

Die betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderungen

SILVIA KELLER, MARIANNE KREUDER-SCHOCK UND HELIN ALAGÖZ-GESSLER

Kernbotschaften

- Inklusion ist ein Menschenrecht und geht uns alle an.
- Menschen mit Behinderungen sind häufig gut ausgebildete Fachkräfte.
- Führungskräfte sind Vorbilder und nehmen eine tragende Rolle bei der betrieblichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen ein.
- Betriebliche Anpassungen sind stets individuell auf die Person und ihre Behinderungsart zu vollziehen.
- Gelebte und gute Praxis zeigen, dass Inklusion im Betrieb machbar ist.
- Zentrale Elemente der arbeitgeberorientierten Beratung sind Stärkung der Vernetzung, Kommunikation und Transparenz.

1 Einleitung

Seit Inkrafttreten der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen (UN-BRK) in Deutschland im Jahr 2009 gewinnt die Inklusion und gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen in der Gesellschaft und Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung. Inklusion wird als ein fundamentales Menschenrecht betrachtet und in einer inklusiven Arbeitswelt wird danach gestrebt, Menschen mit Behinderungen einen gleichen Zugang zur Arbeitswelt zu ermöglichen (UN-BRK 2013, Artikel 27). Die UN-BRK fordert einen Paradigmenwechsel – von der Integration, bei der sich der Mensch mit Behinderung an die Umwelt anpassen soll – hin zu einer inklusiven Welt, in der sich die Gesellschaft an die Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen anpasst (Eikötter 2017, S. 47). Besand & Jugel definieren Inklusion wie folgt: „Inklusion ist ein in allen gesellschaftlichen Teilbereichen vernetzt verlaufender Wandlungsprozess, der darauf abzielt, jedem Menschen in allen gesellschaftlichen Lebensbereichen auf Grundlage seiner individuellen Bedarfe Zugang, Teilhabe und Selbstbestimmung zu ermöglichen“ (Besand & Jugel 2015, S. 53). Der Fortschritt in Bezug auf die Inklusion am Arbeitsmarkt hängt jedoch in erheblichem Maße von der Bereitschaft der Unternehmen zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung ab. Trotz wachsender Engpässe im Personalbereich bleibt das Potenzial von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Behinderung vielerorts unbeachtet (Lichter & Ehlert-Hoshmand 2023, S. 10).

Dieser Fachartikel setzt sich mit den Fragestellungen auseinander, wie eine erfolgreiche betriebliche Inklusion gestaltet werden kann und welche Bedeutung dabei

der arbeitgeberorientierten Beratung zukommt. Bei der Beantwortung dieser Fragen wird auf Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt "Zukunft_inklusiv – Die Rolle der Bundesagentur für Arbeit bei der Gestaltung eines inklusiven Arbeitsmarktes" zurückgegriffen. Das vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung im Auftrag der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (Keller 2022) durchgeführte Projekt soll zeigen, wie die Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderungen in Unternehmen erhöht werden kann und welche inklusiven Gestaltungsansätze für Unternehmen notwendig sind, um die Unternehmen in der Inklusion zu stärken.

2 Berufliche Inklusion in Unternehmen

Berufliche Inklusion ist ein umfassendes Konzept, das darauf abzielt, die Arbeitswelt für alle Menschen zugänglich und gerecht zu gestalten. Das Inklusionskonzept verlangt von Unternehmen Veränderungen und Flexibilisierungsleistungen, indem sie sich stärker auf Menschen mit Behinderungen durch Abbau von betrieblichen Barrieren einstellen und sich so umorganisieren, dass sie Arbeitsbedingungen schaffen, die nicht behindernd sind. Doch wie kann die betriebliche Inklusion am besten gelingen?

Riecken et al. haben sich in ihrer bundesweiten Studie mit den Einflussfaktoren betrieblicher Inklusion befasst und als einen wesentlichen Einflussfaktor die Unternehmensgröße identifiziert. Es besteht ein starker positiver Zusammenhang zwischen der Inklusionsorientierung eines Unternehmens und der Betriebsgröße, d. h., je größer ein Unternehmen ist, umso stärker ist die Inklusionsorientierung mit dem Bestreben, eine vielfältige, inklusive und gleichberechtigte Arbeitsumgebung zu schaffen. Ebenfalls hat die Studie aufgezeigt, dass die von Politik, Wirtschaftsverbänden und Leistungsträgern entwickelten Initiativen nicht zur Verstärkung von Inklusionsorientierung bei kleinen Unternehmen und Unternehmen bestimmter Branchen beigetragen haben (Riecken et al. 2017, S. 113 f.). Als Basisfaktoren für eine gelungene betriebliche Inklusion sind vor allem technische und organisatorische Arbeitsanpassungen zu nennen, wobei das Betriebsklima für die Beschäftigten mit Behinderungen ebenso wichtig ist (Decker et al. 2021, S. 117; Stettes et al. 2021, S. 114). Die Rolle der Führungskraft und des Personalmanagements haben Dwertmann et al. (2017, S. 40 f.) in ihren Forschungsaktivitäten anhand von sechs Handlungsfeldern definiert (siehe Kapitel 2.2.).

