944551-23-4, 19,80 €

Hochsensibilität

Fachbuch Hochsensibilität: Worauf es in der Begleitung Hochsensibler ankommt

Jutta Böttcher, Fischer & Gann in Kamphausen Media GmbH, Bielefeld, 2018

ISBN: 978-3-903072-66-4, 49,80 €

Hörbehinderungen

Inanspruchnahme begleitender Hilfen im Arbeitsleben von hörgeschädigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Nordrhein-Westfalen

Zeitschrift Das Gesundheitswesen 2015; Ausgabe 77 (08/09): 565–569

Georg Thieme Verlag, Stuttgart, New York, 2015

**Schwerhörige und ertaubte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen:
Informationen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Kolleginnen und Kollegen**

Deutscher Schwerhörigenbund e. V. (DSB), 2018

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2SxJgkB>

Inkontinenz

REHADAT Wissen: Über sowas kann man nicht sprechen?

Wie sich die berufliche Teilhabe von Menschen mit Inkontinenz gestalten lässt

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., 2015

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2JLy29b>

Krebserkrankungen

Arbeiten trotz Krebserkrankung. Hilfreiche Tipps für neue Herausforderungen

Dr. Sandra Otto, Springer-Verlag, Berlin, 2018

ISBN: 978-3-662-54883-7, 25,00 €

Interventionen, die bei Krebspatienten die Wiederaufnahme der Erwerbstätigkeit fördern (in Englisch)

John Wiley & Sons, Ltd., 2015

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2JXCLnj>

**Medizinisch-beruflich orientierte Rehabilitation für onkologische Rehabilitanden –
mittelfristige Ergebnisse einer clusterrandomisierten Multicenterstudie**

Vortrag auf dem 27. Rehabilitationswissenschaftlichen Kolloquium vom 26.–28. Februar 2018 in München

Deutsche Rentenversicherung Bund, 2018

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2LCTRdh>

Reintegration von Krebspatienten ins Erwerbsleben

Deutsches Ärzteblatt | Jg. 109, 2012

Kostenloser Download: <https://bit.ly/3oVkyh3>

Lernschwierigkeiten

Arbeitskräftepotenzial erschließen – Chancen nutzen: Jugendliche mit den Förderschwerpunkten

Lernen und Geistige Entwicklung am Übergang von Schule in Beschäftigung

Ein Ratgeber für Unternehmen

Institut für Berufsbildung und Sozialmanagement GmbH, 2012

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2YIMopc>

Barrierefreie Teilhabe für Menschen mit Lernschwierigkeiten.

Gesetzliche Hintergründe und gesellschaftliche Modelle

Linda Winter, 2017

ISBN: 9783668367760, 14,99 €

Der Weg in den Beruf – Qualifizierungs- und Arbeitsmöglichkeiten für Menschen mit Lernschwierigkeiten

Redaktion impulse, 2009, 2011 überarbeitet

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2LCijvp>

Migräne

Migräne – Sozialrechtliche und psychosoziale Informationen zur Erkrankung

beta Institut gemeinnützige GmbH, Augsburg, 2019

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2SAHNdb>

Psychische Erkrankungen

Führung, Gesundheit und Resilienz

Bertelsmann Stiftung, 2013

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2OieRbw>

Menschen mit seelischen Behinderungen im Arbeitsleben

Landschaftsverband Rheinland Integrationsamt, 2013

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2GEknPF>

REHADAT Wissen: In Schwermut steckt Mut!

Wie sich die berufliche Teilhabe von Menschen mit Depressionen gestalten lässt

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., 2017

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2Minoc3>

Multiple Sklerose

REHADAT-Studie „Mit Multipler Sklerose im Job“

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., 2017

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2y4LPBe>

REHADAT Wissen: Und manchmal kribbeln meine Beine.

Wie sich die berufliche Teilhabe von Menschen mit Multipler Sklerose gestalten lässt

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., 2015

Kostenloser Download: <https://bit.ly/32FTcxo>

Schule und Beruf mit MS

Novartis Pharma GmbH – EXTRACARE-Servicecenter, 2014

Kostenloser Download: <https://bit.ly/32NiBoH>

Rollstuhlfahrer

REHADAT Wissen: Nur den Tag absitzen? Nichts für mich!

Wie sich die berufliche Teilhabe von Rollstuhlnutzenden gestalten lässt

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., 2015

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2K15cRc>

Sehbehinderungen

Arbeitsplatzgestaltung für Sehbehinderte – interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Praxis

Berufsbildungswerk für Blinde und Sehbehinderte Soest, Erscheinungsdatum k.A.

