

Checklisten zur Implementierung von Inklusion

Warum Checklisten?

Bei Inklusion sind *fünf einfache Fragen* wichtig:

- Wann arbeiten Mitarbeiter und Unternehmen zusammen?
- Wie schaut der Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit?
- Wie schaut das Unternehmen auf die Zusammenarbeit?
- Wie kann ein Unternehmen seine Schwerbehindertenquote erhöhen?
- Wie kann der Gesetzgeber eine weitere Steigerung der Quote fördern?

Bei der Beantwortung der Fragen gibt es jedoch einige Details zu beachten. *Inklusion ist kein Hexenwerk*, aber sie ist ausgesprochen *vielschichtig*. Dabei helfen allerdings oft schon *recht simple Checklisten* weiter. Durch sie kann – insbesondere bei sich wiederholenden Vorgängen – auf recht einfache Weise sichergestellt werden, dass *strukturiert* vorgegangen und *nichts Wesentliches vergessen* wird. Sie sichern gleichzeitig eine *Mindestqualität* und erlauben so ein hohes Maß an *Effizienz*. Neuen Mitarbeitern helfen sie zudem bei der *Einarbeitung* in das Thema.

Das dreifache Ziel dieses Buches ist es, Unternehmen dabei zu helfen, die *Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit* zu schaffen. Darüber hinaus soll die Zusammenarbeit für *behinderte Mitarbeiter attraktiv* gemacht werden und schließlich sollen die *Unternehmen* hierbei auch *ihren eigenen Vorteil* verfolgen. Dafür bietet ihnen *Inklusion eine große Chance*. Sie kann Unternehmen ebenso wie ihren Mitarbeitern helfen, wenn sie ihre *Zusammenarbeit* erleichtert. Nur gemeinsam können sie einen *Mehrwert* schaffen. Unternehmen sollten diese Chance nutzen, insbesondere nach den jüngsten Gesetzesanpassungen. Hierfür sollen auf den folgenden Seiten *20 Checklisten* präsentiert werden, die in *jeweils 20 Punkten* die wichtigsten Aspekte eines Themas adressieren. Weil die Checklisten bei der Implementierung von Inklusion in einem Unternehmen helfen sollen, wird implizit die *Sicht des Unternehmens* (und nicht z.B. die des Gesetzgebers) eingenommen. Die Checklisten sind als erster *Ausgangspunkt* gedacht, wenn sich ein Unternehmen mit dem Aspekt beschäftigen will. Natürlich ist die *Auswahl der Themen* für die Checklisten ausgesprochen *subjektiv*. Auch ihre *Begrenzung auf 20 Punkte* (und deren Auswahl) ist eher *aus pragmatischen Gründen* erfolgt. Insofern beruhen sie zwar auf Beobachtungen in der Praxis, *beanspruchen* aber *keine Vollständigkeit*.

Quick Wins, Standortbestimmung und Messung

1. Checkliste: Schnelle Steigerung der Schwerbehindertenquote

Die Zahlen des Arbeitsamtes sind recht eindeutig. Die rechtlichen Anforderungen werden von 61% der 180.000 Unternehmen, für die sie gelten, nicht erfüllt und bei Unternehmen von 20 bis 40 Mitarbeitern haben 43% gar keinen Schwerbehinderten eingestellt, nicht einmal für einen Monat. Das kostet sie jedes Jahr ca. 10.000 € an Ausgleichsabgabe – eine Ausgabe, die sie zumindest in dieser Höhe leicht vermeiden können. Abgesehen davon, dass Inklusion ohnehin langfristig sinnvoll ist, stellt sich in vielen Fällen auch die Frage, wie die Unternehmen ihre Schwerbehindertenquote schnell, d.h. in wenigen Wochen, steigern können. Glücklicherweise haben sie dafür zahlreiche Handlungsmöglichkeiten. Dadurch können sie sich schon kurzfristig den Spielraum schaffen, um durch ein breiter angelegtes Vorgehen die vielfältigen Chancen der Inklusion zumindest mittelfristig zu nutzen.

- Was ist die Schwerbehindertenquote des Unternehmens?
- Wieviel Ausgleichsabgabe muss das Unternehmen infolgedessen zahlen?
- Wo kann sinnvoll eine schwerbehinderte Kraft beschäftigt werden?
- Kann das über den Jahreswechsel erfolgen? Die schwerbehinderte Kraft würde dann in beiden Jahren zählen.
- Wo kann eine schwerbehinderte Kraft „ausgeliehen“ werden?
- Welche Aufträge können an eine Behindertenwerkstatt vergeben werden?
- Bei welchen Mitarbeitern ist eine Doppelt- oder gar eine Dreifachzählung möglich?
- Was muss dafür getan werden? Was macht hier der Inklusionsbeauftragte?
- Kann das Unternehmen einen behinderten Jugendlichen zur Ausbildung einstellen?
- Hat einer der Azubi-Bewerber eine (ggf. recht leichte) Behinderung?
- Welche besonderen Vorteile bietet das Unternehmen einem solchen Bewerber?
- Wie drückt es seine Bereitschaft zur Einstellung von behinderten Bewerbern explizit aus?
- Welche eigenen Kontakte nutzt das Unternehmen zu (ggf. leicht) behinderten Bewerbern?
- Wie fordert das Unternehmen schwerbehinderte Mitarbeiter zur Offenlegung auf?
- Bietet es (schwer-)behinderten Mitarbeitern eine Prämie an? (Z.B. beträgt die jährlich vermiedene Ausgleichsabgabe 1.860 € - 9.840 €, der Gewinn liegt jährlich bei 78.000 €)
- Hat das Unternehmen ein eigenes Programm, um behinderte Bewerber anzusprechen und solche Mitarbeiter zu fördern?
- Welche Vorteile sollen (schwer-)behinderte Mitarbeiter durch die Offenlegung haben? Warum sollten sie offenlegen wollen?
- Wie werden heute Mitarbeiter gefördert, die eine Schwerbehindertenausweis beantragen?
- Wie viele neu beantragte Schwerbehindertenausweise gab es in den letzten drei Jahren für Mitarbeiter des Unternehmens?
- Wie nutzt das Unternehmen Gleichstellungen? Kann es das intensivieren oder gar systematisieren?

2. Checkliste: Bestandsaufnahme

Bevor sich ein Unternehmen der Inklusion näher widmet, macht es i.d.R. eine Bestandsaufnahme. Dabei sollten neben einigen eher technischen Aspekten (z.B. Höhe der Schwerbehindertenquote) auch zahlreiche institutionelle Sachverhalte (z.B. Schwerbehindertenvertretung) und eher weiche Faktoren (z.B. Vorbilder) erhoben werden. Die folgenden Punkte geben eine erste Übersicht.

- Was ist heute die Schwerbehindertenquote des Unternehmens?
- Mit welchen anderen Unternehmen vergleicht sich das Unternehmen? Was sind hier seine Vorbilder?
- Gibt es einen Inklusionsbeauftragten? Wer ist es und was macht er?
- Gibt es eine Schwerbehindertenvertretung? Wer ist es?
- Arbeiten der Inklusionsbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung eng (täglich) und kooperativ zusammen? Was ist ihr Ziel?
- Gibt es eine Inklusionsstrategie und einen Aktionsplan? Was ist das Zielbild?
- Wo liegt die größte Abweichung? Was wäre noch wünschenswert?
- Wie sind Budget und Ressourcen auf die fünf Wege aufgeteilt, die zur Erhöhung der Schwerbehindertenquote genutzt werden können?
- Gibt es eine Inklusionsvereinbarung? Wie sieht sie aus?
- Wie oft wird die Inklusionsvereinbarung überprüft? Welche Maßnahmen erfolgen bei Abweichungen automatisch und im Einzelfall?
- Für welchen Weg könnte das Unternehmen welche besonderen Kontakte nutzen?
- Wie ist die Belegschaft altersmäßig zusammengesetzt? (sehr konkret)
- Werden älteren Mitarbeitern besondere Arbeitsmodelle angeboten? Welche? Welche wünschen sie darüber hinaus? Wie wären sie möglich?
- Ist Inklusion ein Anliegen des TOP Managements? Wie zeigt sich das?
- Gibt es (schwer-)behinderte Führungskräfte? Wie wird mit ihnen geworben?
- Gibt es andere (schwer-)behinderte Vorbilder? Wie wird mit ihnen geworben?
- Werden gezielt schwerbehinderte Vorbilder und Führungskräfte entwickelt? Wie?
- Wie verteilen sich die behinderten Mitarbeiter auf die Bereiche, Hierarchieebenen und Positionen?
- Bewirbt das Unternehmen die Vorteile einer (Schwer-)Behinderung? Wie? Wem gegenüber?
- Wie nutzt das Unternehmen Inklusion und Schwerbehindertenquote für seine Außendarstellung?