Mit der Einführung des Teilhabestärkungsgesetzes hat der Gesetzgeber u. a. zum 1. Januar 2022 die Einheitlichen Ansprechstellen (EAA) nach § 185a SGB IX geschaffen, um die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen zu verbessern. Im Jahr 2022 wurden bereits 10.000 Betriebskontakte registriert (BIH 2023, S. 8). Um Fortschritte oder Rückschritte bei der Inklusion in der Arbeitswelt zu messen und langfristig zu beobachten, erstellt das Handelsblatt Research Institut jährlich das Inklusionsbarometer Arbeit (Lichter & Ehlert-Hoshmand 2023). Im Rahmen einer repräsentativen Befragung wurde unter anderem ermittelt, dass 80 % der Befragten keine Leistungsunter-

schiede zwischen Kolleginnen und Kollegen mit und ohne Behinderung festgestellt haben (Lichter & Ehlert-Hoshmand 2023, S. 38).

Ein Indikator, um die berufliche Inklusion von Menschen mit einer Schwerbehinderung oder Gleichstellung zu messen, ist die Beschäftigungsquote in Deutschland. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich mehr als 20 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten sind gesetzlich verpflichtet, schwerbehinderte oder gleichgestellte Menschen zu beschäftigen (§ 71 SGB IX). Von den im Jahr 2021 174.919 beschäftigungspflichtigen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern haben 39 % ihre Beschäftigungspflicht vollständig und 35 % teilweise erfüllt. 26 % haben keine schwerbehinderten oder gleichgestellten Menschen beschäftigt (Bundesagentur für Arbeit 2023). Auch hier möchte der Gesetzgeber mit dem Gesetz zur Förderung eines inklusiven Arbeitsmarktes entgegenwirken. Mit Inkrafttreten des Gesetzes zum 01. Januar 2024 müssen Unternehmen, die überhaupt keine Menschen mit Behinderungen beschäftigen, eine deutlich höhere Ausgleichsabgabe pro nicht besetztem Platz bezahlen (Beyerlein 2023, S. 4).

2.1 Gründe für die Beschäftigung von Menschen mit (Schwer-)Behinderungen

Gemäß dem 9. Sozialgesetzbuch sind Menschen mit Behinderungen „[...] Menschen, die körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, die sie in Wechselwirkung mit einstellungs- und umweltbedingten Barrieren an der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate hindern können“ (§ 2 Abs. 1, SGB IX). Als schwerbehindert gelten Menschen darüber hinaus, wenn bei ihnen ein Grad der Behinderung von wenigstens 50 vorliegt und sie ihren Wohnsitz, ihren gewöhnlichen Aufenthalt oder ihre Beschäftigung auf einem Arbeitsplatz im Sinne des § 156 rechtmäßig im Geltungsbereich des Sozialgesetzbuches haben (§ 2 Abs. 2, SGB IX). Ca. 7,8 Millionen, d. h., 9,4 % der Menschen in Deutschland waren Ende 2021 schwerbehindert. Die Erwerbsquote bei Menschen mit Schwerbehinderung im Alter zwischen 15 und 56 Jahren lag bei 57 %, während die Erwerbsquote bei nichtbehinderten Menschen knapp 82 % betrug (Destatis 2022).

Nach Böhm et al. (2013, S. 4) sprechen vor allem folgende Gründe für die Beschäftigung von Menschen mit (Schwer-)Behinderungen:

- Erfahrene Mitarbeitende, die eine Behinderung im Laufe ihres Arbeitslebens erwerben, sollten durch geeignete Maßnahmen, wie z. B. Anpassungsqualifizierungen, dem Unternehmen erhalten bleiben.
- Durch die Einstellung von Menschen mit Behinderungen kann dem Fachkräftemangel entgegen gewirkt werden.
- Die Diversität in Arbeitsgruppen fördert die Innovationsfähigkeit, Perspektivenvielfalt und verbessert die unternehmerische Gesamtleistung.
- Ein förderliches Inklusionsklima und faire Personalpraktiken wirken sich auch auf die Kundenzufriedenheit aus.

- Menschen mit Behinderungen repräsentieren eine große demografische Gruppe und stellen für Unternehmen einen interessanten Kundenkreis zur Generierung von Umsätzen dar.
- Unternehmen tragen als integraler Bestandteil der Gesellschaft die Verantwortung, gesellschaftliche Normen, ethische Standards und Werte im Rahmen der Corporate Social Responsibility zu erfüllen.

