

# Wegweiser: Inklusion im Betrieb

Arbeitsmaterialien zum Thema Rekrutierung,  
Ausbildung und Beschäftigung von Menschen  
mit Behinderung



# Inhalt

<b>Schritt 1: Los geht's – Aller Anfang ist leicht</b>	<b>3</b>
• Grafik: Kontakt zu Menschen mit Behinderung	4
• Interview: Inklusion im Unternehmen etablieren, <i>Karin Alles</i>	5
• Beratung und Service für Unternehmen	9
• Steckbriefe zu Behinderungsformen	11
<b>Schritt 2: Bewerbungsprozess gestalten</b>	<b>20</b>
• Checkliste: Stellenanzeigen zur Rekrutierung von Menschen mit Behinderung	21
• Praxistipps für Vorstellungsgespräche	25
<b>Schritt 3: Ins Unternehmen eingliedern und einarbeiten</b>	<b>30</b>
• Rechtliche Bestimmungen in der Personalarbeit	31
• Orte der Kommunikation, Orte der Stille	37
• Praxisbeispiel: Menschen mit Behinderung gezielt einstellen ( <i>Rewe-Filialen Düsseldorf</i> )	43
• Checkliste: Einarbeitung/ Onboarding	47
<b>Schritt 4: Ausbildung gestalten</b>	<b>54</b>
• Exkurs: Auszubildende auch an Förderschulen finden	55
• Rechte und Pflichten in der Ausbildung	61
<b>Schritt 5: Beschäftigung gestalten</b>	<b>65</b>
• Über Unausgesprochenes ins Gespräch kommen	66
• Leitfaden Mitarbeitergespräch	70
• Betriebliche Wiedereingliederung	78
• Was tun bei Anpassungsbedarfen?	84
<b>Anhang:</b>	<b>91</b>
• Zur Entstehung des Wegweisers	92
• Impressum	95

# Schritt 1

## Los geht's – Aller Anfang ist leicht

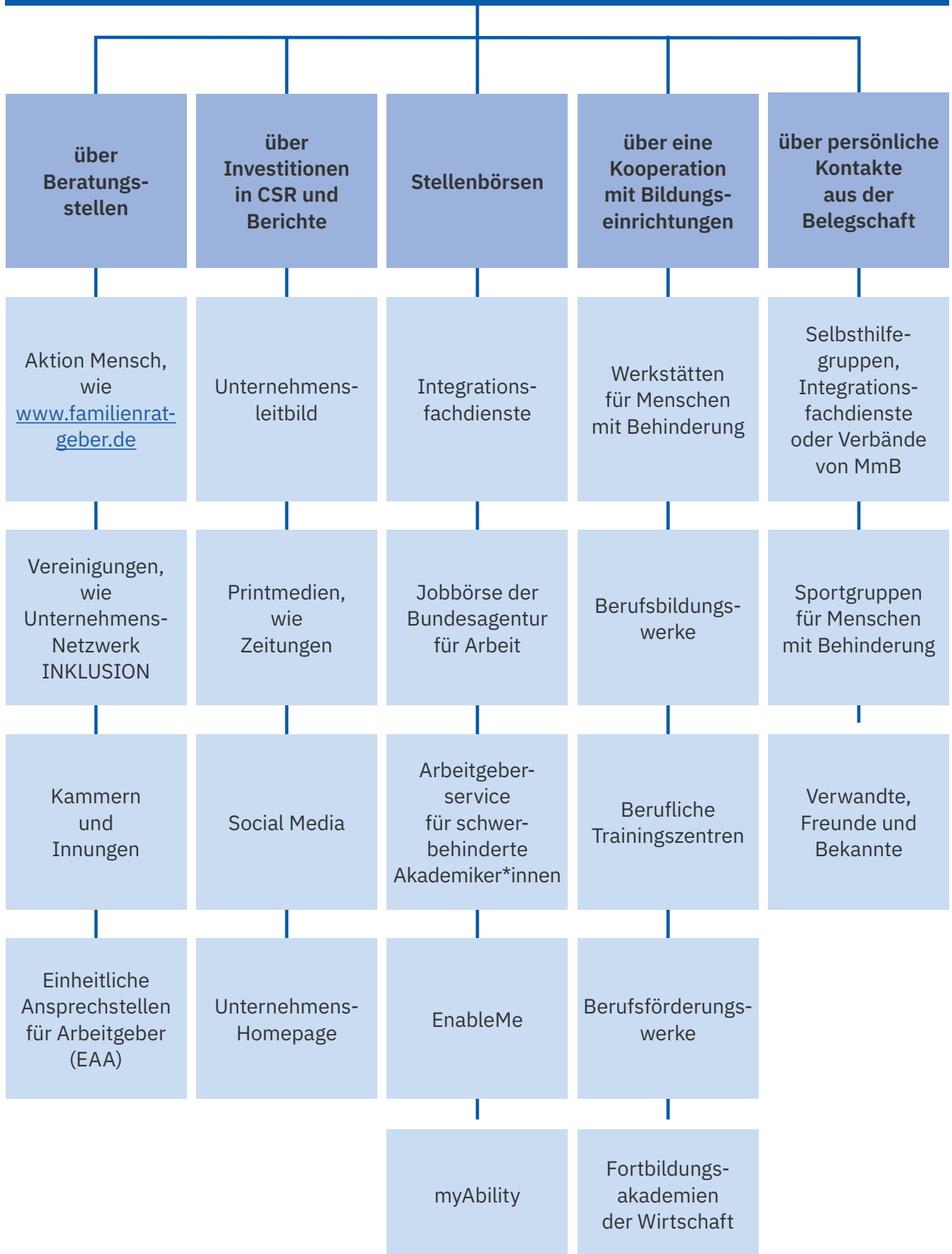
Es gibt zahlreiche Wege, mit Auszubildenden oder Fachkräften mit Behinderung in Kontakt zu treten: Wenden Sie sich zum Beispiel an örtliche Bildungsträger wie die Berufsförderungswerke oder nutzen Sie Förderprogramme der Bundesagentur für Arbeit oder der Kammern.