3. Checkliste: Plan zur Steigerung der Quote (Inklusionsstrategie)

Ein Unternehmen, das seine Quote steigern möchte, hat dazu verschiedene Möglichkeiten. Insgesamt stehen ihm hierfür fünf Wege zur Verfügung. Allerdings sollte das Unternehmen klar machen, welchen Weg es davon wann nutzen möchte, wie viele Ressourcen es dafür einplant und wann das zu welchen Quotensteigerungen führen soll. Außerdem sollte sich der Wunsch des Unternehmens in entsprechenden Passagen wichtiger Dokumente (z.B. der Inklusionsvereinbarung) und im Handeln (z.B. des TOP Managements) widerspiegeln.

- Wie ist heute die Schwerbehindertenquote des Unternehmens?
- Welche Ausgleichszahlungen resultieren daraus? Welche könnten vermieden werden?
- Wie wirkt sich die beabsichtigte Steigerung der Schwerbehindertenquote auf die anderen Gewinnkomponenten aus?
- Wie groß ist also der Gewinn durch die geplante Quote? Wann fällt er genau an?
- Wieviel soll die Erhöhung der Schwerbehindertenquote maximal kosten?
- Wieviel von der neuen Schwerbehindertenquote soll über Neueinstellungen realisiert werden? Wann?
- Wieviel von ihr soll infolge von Ausnahmeregeln realisiert werden? Wann?
- Wieviel von ihr soll durch Offenlegungen realisiert werden? Wann?
- Wieviel von ihr soll durch neue Ausweise realisiert werden? Wann?
- Wieviel von ihr soll durch Gleichstellungen realisiert werden? Wann?
- Welchen Zeitplan gibt es für die Quotenerhöhung über die fünf Wege?
- Wie verteilen sich Budget und Ressourcen über die fünf Wege?
- Wodurch hat sich das TOP Management auf diese Aufteilung verpflichtet?
- Wie sind die „weiteren Vorteile“ zeitlich über die fünf Wege verteilt?
- Wie sieht die Inklusionsstrategie des Unternehmens (insgesamt und pro Jahr) aus?
- Wie ist die Inklusionsstrategie mit der Inklusionsvereinbarung verknüpft?
- Wie wird die Zusammenarbeit von Unternehmen und Mitarbeitern gefördert?
- Wieso sind die Mitarbeiter eine zentrale Ressource für das TOP Management? Wie nutzt das TOP Management das Alter der Mitarbeiter?
- Welche Rolle spielt bei den fünf Wegen jeweils die Schwerbehindertenvertretung?
- Welche Rolle spielt bei den fünf Wegen jeweils der Inklusionsbeauftragte?

4. Checkliste: Daten

Genauso wie eine effektive Personalverwaltung benötigen auch breiter angelegte Inklusionsmaßnahmen eine verlässliche Datenbasis. Oft liegen die Daten daher schon in der Personalabteilung vor, allerdings handelt es sich meist um personenbezogene Daten, für die (vollkommen zu Recht) ein besonderer Schutz gilt. Dies ist ein weiterer Grund, warum der Inklusionsbeauftragte des Unternehmens oft in dieser Abteilung angesiedelt ist.

Im Folgenden werden konkrete Vorschläge für die zu erfassenden Daten gemacht. Dabei kann ein Teil von ihnen problemlos anonymisiert und verbreitet werden (die Altersschichtung etwa), ein Teil wird jedoch notwendigerweise immer personengebunden bleiben und eines besonderen Schutzes bedürfen. Gleichwohl verdeutlicht schon ein schneller Blick auf die Datensituation, wie sehr Inklusionsstrategie, Inklusionsvereinbarung und Aktionspläne auch datengetrieben sind.

- Was ist momentan die Schwerbehindertenquote des Unternehmens und welche Quote wird für die nächsten Jahre prognostiziert?
- Welche Schwerbehindertenausweise sind derzeit vorhanden und welchen GdB weisen sie jeweils aus?
- Bei welchen Schwerbehinderten liegt eine Mehrfachzählung vor? Wer kommt dafür noch in Frage?
- Wie ist die Altersschichtung der Belegschaft (z.B. < 30 Jahre, 30-39, 40-49, 50-55, 56-59, 60-63, 64-65, 66, 67, 68, >68)
- Welche Schwerbehindertenausweise fallen wann für das Unternehmen weg? Mögliche Gründe: Befristung, Arbeitsvertragsende, Rente, ...
- Welche Arbeitsplatzanpassungen sind erfolgt? Was sind die Effekte?
- An welchen Seminaren zur Inklusion (allgemeine Sensibilisierung, spezielles Thema, ...) hat ein Mitarbeiter teilgenommen?
- Wo wohnt der Mitarbeiter? Welches Integrationsamt bzw. welche Agentur für Arbeit ist für ihn zuständig?
- Ist der Mitarbeiter verheiratet? Hat er Kinder? In welchem Alter? Gibt es (andere) zu pflegende Angehörige?
- Wer ist der Hausarzt des Mitarbeiters? Gibt es ggf. einen einschlägigen Facharzt? Wer ist es?
- Wie viele Fehltag hat der Mitarbeiter? Gibt es einen besonderen Grund dafür? Falls ja, welchen?
- Hat der Mitarbeiter den Wunsch geäußert, in Teilzeit zu arbeiten?
- Hat der Mitarbeiter das Unternehmen oder jemanden anders (wen?) damit bevollmächtigt seine Interessen als Behinderter zu vertreten?
- Ist der Mitarbeiter bereit, als Mentor für (Schwer-)Behinderte zu wirken?
- Ist der Mitarbeiter bereit, als Vorbild für andere (Schwer-)Behinderte zu wirken? Nur intern? Auch extern? Will er sich dafür entwickeln lassen?
- Arbeitet der Mitarbeiter in der Schwerbehindertenvertretung, der Employee Resource Group oder etwas Ähnlichem mit? Wo und was?

- Liegt eine Selbsteinschätzung des Mitarbeiters zu seinen Stärken und Schwächen vor?
- Welchen Unterstützungswunsch hat der Mitarbeiter ggü. dem Unternehmen? Wie könnte es ihm am besten (noch) helfen?
- Hat der Mitarbeiter am Betrieblichen Eingliederungsmanagement teilgenommen? Was bedeutet das für seine Einstufung als Behinderter?
- Wurden für den Mitarbeiter Präventionsmaßnahmen eingeleitet? Hat dies Auswirkungen auf die Inklusionsstrategie?

Wege zur Erhöhung der SBQ

5. Checkliste: Weg 1 – Neueinstellung von Schwerbehinderten

Dies ist der klassische Weg, um die Schwerbehindertenquote zu erfüllen. Allerdings entfällt weniger als 8% des Potentials, das für die Erhöhung der Schwerbehindertenquote genutzt werden kann, auf ihn. Gleichzeitig ist er rechtlich ungewöhnlich stark geregelt. Daher wird für diesen Weg die Begleitung durch einen spezialisierten Juristen empfohlen. Ungewöhnlich ist auch die starke Einbindung der Schwerbehindertenvertretung, die übrigens bei allen Neueinstellungen erfolgen muss. Und ungewöhnlich ist schließlich, dass es ein Geschäftsmodell von (wenigen) Schwerbehinderten ist, bei Absage das Unternehmen auf Schadensersatz wegen Diskriminierung zu verklagen. Es sollte daher vermieden werden, hierfür eine Begründung zu geben.

- Wie ordnen sich Neueinstellungen in die geplante Erhöhung der Schwerbehindertenquote ein?
- Wird bei jeder Neubesetzung überprüft, ob ein Schwerbehinderter dafür in Frage kommt?
- Wurde die Schwerbehindertenvertretung involviert - generell früh sowie speziell beim Bewerbungsgespräch?
- Spricht die Ausschreibung schwerbehinderte Bewerber explizit an?
- Wo und ggf. wie (Zielgruppe, Kanäle, Barrierefreiheit) ist die Ausschreibung erfolgt?
- Wurden bei der Veröffentlichung gezielt Jobportale für Schwerbehinderte genutzt?
- Ist die Ausschreibung konkret zu den benötigten Kompetenzen? Ist Teilzeit möglich?
- Wird die Ausschreibung durch einen Juristen begleitet?
- Wurden dafür besondere Kontakte (z.B. zu Schwerbehinderten) genutzt?
- Welche komparativen Vorteile hat das Unternehmen bei Schwerbehinderten gegenüber anderen Unternehmen?
- Wie inklusiv wirkt das Unternehmen in der Ausschreibung? Entspricht das der Realität? Wird es geglaubt? Warum genau?
- Werden Ansprechpartner genannt oder sogar vermittelt? (Kollegen, Schwerbehindertenvertretung, schwerbehinderte Mitarbeiter, ...)
- Wo wird der schwerbehinderte Bewerber abgeholt? (z.B. auf dem Parkplatz)
- Ist die Organisation des Bewerbungsgesprächs selbst behindertengerecht? (z.B. ist der Raum behindertengerecht?)
- Konzentriert sich das Bewerbungsgespräch auf Qualifikation und Profil des Kandidaten?
- Ist das Bewerbungsgespräch orientiert daran, was der schwerbehinderte Bewerber kann – und nicht defizitorientiert?
- Werden im Bewerbungsgespräch insbesondere Fragen zur Schwerbehinderung vermieden?
- Wird im Bewerbungsgespräch Unterstützung angeboten und nach benötigter Hilfe gefragt?