2.2 Handlungsfelder des Personalmanagements zur Stärkung der Inklusion

Das „Center for Disability and Integration“ der Universität St. Gallen hat anhand seiner Forschung im Bereich des Human-Resource-Managements sechs Handlungsfelder identifiziert, die entscheidend sind, um eine erfolgreiche Inklusion in Unternehmen zu ermöglichen (Dwertmann et al. 2017, S. 60 f.):

- Rekrutierungsprozess
- Arbeitsplatzgestaltung
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Weiterbildung und Karrieremanagement
- Gesundheitsmanagement
- Führung und Kultur

Eine wesentliche Rolle fällt hier der Führung zu. Führungskräfte sind Vorbilder und tragen maßgeblich zu einer inklusiven Unternehmenskultur bei. Eine solche Kultur zeichnet sich durch Wertschätzung gegenüber jedem Individuum und ein Gefühl der Zugehörigkeit aller Unternehmensmitglieder aus. Authentizität in der Führung, kompetenzorientierte Ansätze und eine nicht-defizitorientierte Betrachtung von Menschen mit Behinderungen spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Barrierefreie Arbeitsumgebung und Aktivitäten sowie die Partizipation und Berücksichtigung der Belange der Beschäftigten mit Behinderungen sind die zentralen Prämissen in den sechs Handlungsfeldern, welche in der nachfolgenden Tabelle (Tab. 1) anhand konkreter Beispiele vorgestellt werden.

Dass die Inklusion in Betrieben auch erfolgreich gelingen kann, zeigen mittlerweile auch bundesweit zahlreiche Unternehmensbeispiele (siehe u. a. Bieker 2005; Böhm et al. 2013; Jöns-Schnieder & Riecken 2017; Jöns-Schnieder & Fecke 2017; Müller 2018; BAG abR 2020; Inklusionspreis für die Wirtschaft 2024). Diese Best-Practice-Beispiele gilt es in der Wissenschaft, aber vor allem in der Praxis und in den Medien publik zu machen, sodass Unternehmen von den Besten durch einen offenen Austausch lernen und die Fallbeispiele auch in der arbeitgeberorientierten Beratung eingebunden werden können (Künsemüller 2017, S. 142 ff.).

Tabelle 1: Handlungsfelder zur erfolgreichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen in Unternehmen mit Beispielen flexibler HR-Strukturen (Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Dwertmann et al. 2017, S. 65)

Rekrutierung	Arbeitsplatzgestaltung/-anpassung	Arbeitszeitmodelle	Weiterbildung und Krisenmanagement	Gesundheitsmanagement	Führung und Kultur
<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit externen Ausbildungsinstitutionen und Interessensverbänden für Menschen mit Behinderung Barrierefreie Anzeigen (z. B. PDF-Dateien, die Screen-Reader kompatibel sind) Diskriminierungsfreie Bewerbungsprozesse Ausrichtung des Bewerbungsprozesses auf die Stärken der Kandidatinnen und Kandidaten Spezifische Schulungen von Führungskräften und Personalverantwortlichen zur Durchführung solcher barrierefreien Bewerbungsverfahren Angebot von Schnuppertagen und Bewerberworkshops für Menschen mit Behinderungen 	<ul style="list-style-type: none"> Ergonomische Maßnahmen (z. B. höhenverstellbare Tische oder Stehpulte, Arbeitsplatzanpassungen im Produktionsbereich, wie z. B. Vermeidung von Überkopfmontage (IT-basierte) technische Unterstützung (z. B. Braille-Zeile, Vergrößerungsprogramme für den PC, Inkarnationsschleifen) Anpassungen in Bezug auf Arbeitsprozesse (z. B. Gestaltung von Dokumentationen von Prozessabläufen) Anpassung von Arbeitsaufgaben und eventuell Umverteilung Flexible Arbeitsgestaltung (z. B. Home-Office) 	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung flexibler Arbeitszeiten durch Gleitzeit-Regeln Angebote zu Telearbeit Prüfung der Möglichkeit zu Job-Sharing (d. h., mehrere Personen in Telearbeit teilen sich einen Arbeitsplatz) Jahresarbeitszeit und Arbeitszeitkonten Freistellungen, z. B. für Arztbesuche, Weiterbildungen, Kuren, die Betreuung von Angehörigen etc. Angebote zu Sabbaticals, also Sabbatjahre, in denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Auszeit nehmen können 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklungsmaßnahmen unabhängig von demografischen Charakteristika (z. B. Training auch für ältere Beschäftigte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderung Diskriminierungsfreie Methoden zur Leistungsevaluation und Entwicklung der darauf aufbauenden Karriereperspektiven (z. B. angepasste Assessment-Center, ressourcenorientierte Mitarbeitergespräche Proaktive Laufbahnplanung, die auf die Passung zwischen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin und Tätigkeit fokussiert sind Weiterqualifizierung und/oder Arbeitsplatzwechsel statt Frühverrentung aufgrund von Krankheit und Behinderung 	<ul style="list-style-type: none"> Gleichzeitiges Angebot präventiver, intervenierender und rehabilitativer Maßnahmen Berücksichtigung von physischen und psychischen Belastungen/Krankheiten sowie Angebote in beiden Bereichen (z. B. systematische, firmenweite Gesundheitschecks, Ergonomie und Stressmanagementseminare) Analyse von Belastungen (körperlich, psychisch etc.) am jeweiligen Arbeitsplatz, Abgleich mit den gesundheitlichen Ressourcen der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, evtl. Intervention durch Umgestaltung des Arbeitsplatzes bzw. Versetzung der Beschäftigten Förderung einer „Gesundheitskultur“ im Unternehmen (z. B. durch gesundes Essen auf dem Firmenareal, Sport- und Fitness-Angebote, Gestaltung von Aktionstagen wie „Brustkrebstag“, „Diabetestag“, Incentive-Programme für gesundheitsbewusstes Verhalten) Förderung eines gesundheits-spezifischen Führungsstils durch Führungskräftetraining 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung eines inklusionsorientierten Unternehmens- und Führungskräfte-Trainings zum Umgang mit Diversity Durchführung von flächendeckenden Führungskräfte-Trainings Einrichtung von 360-Grad-Feedback-Systemen zur Weiterentwicklung der Führungskultur Durchführung von Mitarbeiterbefragungen zur Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit, des Führungsklimas, Gezielte Kulturentwicklungsmaßnahmen (z. B. Trainings, organisationsweite Veranstaltungen, persönliche und mediengestützte Kommunikation)