Wie Sie Mitarbeitende für das Thema Inklusion im Betrieb gewinnen können:

[10 Gründe Menschen mit Behinderung zu beschäftigen](#)



## Kontakt zu Menschen mit Behinderung (MmB)





## Interview

# Inklusion im Unternehmen etablieren

Viele Unternehmen zögern noch, Menschen mit Behinderung einzustellen. Dabei sind diese oft sehr gut qualifiziert und geeignet für offene Stellen, sagt Karin Alles von der Einheitlichen Ansprechstelle für Arbeitgeber in Ludwigshafen. Im Interview erklärt sie, wie Betriebe mit Inklusion beginnen können.



**Karin Alles**, EAA-Fachberaterin

Karin Alles ist EAA-Fachberaterin bei den Fachdiensten für Arbeit und Integration, einer Einrichtung der Evangelischen Heimstiftung Pfalz. Ihre Aufgabe ist es, Unternehmen für Inklusion zu sensibilisieren und sie bei der Einstellung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung zu unterstützen. EAA steht für Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber, und diese Einrichtungen sind bundesweit im Auftrag der Integrations- und Inklusionsämter tätig.



## **Warum sollten Unternehmen sich mit dem Thema Inklusion befassen?**

**Alles:** Wenn man es rein geschäftlich sieht: um den Fachkräftemangel zu mildern. Im Durchschnitt sind Menschen mit Behinderung besser qualifiziert als Arbeitslose ohne Behinderung. Viele Unternehmen haben dieses Potenzial gar nicht auf dem Schirm. Zudem können sie Geld sparen. Schließlich müssen Unternehmen ab 20 Beschäftigten eine Ausgleichsabgabe zahlen, wenn sie nicht mindestens 5 Prozent ihrer Arbeitsplätze mit Menschen mit Schwerbehinderung besetzen.

## **Um welche Behinderungen geht es?**

**Alles:** Behinderungen sind vielfältig, nicht alle sind sichtbar. Die allermeisten entstehen erst im Laufe des Arbeitslebens – nur 4 Prozent sind angeboren. Als Schwerbehinderung gilt, wenn Menschen für längere Zeit körperliche, seelische, geistige Beeinträchtigungen oder Sinnesbehinderungen haben, die sie in Wechselwirkung mit Barrieren in der Umwelt bei der Teilhabe am Leben einschränken. Dazu zählen zum Beispiel auch bestimmte Formen von Diabetes oder schwere Migräne.

## **Ein Vorbehalt von Unternehmen ist, dass sie viel Aufwand leisten müssen, um Menschen mit Behinderung beschäftigen zu können.**

**Alles:** Genau dafür gibt es Fördermittel, gerade für KMU. Diese Mittel sollen zum Beispiel auffangen, wenn es einen höheren Einarbeitungsbedarf gibt. Unternehmen haben auch die Möglichkeit, einen Probearbeitsvertrag zu nutzen: Der kann bis zu drei Monate gelten, und in dieser

Zeit übernimmt die Arbeitsagentur die vollen Lohnkosten. Für Unternehmen gibt es also keinerlei finanzielles Risiko, das auszuprobieren. Zusätzlich gibt es Unterstützung bei individuellen Problemen – etwa durch Personen, die zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten vermitteln.

## **Trotzdem kann der Anfang schwierig sein. Es fängt schon damit an, überhaupt einen Überblick über Fördermöglichkeiten und Ansprechpersonen zu bekommen.**

**Alles:** Ja, absolut. Aber genau dafür sind wir da – also die Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber, die es bundesweit gibt. Wir sind gewissermaßen die Lotsen für Unternehmen, die mit dem Thema Inklusion starten möchten. Es fängt an mit grundlegenden Infos: zum Beispiel dazu, was genau eine Schwerbehinderung ist. Und dann helfen wir bei allen Schritten, die danach folgen.

## **Welche Schritte sind das zum Beispiel?**

**Alles:** Müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, um Fördermittel zu beantragen? An welche weiterführende Stelle müssen Arbeitgeber sich in ihrer Region wenden? Wir suchen auch das richtige Antragsformular heraus und unterstützen bei der Antragstellung. Wir helfen Arbeitgebern übrigens in ganz unterschiedlichen Fällen: wenn einer der Beschäftigten plötzlich von einer Behinderung betroffen ist, genauso, wie wenn sie sich aus anderen Gründen mit dem Thema befassen möchten.





### **Ist dieser Service für Arbeitgeber kostenlos?**

**Alles:** Ja, für Arbeitgeber fallen keinerlei Kosten an. Finanziert werden wir über die Ausgleichsabgabe, die die Unternehmen zahlen müssen, die zu wenig Menschen mit Behinderung beschäftigen.

### **Helfen Sie auch dabei, passende Kandidatinnen und Kandidaten für offene Stellen zu finden?**

**Alles:** Ich besuche interessierte Unternehmen und schaue mir an, welche Beschäftigungsmöglichkeiten es dort für Menschen mit Behinderung gibt. Die Betriebe selbst sehen die Möglichkeiten manchmal gar nicht. Und dann nehme ich Kontakt auf mit der jeweiligen Arbeitsagentur und frage, ob sie jemanden für die konkrete Tätigkeit haben.

### **Wie oft finden sich in solchen Fällen denn passende Personen?**

**Alles:** Im vergangenen Jahr hat es schätzungsweise in 50 bis 60 Prozent der Fälle geklappt. Eine genaue Quote kann man aber nicht bestimmen. Manchmal dauert es einfach länger, eine passende Person zu finden.