- Wie erfolgt das Onboarding des neuen, schwerbehinderten Mitarbeiters?
- Bestimmt er insbesondere selbst, wie seine Behinderung kommuniziert wird?

6. Checkliste: Weg 2 – Sonderregelungen

Neben Neueinstellungen wird derzeit auf diverse Ausnahmeregelungen in den Gesetzen zurückgegriffen. Dies betrifft insbesondere Mehrfachzählungen bei Ermittlung der Schwerbehindertenquote, die Ausbildung behinderter Jugendlicher und Aufträge an Werkstätten für behinderte Menschen, die die Ausgleichsabgabe mindern. Für Unternehmen, die hier einen Weg finden, können die Sonderregelungen sehr interessant sein. Im Folgenden sollen diese - teils sehr diversen Punkte – strukturiert untersucht werden.

- Welche Schwerbehindertenquote hat das Unternehmen? Ist es insbesondere ein Nullerfüller?
- Gibt es Mitarbeiter, die mehrfach angerechnet werden? Wer?
- Wer von ihnen könnte dreifach statt doppelt zählen?
- Welche anderen Mitarbeiter entsprechen den Kriterien für eine Mehrfachzählung?
- Welche schwerbehinderten Mitarbeiter sind über 50 Jahre alt?
- Welche schwerbehinderten Mitarbeiter haben keine Berufsbildung?
- Welche weitere Begründung kann das Unternehmen im Einzelfall anführen?
- Wie viele (und welche?) Ausbildungsplätze hat das Unternehmen?
- Bildet es schon behinderte Jugendliche aus? Werden sie doppelt gezählt?
- Lohnt sich die Ausbildung eines behinderten Jugendlichen für das Unternehmen vielleicht schon wegen der durch ihn vermiedenen/reduzierten Ausgleichsabgabe?
- Inwiefern nutzt das Unternehmen heute schon die erleichterten Regeln für die Ausbildung (leicht) behinderter Jugendlicher?
- Wo und wie veröffentlicht das Unternehmen seine Stellenanzeigen?
- Welche besonderen Vorteile bietet das Unternehmen behinderten Jugendlichen?
- Wer von den Bewerbern / jetzigen Azubis könnte doppelt gezählt werden?
- Wer könnte dafür gezielt angesprochen werden? Wo erfolgt Werbung?
- Welche Aufträge vergibt das Unternehmen an Werkstätten für behinderte Menschen?
- Ist das Unternehmen mit der Qualität zufrieden? Ist der Preis marktgerecht?
- Welche Alternativen gibt es? (andere Werkstätten, andere Unternehmen)
- Beträgt der anrechenbare Teil des Auftrags mindestens das Doppelte der Ausgleichsabgabe?
- Kann die Ausgleichsabgabe noch durch weitere Aufträge gemindert werden?

7. Checkliste: Weg 3 – Offenlegung vorhandener Ausweise

Es gibt sehr viele Mitarbeiter, die einen Schwerbehindertenausweis haben, das **ihrem** Unternehmen aber nicht offenlegen. Deutschlandweit machen das über die Hälfte der Schwerbehinderten, die das können. Infolgedessen können sie zwar selbst einige Nachteilsausgleiche der Schwerbehinderung genießen (z.B. Steuerpauschale), gleichzeitig hat ihr Arbeitgeber aber eine unnötig niedrige Schwerbehindertenquote und muss ggf. sogar Ausgleichsabgabe zahlen. Bei Anzeige des Schwerbehindertenausweises durch den Mitarbeiter im Unternehmen (= Offenlegung) könnte dies vermieden werden und der Mitarbeiter könnte weitere, unternehmensbezogene Vorteile (z.B. Zusatzurlaub) in Anspruch nehmen. Allerdings ist die Offenlegung freiwillig und offensichtlich überwiegen die Nachteile und Risiken bei einer Offenlegung derzeit meist noch die Vorteile für den Mitarbeiter. Im Interesse des Unternehmens liegt es, das zu ändern. Die Checkliste soll ihm helfen, seine Situation dafür zu analysieren.

Kommentiert [RD1]: Hier habe ich keinen Fehler gefunden, Sie können ihn aber gerne ggf. selbst korrigieren.

- Welche Schwerbehindertenquote hat das Unternehmen und muss es Ausgleichsabgabe zahlen?
- Auf wie groß schätzt das Unternehmen das Potential für Offenlegungen? Wie ist die Altersschichtung seiner Mitarbeiter?
- Wodurch genau vermittelt das Unternehmen ein Wertesystem, in dem eine Schwerbehinderung ok ist?
- Wird in dem Unternehmen auf die besonderen Bedürfnisse von Schwerbehinderten eingegangen? Wie konkret?
- Kann der Mitarbeiter seine Schwerbehinderung für ihn gefahrlos zumindest andeuten/signalisieren?
- Welche Nachteile hat die Offenlegung für einen Mitarbeiter? Wie sieht das für das Unternehmen aus?
- Wie kann das Unternehmen die Nachteile des Mitarbeiters verkleinern oder zumindest auf später verlagern?
- Welche Vorteile hat die Offenlegung für einen Mitarbeiter? Wie sieht das für das Unternehmen aus?
- Wie kann das Unternehmen die Vorteile des Mitarbeiters vergrößern oder vorziehen?
- Welche Risiken hat die Offenlegung für einen Mitarbeiter? Wie sieht das für das Unternehmen aus?
- Wie kann das Unternehmen die Risiken des Mitarbeiters verkleinern?
- Welche besondere berufliche Perspektive wird Schwerbehinderten in dem Unternehmen geboten?
- Gibt es in dem Unternehmen ein eigenes Coaching für Schwerbehinderte?
- Gibt es in dem Unternehmen ein Netzwerk der Schwerbehinderten (z.B. eine Employee Resource Group) oder ihrer Allies?
- Gibt es in dem Unternehmen Mobbing oder Ausgrenzung?
- Wie kann das Unternehmen speziell Vorurteile ggü. Behinderten / Schwerbehinderten verringern?

- Welche Auswirkungen könnte die Offenlegung im privaten Bereich des Mitarbeiters haben?
- Welcher Ausgleich zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ist nötig, damit beide kooperieren?
- Welche Mechanismen können für einen Ausgleich genutzt werden?
- Wodurch würden mehr Mitarbeiter einen Schwerbehindertenausweis offenlegen?

8. Checkliste: Weg 4 – Beantragung neuer Ausweise

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter wächst aus verschiedenen Gründen. Damit wächst auch die Wahrscheinlichkeit, dass Schwerbehinderte darunter sind. Wenn sie neue Schwerbehinderte sind, haben sie noch keinen Schwerbehindertenausweis. Sie können ihn jedoch beantragen und werden dann auf die Schwerbehindertenquote des Unternehmens angerechnet. Da jeder Mitarbeiter den Antrag nur einmal stellt, ist die Antragstellung aber hochgradig ineffizient. Auf Ebene des Unternehmens sind dagegen Skaleneffekte möglich. Es kann seine Mitarbeiter dabei begleiten und so den Aufwand für einen neuen Schwerbehindertenausweis deutlich verringern.

- Welche Schwerbehindertenquote hat das Unternehmen und muss es Ausgleichsabgabe zahlen? Ist es ein Nullerfüller?
- Wie groß ist hier das Potential? Wie ist die Altersschichtung der Mitarbeiter?
- Wie nutzt das Unternehmen die besonderen Möglichkeiten, die ihm seine älteren Mitarbeiter bieten?
- Begreift das Unternehmen seine Mitarbeiter als besondere Ressource für die Steigerung der SBQ? Wie genau? Welche Rolle spielt hier Schwerbehinderung?
- Wie teuer ist ein neuer Schwerbehindertenausweis für das Unternehmen in Euro? Wodurch entstehen die Kosten konkret?
- Welche Vor- und Nachteile hat das Unternehmen konkret infolge von neuen Schwerbehindertenausweisen?
- Wie konkret unterstützt die Schwerbehindertenvertretung des Unternehmens den Weg der Beantragung von neuen Ausweisen?
- Wird sie als unabhängig/ glaubwürdig/ handlungsfähig wahrgenommen?
- Was macht der Inklusionsbeauftragte des Unternehmens konkret?
- Übernimmt das Unternehmen die Kosten für Gutachten und stellt es die Mitarbeiter dafür frei?
- Vermittelt und bezahlt das Unternehmen einen spezialisierten Anwalt?
- Wie unterstützt das Unternehmen seine Mitarbeiter bei Widerspruch oder Klage?
- Leistet das Unternehmen seinen Mitarbeitern Boni beim Erreichen wichtiger Milestones? Wieviel an Boni? Bei welchen Milestones?
- Propagiert das Unternehmen Vorbilder, die erfolgreich einen Schwerbehindertenausweis beantragt haben? Wie konkret macht es das?
- Besteht die (möglichst niedrigschwellige) Möglichkeit, eine Vollmacht auszustellen? Wem?
- Werden gezielt unternehmensinterne Daten genutzt (z.B. aus dem Betrieblichem Eingliederungsmanagement, BEM)?
- Nehmen die Mitarbeiter das Handeln des Unternehmens als glaubwürdig wahr?
- Stellt das Unternehmen für den Weg (Beantragung neue Ausweise) genug Ressourcen zur Verfügung? Wo (ggf.) nicht?
- Spiegelt sich der Wille des Unternehmens zu neuen Schwerbehindertenausweisen in den Anreizen für Mitarbeiter und Führungskräfte wider? Wie konkret?
- Wodurch könnte das Unternehmen seine Mitarbeiter noch für diesen Weg (Beantragung neue Ausweise) motivieren?