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2K4KIHp>

Berufliche Integration von Späterblindeten und -sehbehinderten

Christina Stürznickel, 2010, 59,00 €

ISBN: 9783639271638

Innovative und inklusive Lösungen für die berufliche Teilhabe blinder Menschen

Dräger & Lienert Informationsmanagement, 2018

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2M8sxmQ>

REHADAT Wissen: Ich sehe das einfach anders.

Wie sich die berufliche Teilhabe von Menschen mit Sehbehinderung und Blindheit gestalten lässt

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., 2019

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2Y12OnA>

ZB Behinderte Menschen im Beruf: Blinde und sehbehinderte Menschen – ihre Stärken beruflich nutzen

BIH Integrationsämter, 2008

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2XW5C58>

Suchterkrankungen

Alkohol in der Arbeitswelt – rechtssicher handeln im Akutfall

Informationen für Führungskräfte

Unfallkasse Hessen, 2013

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2LEXM9K>

Suchtmittel und ihre Auswirkungen im Arbeitsleben (am Beispiel Alkohol)

Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) – Integrationsamt, 2002

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2YasqJB>

Suchtprobleme am Arbeitsplatz. Eine Praxishilfe für Personalverantwortliche

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) e. V., 2016

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2Y8OLra>

Hilfreiche Infos für Arbeitgeber

Die 10 Gebote der Barrierefreiheit

Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) e. V., 2012

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2JZupeR>

Leichte Sprache – ein Ratgeber

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2014

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2YelAmy>

ZB info: Das neue SGB IX – die wichtigsten Änderungen

BIH Integrationsämter, 2017

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2y4S3kr>

ZB info: Leistungen für schwerbehinderte Menschen im Beruf

BIH Integrationsämter, 2018

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2SxxYg6>

ZB info: Wegweiser Rehabilitationsträger

BIH Integrationsämter, Universum Verlag GmbH, 2011

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2YnQPzB>

ZB info: Wegweiser SGB IX. Teil 2 Schwerbehindertenrecht

BIH Integrationsämter, 2019

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2MaCujA>

ZB Ratgeber: Ausgleichsabgabe – Beschäftigungspflicht, Anzeigeverfahren

BIH Integrationsämter, 2018

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2LCJTJ1>

ZB Ratgeber: Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)

BIH Integrationsämter, 2018

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2YpoFUW>

ZB Ratgeber: Der besondere Kündigungsschutz für schwerbehinderte Menschen nach dem SGB IX

BIH Integrationsämter, Universum Verlag GmbH, 2018

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2LCY8gY>

ZB Spezial: Finanzielle Leistungen. Das 1 x 1 der Förderung

Universum Verlag GmbH, ZB, BIH Integrationsämter, LVR Integrationsamt, 2015

Kostenloser Download: <https://bit.ly/2ZbbV1g>

Die Literaturliste wurde zusammengestellt von Hanna Berster.

Diese Veröffentlichung ist entstanden im Rahmen des Projektes Unternehmens-Netzwerk INKLUSION. Das Projekt wird durchgeführt von den Mitgliedern der Bundesarbeitsgemeinschaft ambulante berufliche Rehabilitation (BAG abR) e. V. in Zusammenarbeit mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und den regionalen Arbeitgeberverbänden.

Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) aus Mitteln des Ausgleichsfonds.

Projektpartner

Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.
www.biwe.de

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH
www.bfz.de

Gesellschaft zur Förderung beruflicher und sozialer Integration (gfi) gGmbH
www.die-gfi.de

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.
www.bwhw.de

Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH
www.bnw.de

Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH
www.faw.de

Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V.
www.bwtw.de



Gefördert durch:



aus Mitteln des Ausgleichsfonds

Mitarbeiter mit einer Behinderung gibt es wahrscheinlich auch in Ihrem Unternehmen – auch wenn Sie es noch nicht wissen! Dieses Buch verrät Ihnen, wie Führungskräfte die Potenziale dieser Mitarbeiter optimal nutzen. Sie lernen anhand vieler Beispiele die Besonderheiten inklusiver Führung kennen und erfahren, wie Sie typische Herausforderungen locker bewältigen. So gelingt die Inklusion in Ihrem Unternehmen von Anfang an und Sie profitieren von allen Möglichkeiten, die die Beschäftigung behinderter Menschen bietet. Außerdem finden Sie einen Überblick über die wichtigsten Fördermöglichkeiten sowie eine leicht verständliche Zusammenfassung der Rechtslage.



Unternehmens-Netzwerk
INKLUSION