### **Welche Tipps geben Sie Unternehmen, die sich dem Thema Inklusion langsam nähern möchten?**

**Alles:** Ein guter Anfang ist, Kontakt mit einer Förderschule oder berufsbildenden Schule in der Umgebung aufzubauen. So kann man eine Person mit Behinderung für ein Praktikum gewinnen oder sogar für eine Ausbildung. Zudem sollte man seine Stellenanzeigen anpassen, sodass sie Menschen mit Behinderung gezielt ansprechen.

### **Worauf kommt es bei Stellenanzeigen denn an?**

**Alles:** Es muss definitiv mehr sein als der Standardsatz, dass Menschen mit Behinderung bei gleicher Eignung bevorzugt eingestellt werden. Gut ist zum Beispiel, Stellenanzeigen in einfacher Sprache zu formulieren und einen Ansprechpartner anzugeben für die Zielgruppe. Auch Barrierefreiheit ist wichtig, sodass die Texte mit Screenreadern gelesen werden können. Das gilt im Übrigen auch für die gesamte Homepage von Unternehmen!

### **Kann man Sie auch um Hilfe bitten, wenn man solche Schritte umsetzen möchte?**

**Alles:** Auf jeden Fall. Wir geben selbst Tipps oder können je nach Frage weitere Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner vermitteln. Zum Thema Barrierefreiheit gibt es zum Beispiel viel Material bei der Informationsplattform Rehadat.

### **Gibt es eigentlich Branchen, für die es einfacher ist, Menschen mit Behinderung zu beschäftigen als für andere?**

**Alles:** Inklusion ist für alle möglich. Ein Installateur zum Beispiel braucht Leute, die körperlich belastbar sind. Das können durchaus Personen sein, die Depressionen haben oder eine Krebserkrankung überwunden haben. Dennoch gibt es Branchen, in denen viele junge Menschen mit Einschränkungen ausgebildet werden und es leichter ist, Beschäftigte zu finden. Dazu gehören zum Beispiel Lagerlogistik, Fahrzeugpflege, Hauswirtschaft und Verkauf.



**Und wenn es sich um größere Einschränkungen handelt?**

**Alles:** Dann helfen wir Unternehmen, Lösungen zu finden. Zum Beispiel in der Gastronomie: Ich kenne Betriebe, bei denen auf dem Tisch keine Speisekarte liegt, sondern ein Bestellzettel. Den füllen die Gäste aus, ein Mitarbeitender mit einer geistigen Einschränkung sammelt sie ein, bringt sie dem Personal hinter der Theke und bringt auch die Bestellung. Zahlen können die Gäste dann an der Theke. Es gibt wirklich viele Förderungen für Unternehmen. Wenn eine Person bestimmte Aufgaben, die zu einer Tätigkeit gehören, nicht selbst verrichten kann, kann man zum Beispiel eine Arbeitsassistenz genehmigt bekommen. Wir helfen bei der Suche.

**Eine Menge Angebote zur Eingliederung, aber Sie unterstützen auch noch bei der Prävention, oder?**

**Alles:** Genau, damit Beschäftigte gar nicht erst eine Schwerbehinderung entwickeln. Zum Beispiel kann man sich mit Fragen rund um das Betriebliche Eingliederungsmanagement an uns oder auch die Integrationsfachdienste wenden. Dadurch verhindern Unternehmen im besten Fall, dass Fachkräfte im Lauf ihres Berufslebens ausfallen.

**Wir danken Karin Alles und der Einheitlichen Ansprechstelle für Arbeitgeber für das Gespräch.**





# Beratung und Service für Unternehmen

Kleine und mittelständische Unternehmen haben viele Aufgaben. In Sachen Inklusion können EAA, IFD und Dienste zur betrieblichen Inklusion die Unternehmen passgenau unterstützen. Sie alle haben Niederlassungen in ganz Deutschland.

## Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber\*innen (EAA)



Die EAAs sind Lotsen für Inklusion auf dem ersten Arbeitsmarkt. Sie sind in der jeweiligen Region gut vernetzt und begleiten die Arbeitgeber rund um

- Ausbildung
- Einstellung
- Berufsbegleitung
- Beschäftigung von Menschen mit Behinderung

Ist die Entscheidung erst einmal gefallen, das eigene Unternehmen für Inklusion zu öffnen, können Arbeitgeber direkt die EAA kontaktieren. Diese kümmert sich um alles Weitere und vermittelt die geeigneten Kontakte. Ebenso helfen die Berater\*innen mit der Kommunikation und Antragstellung bei den zuständigen Leistungsträgern. Denn Inklusion im Arbeitsleben wird auch finanziell gefördert.

Das Geld für den Service kommt aus der Ausgleichsabgabe. Diese zahlen Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitenden, die bisher keine oder nicht genügend Menschen mit Behinderung eingestellt haben. Unternehmen, die sich für die Inklusion öffnen, kommt das Geld zugute.

**Hier finden Sie Ihre Einheitliche Ansprechstelle für Arbeitgeber (EAA):**

[www.bih.de](http://www.bih.de)

**2**

### Der Integrationsfachdienst (IFD)

Der IFD hat Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Behinderung gleichermaßen im Blick. Wenn Probleme entstehen, bietet der IFD Unterstützung und Lösungen an. Die Fachleute kümmern sich um die Sicherung von Arbeitsverhältnissen, können aber auch neue Mitarbeitende vermitteln. Sie kennen den Arbeitsmarkt in der jeweiligen Region und sind mit Behörden, Verbänden, Ärzten, Rehabilitations-Einrichtungen, Schulen und Werkstätten für behinderte Menschen bestens vernetzt.