9. Checkliste: Weg 5 – Gleichstellungen nutzen

Das Gesetz schützt auch „von Behinderung bedrohte Menschen“. Diese werden als Schwerbehinderten Gleichgestellte eingestuft. Bei der Gefährdung geht es um den Erhalt eines Arbeitsplatzes oder die Erlangung eines neuen Arbeitsplatzes. Auch für die Gleichstellung ist ein Antrag des Mitarbeiters nötig. Das Potential ist hier riesig. Dementsprechend sollten Unternehmen über diesen Weg, der erstmal etwas abwegig erscheint, durchaus nachdenken. Mit der folgenden Checkliste können sie das strukturiert tun.

- Welche Schwerbehindertenquote hat das Unternehmen und muss es Ausgleichsabgabe zahlen? Ist es ein Nullerfüller?
- Wie groß ist das Potential von Gleichstellungen für das Unternehmen?
- Wem, warum und wie kann / sollte der Weg der Gleichstellungen bekannter gemacht werden?
- Wie kann die Scheu vor einer Gleichstellung von dem Unternehmen angegangen werden?
- Welche der Arbeitsplätze, die durch (leicht) Behinderte besetzt sind, sind gefährdet?
- Hat der dortige Mitarbeiter einen GdB von 30 oder 40?
- Lässt sich die Gefährdung des Arbeitsplatzes durch Fehlzeiten belegen? Durch Hilfe von anderen Mitarbeitern? Wodurch noch/sonst?
- Wo liegt eine „behinderungsbedingt eingeschränkte Mobilität“ vor? Wie lässt sie sich begründen?
- Ist der Arbeitsplatz jeweils aufgrund der Behinderung gefährdet? Zu welchen konkreten Einschränkungen führt die Behinderung auf ihm?
- Ist die Begründung der Gefährdung des Arbeitsplatzes für Dritte nachvollziehbar?
- Welche Einwände könnte die Agentur für Arbeit machen?
- Lohnt sich ein Widerspruch oder sogar eine Klage?
- Welche Arbeitsplätze kommen für einen internen Wechsel des Mitarbeiters in Frage? Können sie auf ihn (bzw. eine „Gefährdung“) maßgeschneidert werden?
- Was würde dem behinderten Bewerber bei der Ausgestaltung des neuen Arbeitsplatzes für eine Gleichstellung helfen?
- Warum soll der Mitarbeiter auf den Arbeitsplatz wechseln und warum ist der Arbeitsplatz auch geeignet für ihn?
- Worin konkret besteht der behinderungsbedingte Wettbewerbsnachteil des Mitarbeiters? Und wie würde ihm eine Gleichstellung konkret helfen?
- Wieder: Welche Einwände könnte die Agentur für Arbeit machen?
- Wieder: Lohnt sich ein Widerspruch oder sogar eine Klage?
- Zu welchen Folgen führt (ggf.) eine Zunahme bei den Gleichstellungen für die Inklusion in dem Unternehmen?
- Wie wird eine - volumenmäßig bedeutsame – Zunahme bei Gleichstellungen die Aktivitäten der Schwerbehindertenvertretung ändern?

Voraussetzungen der Zusammenarbeit

17

10. Checkliste: Schwerbehindertenvertretung

Die Schwerbehindertenvertretung vertritt Arbeitnehmerinteressen. Mitunter wird das als gegensätzlich zu Unternehmensinteressen gesehen. Bei der Inklusion arbeiten Arbeitnehmer und Arbeitgeber jedoch zusammen, oft verfolgen sie sogar gleiche Ziele. Dann ist die Schwerbehindertenvertretung nicht mehr gegensätzlich zum Unternehmen, vielmehr kann sie es ergänzen – eben weil sie anders ist. In dem Sinn ist die Schwerbehindertenvertretung eine Chance, die das Unternehmen gezielt nutzen sollte. Hierfür sollte es darüber nachdenken, wie es die Schwerbehindertenvertretung stärken kann. Gerade für den Inklusionsbeauftragten, der ja definitionsgemäß die Unternehmensinteressen vertritt, ist sie ein wichtiger Partner (und kein Gegenspieler). Beide sollten sich (auch bezüglich ihrer Ausstattung) auf Augenhöhe begegnen können. Vielleicht nicht ganz naheliegend ist der Punkt, dass die Schwerbehindertenvertretung - aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags! – ggf. etwas andere Interessen verfolgt als die Gruppe der Schwerbehinderten eines Unternehmens. Zu den Interessen einzelner Schwerbehinderter kann es ohnehin Unterschiede geben.

- Ist die Schwerbehindertenvertretung aus Unternehmenssicht optimal besetzt? Welcher Mitarbeiter könnte diese Aufgabe noch besser übernehmen?
- Hat die Schwerbehindertenvertretung genug Zeit für die Aufgaben?
- Braucht die Schwerbehindertenvertretung eigene Räumlichkeiten? Hat sie z.B. eine eigene Bibliothek?
- Braucht die Schwerbehindertenvertretung (mehr) personelle Hilfe, z.B. eine eigene Schreibkraft?
- Bekommt die Schwerbehindertenvertretung ein eigenes Budget vom Unternehmen? Bekommt er es von Dritten? Wem?
- Welche Entscheidungen kann die Schwerbehindertenvertretung alleine treffen?
- An welchen Bewerbungsgesprächen nimmt die Schwerbehindertenvertretung teil?
- Welche über ihren gesetzlichen Auftrag hinaus gehenden Wünsche an die Schwerbehindertenvertretung hat das Unternehmen?
- Wie prominent ist die Schwerbehindertenvertretung im Intranet- und im Internet-Auftritt des Unternehmens?
- Sind alle umfassend zur Rolle und zu den Aufgaben der Schwerbehindertenvertretung informiert? Wenn nicht, wie kann das geschehen?
 - Bei den Führungskräften
 - In der Personalabteilung
 - Im Personalrat / Betriebsrat
 - Der Inklusionsbeauftragte und seine Mitarbeiter
 - In der Belegschaft
- Wie eng/ harmonisch kooperieren die Schwerbehindertenvertretung und der Inklusionsbeauftragte? Wie oft treffen sie sich? Täglich?
- Ist auch der Inklusionsbeauftragte adäquat ausgestattet?
- Wie eng ist der Kontakt zwischen der Schwerbehindertenvertretung und der Geschäftsführung? Wie oft treffen sie sich? Wöchentlich?

- Wodurch könnte die Schwerbehindertenvertretung auf Augenhöhe mit der Geschäftsführung sein?
- Was konkret macht die Schwerbehindertenvertretung beim Aktionsplan, der in der Inklusionsvereinbarung festgeschrieben ist?
- Ist eine Tätigkeit für die Schwerbehindertenvertretung ein Sprungbrett im Unternehmen?
- Was besprechen die Mitarbeiter lieber mit der Schwerbehindertenvertretung als mit dem Unternehmen?
- Wie kann das Unternehmen das möglichst gut nutzen?
- Welche anderen Vorteile hat das Unternehmen durch die Schwerbehindertenvertretung?
- Welche Interessenunterschiede gibt es
 - Zwischen der Schwerbehindertenvertretung und der Gruppe der Schwerbehinderten eines Unternehmens?
 - Zwischen der Schwerbehindertenvertretung und einem einzelnen Schwerbehinderten?