3 Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt Zukunft_inklusiv

Die zweijährige Forschungsstudie (Dezember 2022 – Mai 2024) „Die Rolle der Bundesagentur für Arbeit bei der Gestaltung eines inklusiven Arbeitsmarkts“ mit dem Kurztitel „Forschungsprojekt Zukunft_inklusiv“ soll vor allem beleuchten, wieso Inklusion in bestimmten Betrieben bereits erfolgreich durchgeführt wird, während andere diesem Ziel noch nicht näher kommen konnten. Der Forschungsgegenstand bezieht sich dabei primär auf die Dienstleistungen der Bundesagentur für Arbeit (BA) und wie sie in ihrer Rolle Unternehmen bei der nachhaltigen Inklusion von Menschen mit Behinderung unterstützen kann. Dieser Sachverhalt ergibt sich aus dem § 187 SGB IX, wonach die BA als erste Dienstleisterin am Arbeitsmarkt in Deutschland Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bei der Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen mit schwerbehinderten Menschen zu beraten hat. Neben der Durchführung von Einzelinterviews mit Unternehmen wurde die Studie durch Expertinnen und Experten in Form von Expertendialogen begleitet.

3.1 Forschungsdesign zur Durchführung der Unternehmensinterviews

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde ein ausschließlich qualitatives Forschungsdesign gewählt. Um verschiedene Perspektiven aufgreifen zu können, wurden sowohl Expertinnen und Experten aus den Arbeitgeberservices, der strategischen Ebene der Zentrale der BA und Unternehmensvertretungen im Rahmen von zwei zeitlich versetzten und aufeinander aufbauenden Expertendialogen befragt. Das Herzstück des Forschungsvorhabens waren die bundesweit insgesamt 24 leitfadengestützt, halbstrukturiert geführten Interviews mit Unternehmensvertretungen, die mithilfe eines Videokonferenztools aufgezeichnet wurden. Die Unternehmen wurden hälftig zwei Gruppen zugeordnet, die sich anhand der Erfüllung der Beschäftigungspflicht ergaben; unterschieden wurde dabei in eine „Good-Practice“-Gruppe (Unternehmen, die ihre Beschäftigungspflicht erfüllt haben) und eine Vergleichsgruppe (Unternehmen, die ihre Beschäftigungspflicht nicht erfüllt haben). Anhand des aufgezeigten Forschungsziels wurde für jede Untersuchungsgruppe ein Leitfaden entlang folgender Schwerpunktbereiche entwickelt:

- Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung,
- Gestaltung von Inklusion in Unternehmen,
- Beratungs- und Dienstleistungsangebote der Bundesagentur für Arbeit (BA),
- Vernetzung der BA.

Diese vordefinierten Kategorien dienten als strukturgebende Grundlage für die Auswertung und Analyse der erhobenen Interviewdaten. Im Rahmen der 24 Interviews wurden Unternehmen mit verschiedenen Parametern (Standort, Größe, Branche) befragt.

In der Vergleichsgruppe hatten 41,7% der Befragten überhaupt keine Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung beschäftigt und eine Beschäftigungs-

quote gem. SGB IX von 0%. Über die Hälfte beschäftigte jedoch zumindest einen geringen Anteil schwerbehinderter oder gleichgestellter Menschen, wobei 16,7% eine Beschäftigungsquote zwischen 2 und 3 bzw. unter 2% und 25% eine Beschäftigungsquote zwischen 3 und 5% vorweisen konnten.

3.2 Inhaltliche Auswertung

Die Inhaltsanalyse ergab neun Kategorien, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den befragten Gruppen aufzeigten. Besonders im Bereich der Beratungs- und Dienstleistungsangebote der BA gab es deutliche Überschneidungen bei den Verbesserungswünschen.