Außerdem kennt der IFD sich mit den verschiedenen Behinderungen gut aus und kann zum Beispiel dafür sorgen, dass Arbeitsplätze entsprechend ausgestattet werden. Für die Arbeitgeber\*innen entstehen dadurch keine Kosten.

**3**

### Dienste zur betrieblichen Inklusion

Dienste zur betrieblichen Inklusion führen arbeitsuchende Menschen mit Behinderung und Arbeitgeber passgenau zusammen. Sie beraten und begleiten Menschen mit Behinderung auf ihrem Weg in den allgemeinen Arbeitsmarkt. In der Regel sind sie mit vielen Arbeitgebenden in der Umgebung vernetzt und wissen, welcher Arbeitnehmer oder welche Arbeitnehmerin zu welcher Firma passt.

Der Einstieg in die Arbeitswelt kann dabei ganz unterschiedlich erfolgen, zum Beispiel über eine Probebeschäftigung oder ein Praktikum. Das Besondere ist, dass [Dienste zur betrieblichen Inklusion](#) ihre Klientinnen und Klienten auch nach der Vermittlung über einen längeren Zeitraum begleiten und Ihnen bei anfänglichen Hindernissen zur Seite stehen.



# Steckbriefe zu Behinderungsformen

Sie haben eine Fachkraft mit einer Behinderung und möchten mehr über diese Art der Behinderung erfahren? Oder Sie möchten gezielt mehr Menschen mit Behinderung einstellen und sich genauer über mögliche Auswirkungen im Arbeitsleben informieren?

Auf den folgenden Seiten erhalten Sie einen Überblick zu unterschiedlichen Behinderungen. Diese Übersicht ist bewusst so kurz und allgemein wie möglich gehalten und soll Ihnen eine erste Orientierung vermitteln. Selbstverständlich gibt es verschiedene untergeordnete Behinderungsformen, die sich wiederum ganz unterschiedlich äußern können. Jede einzelne Art der Behinderung separat darzustellen, würde aber einen falschen Schluss nahelegen: Nämlich, dass alle Auswirkungen, welche die jeweilige Behinderung mitbringen kann, auf die betroffene Person zutreffen. Dies ist allerdings nicht der Fall. Denn selbst, wenn zwei Personen von der gleichen Behinderung betroffen sind, kann diese ganz unterschiedliche Auswirkungen haben.

Viele Menschen mit Behinderung können ihren Beruf ohne Einschränkung ausüben. Wenn es Unterstützungsbedarf gibt, kann dieser durch technische Hilfsmittel oder auch Assistenz gewährt werden. Und zwar ebenso vielfältig und individuell, wie die Behinderungen selbst sind. Auch wenn eine kurze Einordnung also nicht schaden kann, möchten wir Sie daher bitten:



**Schauen Sie nicht auf die Behinderung, sondern auf die Menschen und ihre Fähigkeiten.**

# Sogenannte „Geistige Behinderung“



## Was ist das?

„Geistige Behinderung“ ist ein Sammelbegriff für eine Vielfalt an Erscheinungsformen einer verzögerten oder unvollständigen Entwicklung geistiger Fähigkeiten. Dadurch sind die Menschen bei der Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen benachteiligt. Man unterscheidet den Grad einer geistigen Behinderung anhand des Intelligenzquotienten (IQ) in leichte, mittelschwere, schwere und schwerste geistige Behinderung. Ein Großteil der Betroffenen hat nur eine leichte geistige Behinderung und kann mit entsprechender Förderung (zum Beispiel mit Unterstützter Beschäftigung) erfolgreich am beruflichen und sozialen Leben teilhaben. Der Begriff „geistige Behinderung“ ist umstritten. Verschiedene Selbsthilfegruppen, aber auch Teile der Wissenschaft, verwenden daher den Begriff „Menschen mit Lernschwierigkeiten“. Durch individuelle Förderung, Unterstützung und Begleitung können Menschen mit sogenannten geistigen Behinderungen ihre Potenziale entfalten.

## Wann und wie wird die Behinderung erworben?

Geistige Behinderungen machen sich bereits früh im Kindes- oder Jugendalter bemerkbar. Die Ursachen sind entweder genetisch bedingt, wie beispielsweise beim Down-Syndrom (Trisomie 21), oder werden bei der Geburt erworben, zum Beispiel durch einen Sauerstoffmangel. In seltenen Fällen können geistige Behinderungen aber auch die Folge von Krankheiten sein, welche Teile des Gehirns dauerhaft verletzen, wie zum Beispiel bei einem ungünstigen Verlauf eines Schlaganfalls oder einer Hirnhautentzündung.

### Wie äußert sich das?

Die Auswirkungen der Behinderung sind sehr unterschiedlich, machen sich aber in aller Regel in der Beeinträchtigung der Denkfähigkeit und des Sozialverhaltens bemerkbar. Je nach Auswirkung können Betroffene – mit gewissen Sonderregelungen und Unterstützung – durchaus eine Berufsausbildung oder Teile davon machen. Welchen konkreten Anforderungen Menschen mit einer geistigen Behinderung am Arbeitsplatz gewachsen sind, ist aber weder aus dem Intelligenztest noch dem Grad der Behinderung direkt abzulesen. Hier ist eine konkrete Erprobung in der Arbeit und ein Gespräch mit langjährigen Bezugspersonen häufig die bessere Alternative.

### Was folgt daraus für mich als Arbeitgeber?

- Holen Sie sich Expertenrat und beziehen Sie den Integrationsfachdienst ein.
- Haben Sie Geduld und rechnen Sie mit einer längeren Einarbeitungsphase.
- Setzen Sie Menschen mit geistiger Behinderung vorwiegend bei einfachen Routine-tätigkeiten ein.
- Nehmen Sie Menschen mit geistiger Behinderung als gleichberechtigte Kolleginnen und Kollegen wahr.
- Bestimmen Sie eine feste Ansprech- und Bezugsperson.
- Benutzen Sie einfache und verständliche Sprache.
- Nutzen Sie die Möglichkeiten des Budgets für Arbeit und des Budgets für Ausbildung.