11. Checkliste: Inklusionsbeauftragter

Während die Schwerbehindertenvertretung von den Schwerbehinderten gewählt wird, wird der Inklusionsbeauftragte von der Geschäftsführung, deren Interessen er vertritt, benannt. Beide sind Partner. Der Inklusionsbeauftragte kann jedoch durch die Geschäftsführung gezielt ausgesucht werden. Bei der Auswahl ist es daher wichtig, welche Persönlichkeit er hat und dass er Inklusion in dem Unternehmen kontinuierlich voranbringt. Hierfür braucht er nicht nur eine angemessene Ausstattung mit Ressourcen, sondern auch einen leichten Zugang zur Geschäftsführung. Seine Aufgabe ist es, deren Wünsche und Aussagen zum Thema Inklusion beständig zu hinterfragen und mit der Inklusionsvereinbarung sowie der Inklusionsstrategie abzugleichen. Insbesondere die Gewinne und Kosten aus der inklusionsbezogenen Zusammenarbeit von Unternehmen und Mitarbeitern sollte er dabei benennen, möglichst quantifizieren und regelmäßig auch ins Feld führen.

- Wer ist Inklusionsbeauftragter im Unternehmen? Name? Unternehmensbereich? Hierarchiestufe?
- Welchen konkreten Mehrwert hat der Inklusionsbeauftragte im vergangenen Jahr gebracht?
- Ist der Inklusionsbeauftragte schwerbehindert oder zumindest behindert?
- Ist die Persönlichkeit des Inklusionsbeauftragten dynamisch? Woran konkret lässt sich das festmachen? Woran konkret hat es sich im letzten Jahr gezeigt?
- Welche Schwerbehindertenquote strebt der Inklusionsbeauftragte für wann an?
- Hat der Inklusionsbeauftragte eine Strategie für die Inklusion des Unternehmens entworfen und beschließen lassen? Wie ist sie veröffentlicht worden?
- Ist dort festgelegt, welche Kombination der Wege verfolgt werden soll? Wie werden die dabei getroffenen Annahmen überprüft? Welches Monitoring findet statt?
- Sind die Gewinne und Kosten einer Zusammenarbeit beziffert? Wie überwacht der Inklusionsbeauftragte die Entwicklung der einzelnen Gewinn- und Kostenkomponenten?
- Welche konkreten Nachteile und Kosten bringt Inklusion / bedeuten Schwerbehinderte für das Unternehmen? Wie ermittelt der Inklusionsbeauftragte beides?
- Braucht der Inklusionsbeauftragte weitere Ressourcen bei seiner Unterstützung? Welche?
- Bis zu welcher Grenze unterstützt der Inklusionsbeauftragte die Mitarbeiter bei Anträgen? Wem legt er hierüber wie Rechenschaft ab?
- Arbeitet der Inklusionsbeauftragte eng (z.B. täglich) mit der Schwerbehindertenvertretung zusammen?
- Wie kann die Zusammenarbeit zwischen Inklusionsbeauftragten und Schwerbehindertenvertretung (noch weiter) intensiviert werden?
- Hat der Inklusionsbeauftragte einen kurzen Draht zur Geschäftsführung?
- Welche Daten zu Schwerbehindertenquote und Inklusion veröffentlicht der Inklusionsbeauftragte regelmäßig? Wie macht er das?
- Was zeigt, dass der Inklusionsbeauftragte die Inklusionsvereinbarung laufend unterstützt?

- Wie überwacht der Inklusionsbeauftragte die Umsetzung der Inklusionsvereinbarung?
- Welche (konkreten) weiteren Anpassungen bei der Inklusionsvereinbarung will der Inklusionsbeauftragte? Auf welchen Wegen setzt er sich dafür ein?
- Entwirft der Inklusionsbeauftragte aufgrund der Anpassungen der Inklusionsvereinbarung einen Aktionsplan?
- Welchen konkreten Verbesserungsbedarf und welche -möglichkeiten sieht der Inklusionsbeauftragte im Unternehmen darüber hinaus?
- Bei welchen Aktivitäten handelt der Inklusionsbeauftragte proaktiv? Wie wirbt er damit? Was könnte das Unternehmen machen, damit er ggf. proaktiver wird?

12. Checkliste: Inklusionsvereinbarung

Schwerbehindertenvertretung und Unternehmen schließen ggf. eine Inklusionsvereinbarung ab. In der Inklusionsvereinbarung einigen sich beide Seiten darauf, wie im Unternehmen mit Inklusion umgegangen wird. Besonders an der Inklusionsvereinbarung ist, dass sie es Unternehmen ermöglicht, eine bindende Verpflichtung einzugehen. Die Inklusionsvereinbarung kann nämlich rechtlich durchgesetzt werden. Damit löst der Gesetzgeber ein großes Problem, das in vielen Fällen verhindert hat, dass ein Unternehmen mit „seinen“ Schwerbehinderten zusammenge- arbeitet hat. Die Schwerbehinderten müssen nämlich erheblich in Vorleistung gehen, können sich dann aber nicht mehr fest darauf verlassen, dass das Unternehmen seine Versprechungen auch wirklich einhält. Allerdings verpflichtet sich das Unternehmen mit der Inklusionsvereinbarung nur ggü. der Schwerbehindertenvertretung, die - gesetzlich - andere Interessen hat als die Schwerbehinderten eines Unternehmens. Individuelle Ansprüche müssen daher besser auch in den Arbeitsverträgen festgehalten werden. Neben den zahlreichen inhaltlichen Punkten der Inklusionsvereinbarung, die sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden werden, ist ihre Gültigkeitsdauer und der Überarbeitungs- oder Anpassungsprozess von besonderer Bedeutung.

- Gibt es in dem Unternehmen eine Inklusionsvereinbarung?
- Wie stark steht die Geschäftsführung/ das TOP Management hinter der Inklusionsvereinbarung? Woran sieht man das als Dritter?
- Werden in der Inklusionsvereinbarung alle Muss-Themen angesprochen? Welche Kann-Themen finden sich darüber hinaus in der Inklusionsvereinbarung?
- Welche Themen sollten in der Inklusionsvereinbarung noch angesprochen werden?
- Was konkret ergibt der Vergleich der Inklusionsvereinbarung mit der von anderen Unternehmen?
- Wo geht die Inklusionsvereinbarung über die gesetzlichen Anforderungen hinaus? Warum tut sie das?
- Wodurch könnte die Durchsetzung der Inklusionsvereinbarung einfacher, schneller oder billiger gemacht werden?
- Werden die individuellen Ansprüche der Mitarbeiter in einem Dokument (z.B. einer Anlage der Inklusionsvereinbarung) zusammengefasst?
- Wie (konkret) ist die Inklusionsvereinbarung Bestandteil der Arbeitsverträge von Mitarbeitern?
- Wie lange gilt die Inklusionsvereinbarung und nach welcher Zeit soll sie angepasst werden? Wer initiiert die Anpassung? Wie oft ist das bisher erfolgt?
- Wann wird die Inklusionsvereinbarung das nächste Mal angepasst? Wie oft erfolgt das? Wer war beteiligt?
- Welche Erfahrungen wurden bisher mit der Inklusionsvereinbarung gemacht?
- Wird die Inklusionsvereinbarung im Unternehmen gelebt? Woran konkret lässt sich das festmachen?

- Sind die Inhalte der Inklusionsvereinbarung allen Mitarbeitern und auch den Führungskräften bekannt? Wie kann das ggf. gesteigert werden?
- An welchen Stellen sollte die Inklusionsvereinbarung das nächste Mal angepasst werden? Wie?
- Sollte das Anpassungsintervall geändert werden? Wie?
- Sollte es zwischenzeitliche Anpassungen geben? Wann? Welche?
- Welche Daten werden für die Inklusionsvereinbarung laufend, welche werden einmalig erhoben?
- Welche Daten sollten noch erhoben werden?
- Wie sieht der Prozess zum Ableiten/Entwickeln der Anpassungen aus? Was löst ihn aus? Gibt es einen Aktionsplan? Wer erstellt ihn?

13. Checkliste: Zusammenarbeit und Kooperationsgewinn

Bisher wurden die rechtlichen Randbedingungen vor allem durch die Neueinstellung von Schwerbehinderten erfüllt. Allerdings sind die Möglichkeiten zu ihrer Erfüllung zehnmal so groß, wenn außerdem auch andere Wege angestrebt werden. Diese Wege erfordern jedoch ausnahmslos eine Zusammenarbeit von dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. Kommt es zur Zusammenarbeit, können beide Seiten gemeinsam einen Kooperationsgewinn erwirtschaften. Dieser Gewinn ist groß und ein wesentlicher Treiber von Zusammenarbeit. Er muss daher unbedingt bestimmt werden.