Generell stimmten die Meinungen der Befragten der "Good-Practice"-Gruppe bezüglich der Hürden bei der Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung überein: Hoher bürokratischer Aufwand bei der Beantragung von Hilfen, Beteiligung zahlreicher Akteure (BA-intern und trägerübergreifend) sowie ein generelles Informationsdefizit bezüglich möglicher Hilfen oder Verfahrensabläufe wurden als Hauptprobleme genannt. Häufig wurde der Wunsch nach einer einheitlichen Ansprechstelle für alle Belange im Einstellungsprozess und bei der Beantragung von Hilfen und/oder Geldern geäußert. Dabei soll diese Ansprechstelle aber nicht nur einer einzigen Behörde angehören, sondern übergreifend alle Rehabilitationsträger vertreten können, um den Organisations- und Rechercheaufwand für Unternehmen möglichst gering zu halten. Fast alle Unternehmen der "Good-Practice"-Gruppe halten einen Ausbau der Beratungsdienstleistungen der BA – zusätzlich zu einer gemeinsamen Ansprechstelle – für notwendig. Wünsche waren hier insbesondere die Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberservice, z. B. durch langfristige Ansprechpersonen mit wenig Fluktuation, bessere Erreichbarkeit der Ansprechpersonen und häufigere Betriebsbesuche, die nicht nur der Kontaktpflege dienen sollen, sondern den arbeitgeberorientierten Vermittlerinnen und Vermittlern ein besseres Gefühl dafür verschaffen sollen, wie der jeweilige Betrieb funktioniert und welche Bedarfe es gibt. Darüber hinaus halten vor allem Unternehmen der Vergleichsgruppe eine Verbesserung des Informationsangebots durch den Ausbau persönlicher Beratung für unabdingbar; sie halten das Informationsangebot im Internet für zu unübersichtlich und fühlen sich damit überfordert. Bei der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberservice sahen die Betriebe der Vergleichsgruppe keinen Bedarf für Verbesserungen, gleichzeitig gaben sie aber auch an, wenig bis keinen Informationsbedarf in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung zu haben, da es kaum Beschäftigte dieser Gruppe in den Unternehmen gab.

Insgesamt sehen viele Unternehmen der "Good-Practice"-Gruppe Inklusion auch als Thema der sozialen Verantwortung und erkennen an, dass sie einen Beitrag leisten möchten. Gleichzeitig wird aber auch über ein Spannungsfeld berichtet, etwa, wenn äußere Umstände, die nicht beeinflusst werden können, das Thema Inklusion im eigenen Unternehmen an Grenzen stoßen lassen. Grundsätzlich sind sich aber alle Unternehmensvertretungen einig, dass Inklusion kein Thema ist, das einfach passiert, sondern sehr stark von der persönlichen Einstellung der Führungskräfte abhängt. Es wird

oft von Vorurteilen gegenüber der Zielgruppe berichtet, vor allem von externen Partnerinnen und Partnern oder Unternehmen aus dem eigenen Netzwerk. Dabei scheinen sich die Verantwortlichen in Unternehmen der "Good-Practice"-Gruppe durch ihre persönliche Einstellung auszuzeichnen, auch, wenn sie vorher keine Berührungspunkte mit Menschen mit Behinderungen hatten: „Wir machen das jetzt einfach.“

Die am häufigsten genannten Vorurteile über beide Gruppen hinweg waren die (vermutete) verringerte Leistungsfähigkeit der Zielgruppe, der besondere Kündigungsschutz („man wird sie nie wieder los“) sowie höhere Ausfallzeiten durch z. B. Krankheit oder Mehrurlaub. Auffällig war hier jedoch, dass die befragten Unternehmensvertretungen der "Good-Practice"-Gruppe fast ausnahmslos reflektieren konnten, dass es sich hier vordergründig um Vorurteile handelte, die oft nicht der – auch bereits erlebten – Realität entsprechen.

In der Vergleichsgruppe wurden ähnliche Vorurteile beschrieben, teilweise wurden bestimmte Vorurteile auch spezifischen Branchen zugeschrieben: In der Automobilindustrie sei verringerte Leistungsfähigkeit oft ein Problem und es gebe dort keinen Platz für „schlechten Service“ (sic!); auch im Dienstleistungssektor wurde aufgrund der Außendarstellung („Angst vor Vorurteilen auf Kundenseite“) die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen generell gescheut. Darüber hinaus schilderten Unternehmen ebenfalls Sorgen zum besonderen Kündigungsschutz, der eine Entlassung bei Meinungsverschiedenheiten oder massiven Schlechtleistungen verhindern würde, was im schlimmsten Fall dem Unternehmen schaden könne.