Wie Sie Menschen mit sogenannter geistiger Behinderung beschäftigen können, erfahren Sie zusammengefasst auch in diesem Flyer:

[Flyer Budget für Arbeit](#)  
[– Budget für Ausbildung |](#)  
[Bestellservice](#)



# Innere Erkrankungen

## Was ist das?

Erkrankungen an inneren Organen sind sehr vielfältig. Das können zum Beispiel Stoffwechselerkrankungen wie Diabetes oder Mukoviszidose, die verschiedenen Krebsarten und diverse Herz-erkrankungen sein. Von einer Behinderung spricht man, wenn die Einschränkungen den Erkrankten mittel- oder langfristig daran hindern, am beruflichen oder privaten Leben teilzuhaben. Eine akute Lungenentzündung mit normalem Verlauf ist beispielsweise noch keine Behinderung, sondern eine Krankheit mit einer bestimmten Zeitdauer von wenigen Wochen. Wird die Entzündung allerdings chronisch oder ist die Atmung auch nach Heilung der Krankheit eingeschränkt, kann eine Behinderung vorliegen.

Nicht jeder Mensch mit einer chronischen Krankheit wird einen Schwerbehindertenausweis beantragen und dem daraus folgenden gesetzlichen Schutz unterliegen. Als Arbeitgeber sollten Sie aber auch für diese Personengruppe ein offenes Ohr haben. Menschen, die chronisch krank sind, aber gegenwärtig (noch) mit geringen Einschränkungen leben, können zum Beispiel auch von individuell geregelten Pausen zur Einnahme von Medikamenten profitieren. Zusätzliche Pausen sollten Sie nach Absprache mit der oder dem Betroffenen auf andere Weise ausgleichen. Innere Erkrankungen sind, ebenso wie etwa psychische Erkrankungen, nicht immer auf den ersten Blick erkennbar.

## Wann und wie wird die Behinderung erworben?

So vielfältig wie die Arten von inneren Erkrankungen sind auch ihre Ursachen. Einige Herz- oder Stoffwechselerkrankungen sind zum Beispiel genetisch bedingt und damit angeboren, andere Krankheiten entwickeln sich erst im (hohen) Alter.



## Wie äußert sich das?

Erkrankungen an inneren Organen können sehr unterschiedliche Folgen haben. Häufig betreffen diese die körperliche Kondition, das heißt, die physische Kraft kann entweder nur eingeschränkt oder nur über einen bestimmten Zeitraum voll verwendet werden. Bei Überlastung können Phasen der Erschöpfung auftreten. Eine weitere häufige Einschränkung sind Schmerzen, die die Konzentration beim Arbeiten verringern können. Ähnlich wie psychische Erkrankungen können diese Auswirkungen meist durch medizinische Behandlung stark verringert oder sogar ganz beseitigt werden. Häufig muss die oder der Betroffene mehrmals am Tag Medikamente einnehmen. Einschränkungen bestehen teilweise auch in der täglichen Nahrungsaufnahme.

## Was folgt daraus für mich als Arbeitgeber?

- Passen Sie den Arbeitsplatz an die behinderungsbedingten Einschränkungen an: Vermeiden Sie zum Beispiel körperlich anstrengende Arbeiten beziehungsweise planen Sie ausreichende Pausen ein.
- Geben Sie bei Bedarf zeitlichen Freiraum beziehungsweise einen Rückzugsort zur Einnahme der Medikamente.



# Körperbehinderung

## Was ist das?

Körperbehinderung ist ein Sammelbegriff für diverse Erscheinungsformen körperlicher Bewegungseinschränkungen. Zu den häufigsten Formen von Körperbehinderung gehören Schädigungen des Skelettsystems (zum Beispiel Gelenkfehlstellungen), Schädigungen des Zentralnervensystems (zum Beispiel Querschnittslähmung) und Fehlbildungen oder Schädigungen der Gliedmaßen. Auch Mischformen können auftreten, wie zum Beispiel spastische Lähmungen. Ursache ist hier eine Schädigung des Zentralnervensystems, aus der eine veränderte Eigenspannung des Skelettsystems folgt. Nachteilige Auswirkungen, wie Schwierigkeiten beim Gehen, können durch unterschiedliche Grunderkrankungen hervorgerufen werden. Körperbehinderungen können auch in der Folge von fortschreitenden oder chronischen Erkrankungen auftreten, beispielsweise bei Multipler Sklerose.



## Wann und wie wird die Behinderung erworben?

Körperbehinderungen können, wie beispielsweise bei Gelenkfehlstellungen, genetisch bedingt sein. Einige der Erscheinungsformen von körperlichen Behinderungen werden erst im Laufe des Lebens erworben: Zum Beispiel kann durch einen Schlaganfall eine Lähmung verursacht werden oder ein Autounfall hat den Verlust eines Arms oder Beins zur Folge.

## Wie äußert sich das?

Ebenso vielfältig wie die Erscheinungsformen von Körperbehinderungen sind auch die damit in der Regel verbundenen Einschränkungen im Lebens- und Berufsalltag: Unter Umständen sind Rollstuhl, Gehhilfen und/oder Medikamente notwendig. Die jeweilige Einsatz- und Leistungsfähigkeit des Menschen mit Körperbehinderung im Beruf lässt sich oft erst in der praktischen Erprobung beurteilen. Stellen sich bei den täglichen Bewegungsabläufen Probleme ein, gibt es aber viele Möglichkeiten, gegenzusteuern: Mit der Nutzung der richtigen (technischen) Hilfsmittel können viele Menschen mit Körperbehinderungen sehr wertvolle und voll einsatzfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.