- Welche Schwerbehindertenquote hat das Unternehmen heute und welche will es wann haben? Welche Wege will es dafür beschreiten?
- Wie sieht der Plan aus, in dem die Zusammenarbeit beschrieben wird?
- Welchen Gewinn bedeutet dieser Migrationspfad generell und pro besetztem Pflichtarbeitsplatz?
- Welche Kosten impliziert dieser Migrationspfad generell und pro besetztem Pflichtarbeitsplatz?
- Welche Schmerzgrenze hat das Unternehmen folglich bezüglich der Steigerung seiner Schwerbehindertenquote?
- Wie wichtig ist jeder der fünf Wege für das Unternehmen Bitte quantifizieren.
- Welche Ressourcen gibt es insgesamt für die Steigerung der Schwerbehindertenquote und wie verteilen sie sich auf die Wege?
- Welche weiteren Wirkungen sieht das Unternehmen bei sich? Bitte jeweils (wo möglich) zumindest größenordnungsmäßig quantifizieren
 - Infolge einer höheren Arbeitszufriedenheit
 - Infolge eines verbesserten Arbeitsklimas
 - Infolge von gesteigener Arbeitsproduktivität
 - Infolge von gesteigener Innovationskraft
 - Bei einer größeren Arbeitgeberattraktivität
 - Bei einem besseren Außenauftritt
 - Bei einer Versicherung gegen die Schwerbehinderung
 - Bei der Reduzierung des Fachkräftemangels
 - Bei der Realisierung von Werten des Unternehmens
 - Sonstiges? Was?
- Welche Nutzen fallen außerdem beim Mitarbeiter an? Bitte ebenfalls quantifizieren, wo immer möglich
 - Bei Steuervorteilen
 - Bei Vorteilen aufgrund von Merkzeichen
 - Sonderurlaub
 - Erweiterter Kündigungsschutz
 - Bei der Einstufung für den Pflegegrad
 - Sonstiges? Was?
- Von welchen Nutzen/Gewinnkomponenten können im Prinzip beide profitieren? Bitte ebenfalls quantifizieren, wo immer möglich
 - Arbeitsplatzanpassungen

- Versicherung gegen Schwerbehinderung
 - Weiterbildungen
 - Andere Fördermittel
 - Spezielles Fachwissen
 - Sonstiges? Was?
- Welche Nutzen- und Kostenkomponenten gibt es noch?
- Was zählt zum Gewinn, was nicht? Und wann fällt welcher Gewinn an?
- Bei wem fällt er jeweils an? Wie kann das vorgezogen oder auf später verschoben werden?
- Wer trägt wann welche Risiken? Welche davon lassen sich wie mindern oder (zumindest teilweise) auf die andere Partei übertragen?
- Wie bzw. nach welchen Kriterien soll der Gewinn aufgeteilt werden?
- Haben Unternehmen und Arbeitnehmer hierzu kompatible Vorstellungen?
- Können für die Aufteilung Ausgleichsmechanismen genutzt werden?
- Welche unternehmensexternen Ressourcen tragen zum Gewinn bei und wie kann das Unternehmen sie maximieren?
- Wie kann das Unternehmen die Zusammenarbeit fördern?
- Wie viel Ressourcen wird das Unternehmen maximal für die Zusammenarbeit aufwenden?

14. Checkliste: Kompensationsmöglichkeiten

Die Zusammenarbeit ist in dem Sinn freiwillig, dass kein Mitarbeiter zum Offenlegen oder zur Beantragung neuer Ausweise gezwungen werden kann. Auch das Unternehmen kann sich für oder gegen eine Zusammenarbeit entscheiden. Das Zustandekommen der Zusammenarbeit hängt ab von:

- Jede Seite hat einen Nettovorteil von der Zusammenarbeit
- Eine Seite kann die andere Seite kompensieren, so dass Ihr Nettovorteil zumindest positiv ist, es gibt also eine Ausgleichsmöglichkeit
- Wenn eine Seite in Vorleistung geht, kann sie dem Versprechen der anderen Seite trauen, dass sie sie kompensieren wird

Aufwand, Nutzen und Risiken sind bei der Inklusion aber sehr asymmetrisch verteilt. Meist lohnt sich die Zusammenarbeit für einen Schwerbehinderten daher nicht ohne weitere Maßnahmen. Das sieht jedoch anders aus, wenn der gemeinsam erzielte Kooperationsgewinn aufgeteilt werden kann. Um mögliche Mechanismen für einen solchen Ausgleich geht es hier.

- Informiert das Unternehmen über die Vorteile einer Behinderung?
- Gibt es bei einer (Schwer-)Behinderung zusätzliche Urlaubstage?
- Gibt es bei einer (Schwer-)Behinderung Vereinfachungen bei Teilzeit?
- Gibt es einmalige Anerkennungsprämien, z.B. bei einem GdB von 30 / 50?
- Gibt es wiederkehrende Entschädigungszahlungen für (Schwer-)Behinderte?
- Genießen (schwer-)behinderte Mitarbeiter andere, nichtmonetäre Vorteile? Welche konkret?
- Gibt es eine Freistellung für den Besuch von Ärzten oder Ämtern?
- Gibt es in dem Unternehmen ein Netzwerk der (Schwer-)Behinderten?
- Welche Unterstützung bietet das Unternehmen bei neuen Anträgen an?
- Unterstützt das Unternehmen auch Anträge auf Hilfsmittel und Assistenz? Wie?
- Trägt das Unternehmen Kosten für Gutachten, Anwaltsleistungen etc.? Welche?
- Welche weitere Unterstützung wünschen sich die (schwer-)behinderten Mitarbeiter vom Unternehmen?
- Wie bewertet der (schwer-)behinderte Mitarbeiter eine Arbeitsplatzanpassung?
- Wie bewertet der (schwer-)behinderte Mitarbeiter eine Weiterbildung / eine zusätzliche Ausbildung?
- Wie bewertet der (schwer-)behinderte Mitarbeiter das Redesign von Arbeitsprozessen/-organisation? Wie bewerten sie die anderen Mitarbeiter?
- Werden (schwer-)behinderte Mitarbeiter sichtbar gemacht? Wie konkret?
- Welche allgemeinen Anreize gibt es für ein behindertengerechtes Umfeld?
- Wie ist Inklusion (konkret) in der Unternehmenskultur verankert?
- Wie sollte Inklusion noch in der Unternehmenskultur verankert werden?
- Welche weitere externe Unterstützung wünschen sich die (schwer-)behinderten Mitarbeiter des Unternehmens?

Arbeitnehmersicht

15. Checkliste: Unterstützung der Mitarbeiter bei der Beantragung

Während das Unternehmen zunächst den Kooperationsgewinn bekommt, trägt der (schwer-)behinderte Mitarbeiter sehr große Teile von Aufwand und Risiken. Zumindest beim Aufwand kann das Unternehmen ihm jedoch Unterstützung anbieten. In Abwägung der Vor- und Nachteile wird ein Mitarbeiter dann eher zur Kooperation bereit sein (und das Unternehmen kann profitieren). Die Checkliste fragt systematisch ab, welche Unterstützung das Unternehmen ihm bei der Beantragung eines neuen Ausweises oder einer Gleichstellung anbietet.

- Gibt das Unternehmen einem Mitarbeiter eine übersichtliche Darstellung der Vor- und Nachteile eines Antrags in die Hand?
- Verschafft das Unternehmen seinen Mitarbeitern eine einfache Übersicht über die Unterstützungsleistungen, die es anbietet?
- Welche Unterstützung gibt das Unternehmen bei
 - Der Meinungsbildung der Mitarbeiter?
 - Dem Ausfüllen eines Antrags?
 - Arztbesuchen und ärztlichen Gutachten?
 - Rechtsberatung (vor dem Antrag)?
 - Rechtsbegleitung (des Antrages)?
 - Einer Klage oder einem Widerspruchsverfahren?
 - Sonstigem? Wobei?
- Wie erfolgt die Unterstützung?
 - Sie wird als Leistung erbracht
 - Sie wird bezahlt
 - Sonstiges. Was?
- Wo ist die Unterstützung jeweils angesiedelt?
 - In der Personalabteilung
 - In der Schwerbehindertenvertretung
 - Bei einer anderen internen Stelle (z.B. dem Betriebsarzt). Wo?
 - Bei einer externen Stelle (z.B. einer Anwaltskanzlei). Wo?
- Wie bewerten die Mitarbeiter die Unterstützung, die das Unternehmen leistet?
- Wie nutzt das Unternehmen die Schwerbehindertenvertretung für die Unterstützung? Welche Hilfe würde es von ihr noch brauchen oder begrüßen?
- Welche besondere Unterstützung erhalten ältere Mitarbeiter?
- Werden Mitarbeiter proaktiv auf einen Antrag angesprochen? Wer, wann und von wem?
- Wie unterstützt das Unternehmen auszubildende Jugendliche? Wo und wie sucht das Unternehmen (behinderte) Azubi-Bewerber?
- Gab es mit der Zeit Änderungen bei der Unterstützung? Welche? Warum?
- Belohnt das Unternehmen bestimmte Meilensteine der Mitarbeiter (zB GdB 50)? Welche?
- Hat sich das Unternehmen gezielt auf eine Behinderungsart spezialisiert? Welche? Kann es daher eine spezialisierte Unterstützung anbieten? Welche?