Abschließend bleibt die Frage, wieso Unternehmen sich dafür entscheiden, Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung einzustellen. Es kann hierzu festgehalten werden, dass Unternehmen nicht ausschließlich aufgrund äußerer Umstände, wie z. B. finanzielle Hilfen, Menschen mit Behinderungen einstellen. Eine gute Förderung kann zwar ein Türöffner sein und die Zielgruppe für Unternehmen attraktiver machen, aber letztendlich liegt der Kern in der persönlichen Einstellung der Unternehmerinnen und Unternehmer, was nicht nur die Unternehmenskultur und das Betriebsklima prägt, sondern auch der Grundstein dafür ist, unkonventionelle oder Einzellösungen für Menschen mit verschiedensten Behinderungen zu schaffen. Unternehmen der "Good-Practice"-Gruppe fühlten sich dafür verantwortlich, Inklusion – auch teilweise zu Lasten der wirtschaftlichen Ziele bei Personen mit tatsächlich verringerter Leistungsfähigkeit – umzusetzen. Auffällig war insgesamt jedoch, dass die Unternehmen der Vergleichsgruppe in allen Fragekategorien sehr positive Antworten gaben und immer wieder ihre Offenheit für die Einstellung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung betonten, was im Kontrast zur niedrigen Beschäftigungsquote zu sehen ist. Inwiefern es hier relevante, auf die Grundgesamtheit übertragbare Muster gibt, ist mit der aktuellen Stichprobe nicht zu beantworten.

3.3 Schlussfolgerungen

In Anbetracht der Forschungsergebnisse aus den 24 Unternehmensinterviews lassen sich drei Empfehlungen für die Förderung der Inklusion in Unternehmen formulieren, die nach Meinung der Unternehmen federführend in Zuständigkeit der BA liegen:

Kommunikation und Transparenz stärken

Die Unternehmen wünschten sich vor allem eine Verstärkung der Kommunikationskanäle zwischen ihnen und den Leistungsträgern nach dem SGB IX. Insgesamt sehen Unternehmen hier insbesondere die Notwendigkeit von mehr Transparenz über mögliche und/oder bereits vorhandene Hilfen, um eine Einstellung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung deutlich zu vereinfachen.

Darüber hinaus vermissten die befragten Unternehmen auch ein verstärktes Angebot von Sensibilisierungsmaßnahmen – insbesondere unter Federführung der Bundesagentur für Arbeit. Mögliche Ideen beinhalteten nicht nur allgemeine Sensibilisierungskampagnen, sondern auch die Möglichkeit, Sensibilisierungsvorträge für spezifische Anlässe bei der Bundesagentur abrufen zu können (z. B. zu bestimmten Behinderungsarten und ihren Besonderheiten am Arbeitsplatz).

Netzwerkarbeit ausbauen

Die befragten Unternehmen wünschten sich eine Verbesserung der Netzwerke, nicht nur hin zu Leistungsträgern des SGB IX, sondern auch in der Unternehmenslandschaft. So wurde gefordert, dass die Bundesagentur für Arbeit die *Unternehmensvernetzung untereinander fördern* solle, um einen informellen Austausch zur Umsetzung der Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung zu ermöglichen und Beispiele guter Praxis sichtbar zu machen. Darüber hinaus erhofften sich die Unternehmen, dass eine bessere Vernetzung untereinander auch zu einer Verbesserung des Informationsdefizits bezüglich vorhandener Hilfsmittel führen könnte, da Unternehmensvertretungen die Möglichkeit hätten, in einem informellen Rahmen mit Gleichgesinnten über diese Themen sprechen zu können, bevor sie den offiziellen Weg zu einer Behörde beschreiten müssten.

Schlussendlich wurde von den Unternehmensvertretungen vorgeschlagen, eine Möglichkeit zu schaffen, die Schnittstellen zu flankierenden Hilfen zu verbessern. Die Erfahrung zeigte, dass Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung häufig in vielfältigen Hilfesystemen angebunden sind (z. B. ambulant betreutes Wohnen, gesetzliche Betreuung, Arzt- und/oder Therapiesysteme, Leistungsträger anderer Hilfesysteme wie SGB VIII oder XII etc.). Hier berichteten Unternehmensvertretungen häufig von immenssem Aufwand, all diese Perspektiven einzuholen und für das Ziel einer erfolgreichen Beschäftigung zusammenzuführen. Sie wünschten sich eine Verbesserung der entsprechenden Schnittstellen zum Zweck einer reibungsloseren Zusammenarbeit.

Beratungsprozess und -inhalte optimieren

Die arbeitgeberorientierte Beratung nimmt bei der betrieblichen Inklusion eine wichtige Rolle ein. Die Beratung sollte an den Bedarfen der Unternehmen ausgerichtet sein. Dabei stellt der persönliche Kontakt im Betrieb selbst einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar, was erneut durch die befragten Unternehmen bestätigt wurde. Eine gelingende Akquise für das Thema und die Vorteilsübersetzung sind die ersten Schritte, um die Verantwortlichen zu motivieren, sich mit den Chancen der Inklusion für das

eigene Unternehmen auseinanderzusetzen. Vor allem klein- und mittelständische Unternehmen, die nicht über eine umfangreiche Personalabteilung verfügen, benötigen Beratung und Unterstützung bei der betrieblichen Inklusion. Werden Lösungswege bei Stellenbesetzung, Schwierigkeiten bei erkrankten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern rechtssicher aufgezeigt, so steigt die Offenheit der Personalverantwortlichen, sich thematisch und dauerhaft mit der Inklusion zu beschäftigen. Beratungsinhalte können auch verstärkt in Richtung Unterstützung bei der Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (§ 167, Abs. 2 SGB IX) und Einrichtung von Ausbildungsplätzen für junge Menschen mit Behinderungen gehen.