## Was folgt daraus für mich als Arbeitgeber?

- Suchen Sie vor Arbeitsbeginn das Gespräch, um gemeinsam zu planen, wie der Arbeitsplatz barrierefrei gestaltet werden kann.
- Holen Sie sich Rat bei Expertinnen und Experten und beziehen Sie den Integrationsfachdienst ein.
- Informieren Sie sich über die Möglichkeiten technischer Hilfsmittel: [Arbeitsplatz & Ausbildung | REHADAT-Hilfsmittel](#).
- Bieten Sie flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten an.



# Lernbehinderung

## Was ist das?

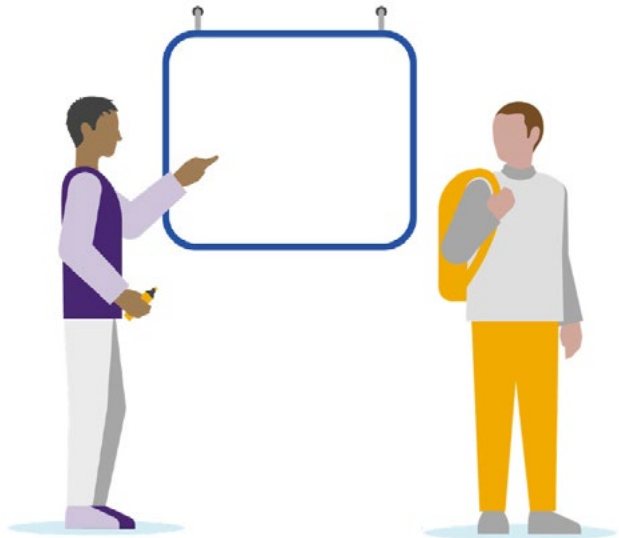
Eine Lernbehinderung ist ein Sammelbegriff für verschiedenartige Schwierigkeiten beim Lernen und Arbeiten. Die einzelnen Ausprägungen unterscheiden sich teils stark voneinander und können verschiedene Lernbereiche, wie zum Beispiel das Rechnen, das Lesen, aber auch die Bildung von Zusammenhängen zwischen Informationen betreffen. Eine Lernbehinderung ist nicht zwangsläufig mit verminderter Intelligenz gleichzusetzen. Und sie sollte unbedingt unterschieden werden von Schwächen, die aufgrund eines offenen Lernprozesses vorhanden sind – etwa, wenn ein Mensch erst seit sechs Monaten die deutsche Sprache lernt.

## Wie entsteht die Behinderung?

Lernbehinderungen entwickeln sich in der Regel im Kindesalter. Sie können vielfältige Ursachen haben. Eine besondere Rolle spielt neben genetischen Faktoren und individuellen psychischen Beeinträchtigungen das Elternhaus und das weitere soziale Umfeld. Wachsen Kinder in einer Umgebung auf, in der das Lernen oder die Kommunikation untereinander nicht gut funktionieren, so kann sich infolgedessen eine Lernbehinderung entwickeln.

## Wie äußert sich das?

Eine Lernbehinderung vermindert die Fähigkeit, Informationen aufzunehmen, neue Prozesse zu verstehen und Wissen auf neue Situationen anzuwenden. Teilweise ist auch das Verhalten betroffen. Es können unterschiedliche, individuelle Verhaltensweisen auftreten. Dann ist es wichtig, mit den Betroffenen und gegebenenfalls auch mit Unterstützern (zum Beispiel Berufsbegleiterinnen und Berufsbegleiter, Familie) im Gespräch zu bleiben.



## Was folgt daraus für mich als Arbeitgeber?

- Formulieren Sie Arbeitsanweisungen klar, leicht verständlich und überschaubar.
- Stellen Sie Routineaufgaben. Diese sind meist gut geeignet, da sie Sicherheit vermitteln.
- Bilden Sie bei Bedarf Tandems mit Personen, die eine bestimmte Einschränkung nicht aufweisen, um individuelle Stärken und weniger Schwächen zu betonen.
- Gewähren Sie bei Weiterbildungen und der Einarbeitung in neue Aufgabenbereiche zusätzliche Zeit zum Lernen und fragen Sie gezielt nach, wo die Mitarbeiterin beziehungsweise der Mitarbeiter Schwierigkeiten hat.
- Bestimmen Sie eine feste Bezugsperson und versuchen Sie, Wertschätzung im persönlichen Verhältnis aufzubauen, um einen offenen Umgang zu fördern.
- Ermutigen Sie Betroffene dazu, nachzufragen, wenn sie etwas nicht verstanden haben.
- Informieren Sie sich über das Konzept der „Unterstützten Beschäftigung“. Mit dieser Hilfe können Sie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Ihr Unternehmen gewinnen, die passgenau auf einen Arbeitsplatz qualifiziert werden. Für die Eingewöhnungsphase – aber auch danach – stehen verschiedene Unterstützungsangebote zur Verfügung, zum Beispiel eine Berufsbegleitung.

# Psychische Behinderungen

## Was ist das?

Im Gegensatz zu anderen Behinderungsarten sind psychische Behinderungen nicht auf den ersten Blick erkennbar und nicht immer medizinisch messbar. Von einer ernsthaften psychischen Erkrankung spricht man, wenn Denken, Fühlen, Wahrnehmung und Handeln über einen längeren Zeitraum verändert sind. Diese Veränderungen können konstant, aber auch schubhaft auftreten. Das bekannteste Krankheitsbild sind Depressionen. Nach einer Studie der AOK sind rund 9,5 Millionen Menschen in Deutschland von Depressionen betroffen ([AOK Gesundheitsatlas Deutschland](#)). Besonders auffällig: Menschen mitten im Erwerbsleben sind häufiger betroffen als Menschen im Rentenalter. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere psychische Krankheiten. So neigen Menschen bei einer Zwangsstörung dazu, Denk- oder Verhaltensweisen ohne sichtlichen Grund zu wiederholen. Das kann zum Beispiel ein permanenter Zweifel an der Qualität der eigenen Arbeit sein.