- Gibt es in Unternehmen spezialisiertes Wissen zu Schwerbehinderten? Welches und wo? Ist das bei der Meinungsbildung hilfreich? Wie?
- Welche hilfreichen externen Kontakte hat das Unternehmen?
- Inwiefern lernen Mitarbeiter voneinander bei der Antragstellung? Wer organisiert diesen Erfahrungsaustausch?
- Pflegt das Unternehmen dauerhafte Kontakte mit den zuständigen Ämtern/Personen?
- Gibt es in dem Unternehmen Standardbegründungen für eine Gleichstellung?
- Wie bewirbt das Unternehmen seine Unterstützung intern? Wie nutzt es sie für die Außendarstellung?
- Welche Unterstützung wird von den Mitarbeitern noch gewünscht? Welche würde das Unternehmen (gerne) geben?

16. Checkliste: Employee Resource Group und Ally-Netzwerk

Ein wichtiger Teil von Inklusion ist, dass sich behinderte Mitarbeiter in einer sogenannten Employee Resource Group zusammentun. Ebenso sind ihre Unterstützer (Verbündete) oft in einem eigenen Netzwerk organisiert. Beides entsteht jedoch nicht von alleine und bedarf der regelmäßigen Zuarbeit, z.B. des Inklusionsbeauftragten. Wenn er die folgenden Punkte beachtet, kann er die Zuarbeit strukturiert und leichter erbringen.

- Hat das Unternehmen eine Employee Resource Group (ERG)?
- Was für eine Aufgabe hat die ERG?
- Wer ist in der ERG vertreten?
- Wie oft (und wo) trifft sich die ERG?
- Werden die Mitarbeiter für die Treffen der ERG freigestellt?
- Welche Folgen hat die Teilnahme an einer ERG für die Mitarbeiter?
- Was ist der Anteil der Schwerbehinderten, die in der ERG mitarbeiten?
- Wer plant und organisiert die Treffen der ERG?
- Hat die ERG ein eigenes Budget? Wer entscheidet darüber / verwaltet es?
- Trifft sich die ERG (regelmäßig) mit Führungskräften des Unternehmens? Welchen?
- Welche Rolle spielt die ERG bei der Inklusionsvereinbarung?
- Wie bringt sich die ERG bei Überwachung und Anpassung der Inklusionsvereinbarung ein?
- Wie findet die ERG im Unternehmen Gehör? Wie und wie oft äußert sie sich?
- Wie steht die ERG zur Schwerbehindertenvertretung? Wie oft treffen sich die beiden?
- Wie steht die ERG zum Inklusionsbeauftragten? Wie oft treffen sich die beiden?
- Hat das Unternehmen ein Ally Netzwerk? Wer organisiert es?
- Wie oft trifft sich das Ally Netzwerk? Was hat es jeweils für ein Thema?
- Was hat das Ally Netzwerk im letzten Jahr gemacht? Was sollte besser werden?
- Wer ist in dem Ally Netzwerk? Sind hier alle Teile und Hierarchieebenen des Unternehmens vertreten?
- Wie ist die Verbindung vom Ally Netzwerk zum Top Management? Zur ERG?

Arbeitgebersicht

31

17. Checkliste: Glaubwürdigkeit des Unternehmens

Angesichts der asymmetrischen Verteilung von Aufwand, Nutzen und Risiken der Zusammenarbeit ist es regelmäßig von großer Wichtigkeit, dass die Schwerbehinderten den Versprechungen ihres Unternehmens vertrauen. Sehr viel kann hier durch die Inklusionsvereinbarung abgefangen werden, die es dem Unternehmen erlaubt, eine bindende Verpflichtung einzugehen – zumindest gegenüber der Schwerbehindertenvertretung.

Manches wird da aber offen bleiben, z.B. weil ein konkretes Problem zwar einen einzelnen Mitarbeiter betrifft, aber vielleicht weniger die Gruppe der (Schwer-)Behinderten. Auch kann sich die Sicht eines einzelnen behinderten Mitarbeiters von der der Schwerbehindertenvertretung unterscheiden. Außerdem ist die gesetzliche Durchsetzung von Ansprüchen aus der Inklusionsvereinbarung teuer, mit Energie verbunden und dauert ggf. recht lange. Zusätzlich zur Inklusionsvereinbarung werden sich die Mitarbeiter daher immer überlegen, wie sehr sie ihrem Unternehmen vertrauen können. Dabei werden sie diverse Punkte berücksichtigen. Vor allem werden sie sich anschauen, wie das Unternehmen heute mit behinderten Mitarbeitern umgeht, wie es in der Vergangenheit mit ihnen umgegangen ist und ob es im Unternehmen behinderte Vorbilder gibt. Mit der Checkliste werden die wichtigsten Punkte, die sie dabei betrachten, strukturiert abgefragt.

- Welche Beispiele für Versprechen (insbesondere behinderten Mitarbeitern gegenüber) gibt es, die vom Unternehmen „freiwillig“ eingehalten wurden?
- Gibt es eine Inklusionsvereinbarung? Gibt es darin auch individuelle Ansprüche, die Bestandteil der Arbeitsverträge von Mitarbeitern sind?
- Wem gegenüber geht das Unternehmen mit der Inklusionsvereinbarung eine Verpflichtung ein?
 - Nur ggü. der Schwerbehindertenvertretung?
 - Auch ggü. einzelnen Mitarbeitern?
- Wie / wodurch bindet sich das Unternehmen konkret?
- Wie langwierig und aufwendig ist es, eine solche Verpflichtung durchzusetzen?
- Wie unsicher ist es, eine solche Verpflichtung durchzusetzen?
- Wie ist das Unternehmen bisher mit Schwerbehinderten umgegangen?
- Welche Vorbilder gibt es für schwerbehinderte Mitarbeiter in dem Unternehmen?
- Wie (konkret) werden diese Vorbilder entwickelt? Ist das zielorientiert? Von wem?
- Werden die Vorbilder intern und extern propagiert? Wie konkret?
- Wie hoch ist die Schwerbehindertenquote bei den Führungskräften? Ist das bekannt?
- Wie viele von den Führungskräften sind auch sichtbar schwerbehindert? Wer?
- Wie und an welchen Stellen ist Inklusion in der Unternehmenskultur verankert?
 - Allgemein als Idee?
 - Als konkreter Anspruch der Mitarbeiter?
- Wie leicht lässt sich das in Zukunft verändern (d.h. rückgängig machen)?
- Zeigt die (jetzige) Geschäftsführung überzeugend, dass sie Inklusion will? Wie?
- Wie findet sich Inklusion in der Führungskultur des Unternehmens wieder?

- Was macht die Personalabteilung konkret, um das Unternehmen glaubwürdiger zu machen? Was unternimmt der Inklusionsbeauftragte (ebenfalls konkret) dafür?
- Was würde dem Unternehmen bei der Steigerung seiner Glaubwürdigkeit seitens seiner Mitarbeiter oder seitens der Schwerbehindertenvertretung helfen?
- Inwiefern kann das Unternehmen Vorteile für den Mitarbeiter zeitlich vorziehen? Welche konkret und wie kann es das jeweils machen?
- Welche ihrer (konkreten) Kosten kann es noch übernehmen oder auf später verlagern?
- Wie entlastet das Unternehmen die Mitarbeiter bei den Risiken konkret?
 - Wo liegt eine Risikominderung vor?
 - Wo liegt eine Risikoübernahme vor
 - Was macht es dazu noch?

18. Checkliste: Kosten der Zusammenarbeit

Genauso wie sich das Unternehmen intensiv mit den möglichen Gewinnen aus einer Zusammenarbeit beschäftigen muss (Checkliste 13), muss es auch alle mit ihr verbundenen Kosten kennen und möglichst abschätzen. Hierunter fallen nicht nur die direkten Kosten der Zusammenarbeit (z.B. für Kompensationsleistungen oder Messung), sondern auch die indirekten Kosten (z.B. für die Steigerung der Glaubwürdigkeit des Unternehmens) und die Schätzkosten selbst (z.B. für die Überprüfung der getroffenen Annahmen und hieraus resultierende Abweichungen vom geplanten Gewinn). Das Vorgehen wirkt zunächst vielleicht unnötig beschwerlich. Aber Inklusion kostet und eine genaue Kenntnis der Kosten ist unabdingbar, wenn die zu erreichende SBQ bzw. der optimale Weg zu ihr bestimmt werden soll. Auch hilft die genaue Kenntnis der Kosten (ggf. in Verbindung mit dem geplanten Gewinn), Kritik an Maßnahmen zu begründen bzw. zu entkräften.