4 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Die Arbeitgeberberatung strebt danach, Unternehmen bei der Schaffung einer vielfältigen und inklusiven Arbeitsumgebung zu unterstützen und spielt dadurch eine entscheidende Rolle in der betrieblichen Inklusion. So, wie die Beratungsfachkräfte im Kontakt mit Ratsuchenden die Brücke zu potenziellen Arbeitskräften bilden, ist die Arbeitgeberberatung die Schnittstelle in die Unternehmenswelt, über die Zugänge zu verschiedensten Unternehmen realisiert werden können. Nicht zuletzt im Hinblick auf Entwicklungen wie den Demografischen Wandel gilt es, auch bisher eher wenig berücksichtigte Gruppen für den Arbeitsmarkt zu gewinnen.

Grundsätzlich gibt es bereits erste Erkenntnisse dazu, wie betriebliche Inklusion gelingen kann. Sowohl die Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt „Zukunft_inklusiv“ als auch die bereits beschriebenen Anforderungen der betrieblichen Inklusion (Dwertmann et al. 2017) weisen den Weg für eine inklusivere Arbeitswelt und lassen die folgenden Implikationen für die Beraterische Praxis ableiten.

Um eine bedarfsgerechte Beratung zu gewährleisten, sollten Beratende einen individualisierten Ansatz verfolgen und betriebliche Anpassungen gezielt auf die Bedürfnisse des zu beratenden Unternehmens abstimmen. Eine detaillierte Analyse der betrieblichen Gegebenheiten und Bedarfe sowie eine enge Zusammenarbeit mit den entsprechenden Unternehmen sind hierbei entscheidend und bilden die Grundlage des beraterischen Handelns. Der persönliche Kontakt vor Ort ermöglicht Beratenden ein tieferes Verständnis für betriebliche Herausforderungen und fördert den Aufbau von Vertrauen und einer gelingenden Arbeitsbeziehung. Darüber hinaus ermöglicht dieser persönliche Zugang Beratenden, das Unternehmen im Rahmen der Vorteilsübersetzung, die sich aus der Analyse der Unternehmensstruktur ergeben sollte, für die Belange weiterer Zielgruppen zu sensibilisieren und so die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in Unternehmen weiter zu fördern.

Weiterhin wünschen Unternehmen sich persönliche Zugänge zu Beratenden, weshalb hier ein besonderes Augenmerk auf die Art und Weise zu legen ist, wie die gemeinsame Kommunikation ausgestaltet wird. Um eine gelingende Arbeitsbeziehung aufzubauen, ist es notwendig, klare Kommunikationskanäle zu etablieren und

Unternehmen das Gefühl zu geben, eine feste Ansprechperson zu haben, der oder die für sie zu erreichen ist.

Best-Practice-Beispiele sollten einen zentralen Stellenwert in der Beratung einnehmen: Indem Unternehmen die Möglichkeit bekommen, bewährte Methoden von anderen Unternehmen zu übernehmen und an ihre eigenen Bedürfnisse anzupassen, kann Inklusion kollektiv weiter vorangebracht werden. Auch deshalb, weil positive Beispiele dabei helfen, Vorbehalte und Ängste im Umgang mit der Personengruppe der Menschen mit Behinderungen zu zerstreuen. Um diese Beispiele zu akquirieren und darüber hinaus den Austausch zwischen Unternehmen zu intensivieren, ist es wichtig für Beratende, eine aktive Rolle bei der Förderung von Unternehmensvernetzung einzunehmen.

Um diesen und weiteren Aufgaben gerecht zu werden, ist eine adäquate Qualifizierung der Beratenden ebenfalls notwendig. Sowohl arbeitsmarktpolitische als auch betriebswirtschaftliche und juristische Kenntnisse sind erforderlich, um eine auch fachlich qualitativ hochwertige Beratung bieten zu können. Dennoch sind auch die beraterischen Fähigkeiten nicht zu vernachlässigen; es ist ein gewisses Selbstverständnis als Beratender oder Beratende notwendig, um die eigene Arbeit stets mit neuen Erkenntnissen anzureichern und sich an eine im Wandel befindliche Arbeitswelt anzupassen. Die kontinuierliche Optimierung der Beratungsprozesse, unter Einbeziehung von Forschungserkenntnissen, ist daher ebenfalls wichtig, um eine qualitativ hochwertige und adressatengerechte Beratung sicherzustellen.