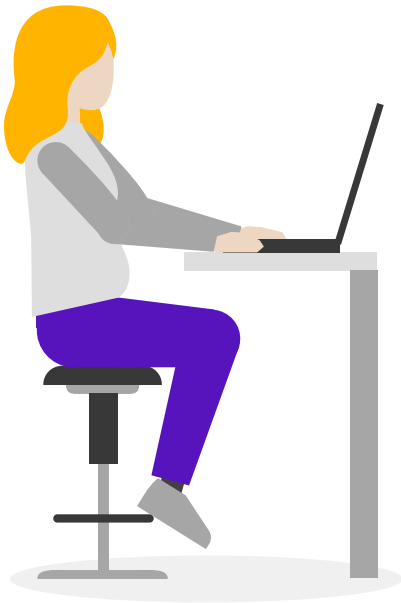
Psychische Erkrankungen und eine daraus folgende dauerhafte Behinderung steigen in Deutschland seit über 20 Jahren stark an. Auch hier gilt: Nicht jeder Mensch mit einer psychischen Erkrankung hat auch einen Schwerbehindertenstatus.

## Wie entsteht die Behinderung?

Die Ursachen sind vielschichtig: Sie beruhen auf einer Wechselwirkung von biologischen, psychischen und sozialen Faktoren. So kann es zum Beispiel bei entsprechender Veranlagung durch eine Lebenskrise zum Ausbruch einer Erkrankung kommen. Psychische Erkrankungen können auch begleitende Folgen einer organischen Erkrankung sein, etwa bei Entzündungen des Gehirns. So können sie sich über das Kindesalter hinaus bis ins hohe Erwachsenenalter entwickeln.

## Wie äußert sich das?

Erkrankte Personen nehmen die Welt anders wahr und zeigen ein Verhalten auf Basis dieser Eindrücke, das für andere Personen nicht immer nachvollziehbar ist. Das kann insbesondere den sozialen Kontakt zu anderen Menschen erschweren. Stress kann bestehende Krankheitsformen verschlimmern. Eine niedrigere Selbstkontrolle erschwert in manchen Fällen das selbstständige Arbeiten. Menschen mit phasenweiser Erkrankung haben je nach Grundstimmung Leistungsschwankungen. Die Bandbreite psychischer Erkrankungen reicht von leichten bis zu schweren Verhaltensauffälligkeiten. Die Auswirkungen können aber durch eine medizinische Behandlung stark verringert bis beseitigt werden. In der Anfangsphase medizinischer Behandlung kann eine Verschlimmerung auftreten.



### Was folgt daraus für mich als Arbeitgeber?

- Passen Sie den Arbeitsplatz an die behinderungsbedingten Einschränkungen an, vermeiden Sie zum Beispiel Publikumsverkehr und reduzieren Sie, wo möglich, den Zeitdruck.
- Kommunizieren Sie klar und eindeutig.
- Informieren Sie rechtzeitig über geplante Veränderungen. Versuchen Sie bei Menschen, die von einem festen Tagesplan profitieren, Änderungen schrittweise einzuführen.
- Erkennen Sie die gegebenenfalls entstehenden Mehrbelastungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an.
- Sensibilisieren Sie mit Einverständnis der betroffenen Person die Kolleginnen und Kollegen, damit diese angemessen auf Verhaltensauffälligkeiten reagieren können (zum Beispiel Angststörung, Aggressivität).
- Bestimmen Sie eine feste Bezugsperson.
- Geben Sie betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiraum für medizinische Behandlungen.
- Versuchen Sie bei Menschen mit phasenweiser Belastung, Homeoffice oder flexible Arbeitszeiten zu nutzen, um Belastungen abzufangen.

# Sinnesbehinderung

## Was ist das?

Von einer Sinnesbehinderung spricht man, wenn bei Menschen die Wahrnehmung ihres Hör-, Seh-, Tast- oder Riechsinns eingeschränkt ist und nicht durch Hilfsmittel ausgeglichen werden kann. In den meisten Fällen sind Hör- oder Sehvermögen betroffen. Das Spektrum der Sinnesbehinderungen umfasst leichtere Beeinträchtigungen der Sinne bis hin zum vollständigen Hör- oder Sehverlust.

## Wann und wie wird die Behinderung erworben?

Sinnesbehinderungen können erblich bedingt sein und sich damit bereits von Geburt an bemerkbar machen. Aber auch Unfälle im Laufe des Lebens können zum Verlust des Augenlichts oder Hörvermögens führen. Häufig sind Einschränkungen in der Sinneswahrnehmung auch eine Folge des Alterns.

## Wie äußert sich das?

Sinnesbehinderungen haben sehr vielfältige Erscheinungsformen. Je nachdem, welcher Sinn in welchem Ausmaß betroffen ist, sind Menschen in ihrem Alltag unterschiedlich stark beeinträchtigt. Eine Blendempfindlichkeit wirkt sich im Arbeitsleben anders als eine Blindheit aus. Einen großen Unterschied macht es bei der Sinnesbehinderung, ob diese angeboren oder im Lebensverlauf erworben wurde. Menschen, die beispielsweise durch einen Unfall erblinden oder gehörlos werden, müssen sich erst an die veränderten Lebensumstände gewöhnen, während Menschen, die bereits blind oder ohne Hörvermögen geboren wurden, oft sehr gut an ihre Umwelt angepasst sind.