- Hat das Unternehmen Nutzen und Gewinn aus der Zusammenarbeit abgeschätzt?
- Welche Kosten fallen bei der Zusammenarbeit im engeren Sinn an?
- Gibt es ex post nicht doch einen attraktiveren Pfad? Eine bessere Kombination der Wege?
- Sind die getroffenen Annahmen richtig gewesen? Um wieviel ist der tatsächlich realisierte Gewinn kleiner (oder ggf. sogar größer) ausgefallen?
- Was kostet die Überprüfung der getroffenen Annahmen?
- Welche Kosten fallen für das Monitoring der Inklusionsvereinbarung an?
- Was sind die Kosten pro gemeldetem Schwerbehinderten?
- Welchen Nutzen bzw. welchen Gewinn pro Schwerbehindertem ergibt die Zusammenarbeit?
- Welche Schmerzgrenze hat das Unternehmen bei der Zusammenarbeit?
- Was ist die Alternative? Welchen Nutzen und welche Kosten gibt es dabei?
- Was kosten die Maßnahmen zur Steigerung der Glaubwürdigkeit?
- Was kosten die behinderungsbedingten Nachteilsausgleiche wie Sonderurlaub?
- Welche Kompensation leistet das Unternehmen und was kostet es das?
- Was kostet die Freistellung der Mitarbeiter für Inklusionszwecke?
- Wie werden die Mitarbeiter bei der Antragstellung unterstützt und was kostet das?
- Was kostet der Inklusionsbeauftragte und seine Mitarbeiter?
- Wie wird die Schwerbehindertenvertretung unterstützt und was kostet das?
- Was kostet ihre „enge Zusammenarbeit“ mit dem Inklusionsbeauftragten?
- Was kostet die Einbindung der Schwerbehindertenvertretung ins Unternehmen?
- Lässt sich der Zeitaufwand des TOP Managements quantifizieren? Was kostet er?

19. Checkliste: Comittment des TOP Managements

Entscheidend für den Erfolg der Inklusionsmaßnahmen und das Zustandekommen von Kooperation ist regelmäßig das Comittment der Geschäftsführung und des Top Managements eines Unternehmens. Die Mitarbeiter (ob behindert oder nicht) beobachten deren Verhalten genau und ziehen daraus ihre Schlüsse, z.B. wie ernst Inklusion im Unternehmen wirklich genommen wird. Tatsächlich gibt es wenig so kostengünstige Maßnahmen, um die Inklusion in einem Unternehmen zu stärken (und wenig so effektive, um sie zu sabotieren). Meistens geht es dabei um die Offenheit für das Thema und seine Vertreter, um das Vorleben eigener Verletzlichkeit und die Verankerung von Inklusion im Unternehmen (Unternehmenskultur, Weiterbildungsangebot, Beförderungen, ...).

- Hat das Unternehmen Inklusionsvorbilder und macht es sie öffentlich? Welche?
- Hat das Top Management einen Inklusionsbeauftragten benannt? Wen?
- Wie sehr ist der Inklusionsbeauftragte selbst schwerbehindert, vertrauenswürdig und dynamisch?
- Hat der Inklusionsbeauftragte einen leichten Zugang zum TOP Management?
- Hat das Unternehmen eine (ehrgeizige) Inklusionsvereinbarung abgeschlossen?
- Gibt es für die Inklusionsvereinbarung eine regelmäßige und öffentliche Überprüfung? Wird sie gemonitored? Gibt es regelmäßig Anpassungen?
- Lässt sich das Top Management darüber regelmäßig Bericht erstatten? Was sind die Folgen? Beispiele?
- Sind Rolle und Aufgabe der Schwerbehindertenvertretung im TOP Management und im Betriebsrat gut bekannt? Sollte es dazu mehr Schulungen geben?
- Ist die Schwerbehindertenvertretung in viele interne Prozesse eng und unternehmensweit sichtbar eingebunden?
- Wird die Schwerbehindertenvertretung vom Unternehmen mit ausreichend Ressourcen unterstützt?
- Hat die Schwerbehindertenvertretung leichten Zugang zum TOP Management? Wie oft treffen sich die beiden? Auf Wochenbasis?
- Wie ist Inklusion in der Unternehmenskultur verankert? (Konkret)
- Gibt es (sichtbar) behinderte Führungskräfte? Gibt es sie im TOP Management?
- Initiiert das TOP Management spezifische Veranstaltungen zur Behindertenproblematik? Nimmt es selbst an ihnen teil?
- Gibt es bei der Weiterbildung (obligatorische) Seminare zur Sensibilisierung oder zum Umgang mit (Schwer-)Behinderten? Für alle? Für Führungskräfte?
- Gibt es da Seminare zu speziellen Behinderungsproblematiken?
- Ist die Glaubwürdigkeit von Top Management / Unternehmen ein Thema? Welche Aktionen zu ihrer Steigerung gibt es?
- Kennt das TOP Management die Vor- und Nachteile von Inklusion für das Unternehmen? Kennt es Inklusionsstrategie und Aktionsplan?
- Trifft sich das TOP Management häufig mit Schwerbehinderten? Ist es ihr Ally?
- Wodurch konkret erhöht das TOP Management die Sichtbarkeit von Schwerbehinderten im Unternehmen?

20. Checkliste: Unternehmenskultur

Inklusion ist nicht nur punktuell möglich. Für ihre Realisierung muss in einem Unternehmen an sehr vielen Stellen gleichzeitig angesetzt werden. Sie ist daher tief in der Kultur eines Unternehmens zu verankern. Dies gilt umso mehr, da die unterschiedlichsten Komponenten der Unternehmenskultur wichtige Rückwirkungen aufeinander und auf Inklusion haben - bspw. kann sich der Umgang mit Feedback auf die „Psychologische Sicherheit“ der Mitarbeiter auswirken und ihre Bereitschaft steigern, eine Gleichstellung zu beantragen. Für Unternehmen stellt die (möglichst unumkehrbare) Verankerung von Inklusion in der Unternehmenskultur eine zusätzliche Möglichkeit dar, den Mitarbeitern zu signalisieren, wie wichtig ihnen Inklusion ist. Sie können so (oft sogar recht kostengünstig) ihre Glaubwürdigkeit steigern und die Zusammenarbeit erst ermöglichen. Nur auf dieser Basis können sie dann mit ihren Mitarbeitern Kooperationsgewinne erzielen. Die Verankerung von Inklusion in der Unternehmenskultur ist daher ein wichtiges (wenn auch oft vernachlässigtes) Thema. Unternehmen bieten sich hier große Chancen. Mit 20 Punkten können sie ihren aktuellen Stand schnell abschätzen.

- Hat das Unternehmen ein Mission Statement und wie findet sich das Thema Inklusion dort wieder?
- Wird das Unternehmen bei Vorurteilen / Mobbing ggü. Behinderten (oder der Diskriminierung anderer) von allein tätig? Wie? Beispiele?
- Ist Inklusion ein wichtiges Thema für das TOP Management? Spricht es Inklusion regelmäßig an? Wie kontrolliert es dabei Fortschritte?
- Gibt es bis ins TOP-Management hinein Vorbilder für sichtbar (Schwer-)behinderte Mitarbeiter?
- Wie konkret findet sich Inklusion in der Führungskultur wieder?
- Verhalten sich die Führungskräfte vorbildlich? Wie begegnen sie insbesondere (Schwer-)Behinderten?
- Sind alle Führungskräfte im Thema Inklusion sensibilisiert? Werden sie im Umgang mit (Schwer-)Behinderten geschult?
- Erlaubt und fordert das Unternehmen ein regelmäßiges Feedback, auch wenn dabei Hierarchiestufen überschritten werden?
- Wie gehen die Mitarbeiter miteinander um? Welche Rolle spielen Respekt und Wertschätzung im Umgang mit Untergebenen?
- Fühlen sich die Mitarbeiter „psychologisch sicher“, haben also keine Angst, auch Negatives zu äußern oder Schwächen zuzugeben?
- Gibt es ein Netzwerk der Behinderten (Employee Resource Group) und gibt es ein Netzwerk ihrer Verbündeten (Ally-Netzwerk)?
- Ist der Einstieg der Mitarbeiter beim Thema Behinderung möglichst niedrigschwellig, etwa wenn sie sich erst eine Meinung bilden wollen?
- Sind die Mitarbeiter bezüglich des Umgangs mit (Schwer-)Behinderten sensibilisiert?
- Wie wertschätzend kommunizieren die Mitarbeiter miteinander?

- Ist das Unternehmen neuen Ansätzen gegenüber offen? Wie flexibel ist es bei maßgeschneiderten Lösungen (z.B. für Behinderte)?
- Steigert das Unternehmen die Experimentierfreude? Werden neue Wege beschritten, auch wenn sie möglicherweise nicht funktionieren?
- Wie wird in dem Unternehmen mit Fehlern umgegangen? Sind sie insbesondere erlaubt? Werden sie freimütig zugegeben?
- Gibt es oft Rückblicke? Wird aus Fehlern (und Erfolgen) systematisch gelernt? Werden kontinuierlich Verbesserungen angestrebt?
- Wer ist für die Entwicklung von maßgeschneiderten Lösungen für Behinderte verantwortlich? Auf welche Akzeptanz treffen sie?
- Gibt das Unternehmen den Mitarbeitern Sinn und hilft es ihnen, ihre Erwartungen an das Leben umzusetzen?

Fußnoten