Literatur

- Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen (UN-BRK, 2013). Artikel 27, Arbeit und Beschäftigung | UN-Behindertenrechtskonvention (Zugriff am 23.01.2024).
- Besand, A. & Jugel, D. (2015). Inklusion und politische Bildung – gemeinsam denken! In: C. Dönges, W. Hilpert & B. Zurstrassen (Hg.), *Didaktik der inklusiven politischen Bildung*, S. 45–59. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Beyerlein, M. (2023). *Kleine Schritte zum inklusiven Arbeitsmarkt. Zur Entstehung des Gesetzes zur Förderung eines inklusiven Arbeitsmarkts*, Fachbeitrag D6–2023. Diskussionsforum Rehabilitations- und Teilhaberecht. Verfügbar unter: <https://www.reha-recht.de/fachbeitraege/beitrag/artikel/beitrag-d6-2023> (Zugriff am 20.01.2024).
- Bieker, R. (Hg.) (2005). *Teilhabe am Arbeitsleben. Wege der beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Böhm, St., Dwertmann, D. J. G., Baumgärtner, M. K. (2013). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung – Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Bundesagentur für Arbeit (2023). *Schwerbehinderte Menschen in Beschäftigung 2021. (Anzeigerverfahren SGB)*. Verfügbar unter: Beschäftigung schwerbehinderter Menschen – Statistik der Bundesagentur für Arbeit (arbeitsagentur.de) (Zugriff am 20.01.2024).

- Bundesarbeitsgemeinschaft ambulante berufliche Rehabilitation e.V. (BAG abR) (2020). *Ziemlich beste Mitarbeiter. Unternehmens-Netzwerk Inklusion*. Ratzeburg: Beisner Druck.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) (2023). *Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA). Einrichtung, Betrieb und Aktivitäten*, Berichtszeitraum 01.01.2022–31.12.2022. Verfügbar unter: Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA) | BIH (Zugriff am 20.01.2024).
- Decker, M., Flüter-Hoffmann, Ch. Stettes O. (2021): Erfolgsfaktoren betrieblicher Inklusion. *IW-Trends 2/2021*, Vierteljahreszeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Jg. 48, Köln.
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2022). *Statistik zu Gesundheit. Behinderte Menschen*. Verfügbar unter: Behinderte Menschen – Statistisches Bundesamt (destatis.de). (Zugriff am 20.01.2024).
- Dwertmann, D. J. G., Baumgärtner M. K. & Böhm, St. A. (2017). Der Beitrag flexibler HR-Strukturen zur erfolgreichen Inklusion von Menschen mit Behinderung. In: A. Riecken, K. Jöns-Schnieder, M. Eikötter (Hg.), *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*, S. 58–70. Weinheim: Beltz Juventa.
- Eikötter, M. (2017). *Inklusion und Arbeit. Zwischen Rechts- und Ermessensanspruch: Rechte und Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben von Menschen mit Behinderungen nach Inkrafttreten der UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Inklusionspreis für die Wirtschaft (2024). Verfügbar unter: Inklusionspreis für die Wirtschaft 2024 (Zugriff am 20.01.2024).
- Jöns-Schnieder, K. & Fecke, S. (2017). Inklusion erleben – Erfahrungsberichte von Menschen mit Beeinträchtigungen. In: A. Riecken, K. Jöns-Schnieder & M. Eikötter (Hg.), *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*. S. 288–300. Weinheim: Beltz Juventa.
- Jöns-Schnieder, K. & Riecken, A. (2017). Ist Inklusion machbar? – Erfahrungsberichte von Unternehmen. In: A. Riecken, K. Jöns-Schnieder & M. Eikötter (Hg.) (2017), *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*. S. 164–176. Weinheim: Beltz Juventa.
- Keller, S. (2022). *Die Rolle der Bundesagentur für Arbeit bei der Gestaltung eines inklusiven Arbeitsmarktes. Projektbeschreibung*. Verfügbar unter: Zukunft inklusiv | HdBA (Zugriff am 20.01.2024).
- Künsemüller, P. (2017). Unterstützung von Arbeitgebern bei der Realisierung von Inklusion im Betrieb. In: A. Riecken, K. Jöns-Schnieder & M. Eikötter (Hg.), *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*, S. 142–163. Weinheim: Beltz Juventa.

- Lichter, J. & Ehlert-Hoshmand, J. (2023). *Inklusionsbarometer Arbeit 2022. Ein Instrument zur Messung von Fortschritten bei der Inklusion von Menschen mit Behinderung auf dem deutschen Arbeitsmarkt*, 11. Jahrgang. Aktion Mensch (Hg.) in Kooperation mit Handelsblatt Research Institute, Bonn. Verfügbar unter: [aktion-mensch-inklusionsbarometer-arbeit-2023.pdf \(stylelabs.cloud\)](#), (Zugriff am 20.01.2024).
- Müller, U. (2018). *Unbehindert arbeiten. Wie Menschen mit Behinderung ihre Berufsziele erreichen*. Berlin: Mandelbaum Verlag.
- Riecken, A., Jöns-Schnieder, K. & Eikötter M. (Hg.) (2017). *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Stettes, O., Decker, M. & Flüter-Hoffmann, C. (2021). Erfolgsfaktoren betrieblicher Inklusion: Empirische Evidenz aus REHADAT-Befragungen von Menschen mit Behinderungen, *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 48(2), S. 105–120. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.2373/1864-810X.21-02-06> (Zugriff am 20.01.2024).