## Was folgt daraus für mich als Arbeitgeber?

- Holen Sie sich Expertenrat und beziehen Sie den Integrationsfachdienst ein.
- Es gibt eine Vielzahl an technischen Arbeitshilfen für Menschen mit Sinnesbehinderung; einen Überblick finden Sie beispielsweise hier: [www.rehadat-hilfsmittel.de](http://www.rehadat-hilfsmittel.de)
- Inklusionsamt und Rehabilitationsträger informieren Sie über finanzielle Förderungen für einen behindertengerechten Arbeitsplatz.
- Je nach Ausprägung der Behinderung kann eine Arbeitsassistenz Ihre Angestellten mit Behinderung unterstützen.
- Kommunizieren Sie offen, dass Sie ältere Kolleginnen und Kollegen vertraulich unterstützen, wenn Unterstützungsbedarf auftritt.



# Schritt 2

## Bewerbungsprozess gestalten

**Eine passgenaue Stellenanzeige zu gestalten, ist auch bei der Rekrutierung von Menschen mit Behinderung zentral.** Es geht darum, das eigene Unternehmen möglichst gut vorzustellen, die zu besetzende Stelle genau zu beschreiben und das Anforderungsprofil zutreffend zu erstellen. Unsere Checkliste zur Stellenausschreibung hilft Ihnen bei der Gestaltung.



# Checkliste

## Stellenanzeigen zur Rekrutierung von Menschen mit Behinderung

### Allgemeines und Formulierungen

Wir weisen darauf hin, dass wir uns ausdrücklich über Bewerbungen von Menschen mit Behinderung freuen und dass Bewerbungen von Menschen mit Behinderung ausdrücklich gewünscht sind.

Wir sind glaubwürdig: Wir erwähnen nur Maßnahmen, die wir auch tatsächlich umsetzen oder in Zukunft umsetzen wollen.

Wir beachten die rechtlichen Aspekte des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG).

Wir nutzen nach Möglichkeit geschlechtsneutrale Formulierungen.



## Inhalte der Stellenanzeige

Wir haben geprüft, welche Anforderungen für die Ausübung der Stelle tatsächlich notwendig sind.

Wir formulieren unsere Qualifikationsanforderungen über Kompetenzen und nicht vorrangig über Abschlüsse. Dabei gehen wir so breit wie möglich vor, zum Beispiel: „Sie verfügen über ... oder vergleichbare Kenntnisse und Erfahrungen.“

Wir kennzeichnen klar, welche unserer Anforderungen auch im Rahmen der Stelle über Weiterbildung entwickelt werden können.

Wir haben geprüft, ob die zu besetzende Stelle für Teilzeit infrage kommt, da uns bewusst ist, dass dies ein relevantes Kriterium sein kann.

Aus unserer Stellenanzeige werden folgende Punkte ersichtlich:

- Aufgaben,
- Qualifikationen,
- Vollzeit oder Teilzeit,
- befristet oder unbefristet,
- Gehalt(srahmen).

Wir stellen in unserer Ausschreibung dar, was die Interessierten im Arbeitsalltag bei uns erwartet.

Die Anzeige verdeutlicht klar, was unser Unternehmen der oder dem Bewerbenden bietet.

Wir geben Hinweise auf unsere Unternehmensphilosophie und -kultur: Wir betonen, wenn dem so ist, dass in unserem Unternehmen ein offener, freundlicher Umgang miteinander gepflegt wird und dass wir uns aufeinander verlassen können.

Wir stellen kurz dar, wie wir uns auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung einstellen – zum Beispiel durch gute Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung und dem Inklusionsamt sowie Möglichkeiten, das Arbeitsumfeld zu gestalten.





Wir erwähnen relevante Informationen zur Erreichbarkeit und Barrierefreiheit des Gebäudes. Dabei erwähnen wir sowohl die Möglichkeit, das Gebäude mit dem ÖPNV als auch mit dem privaten PKW zu erreichen, sofern diese Optionen vorhanden sind. Unsere Büroräume sind ebenerdig zugänglich. Wir verweisen gegebenenfalls auf eine Person im Unternehmen, die bei diesem Thema für Rückfragen bereitsteht.

Wir erwähnen, so vorhanden, gesundheitsförderliche Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, wie zum Beispiel Pilates-Angebote, sowie die Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung.

Wir erwähnen unsere Bereitschaft, für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – im Rahmen unserer Möglichkeiten – auch bei Notlagen, wie zum Beispiel einem privaten Trauerfall, einzustehen.

Wir betonen unsere Besonderheiten, die für Menschen mit Behinderung von Interesse sind. Zum Beispiel:

- Work-Life-Balance,
- Homeoffice,
- gesundheitsförderliches Arbeitsklima.

Unsere Stellenanzeige enthält eine kurze Aufforderung, sich zu bewerben.

Es wird deutlich, in welcher Form, an wen und wohin die Bewerbung gehen soll.

## Form

Unsere Stellenanzeigen sind strukturiert aufgebaut.

Wir gestalten unsere Stellenanzeigen barrierefrei. Dafür

- nutzen wir Schriftgröße 12
  - nutzen wir barrierefreie PDF-Formate
- Mehr Informationen zur Gestaltung sind hier zu finden:  
[www.einfach-fuer-alle.de/artikel/pdf-barrierefrei-umsetzen](http://www.einfach-fuer-alle.de/artikel/pdf-barrierefrei-umsetzen)
- nutzen wir (bei Print-Anzeigen) mattes Papier.



Wir transportieren die Informationen so, dass möglichst keine Fragen offenbleiben.

Unsere Unternehmenskultur wird greifbar dargestellt durch beispielsweise

- lebendige Beispiele aus dem Berufsalltag,
- Fotos,
- Links oder QR-Codes zu Best-Practice-Beispielen / Aktivitäten außerhalb des Arbeitsplatzes / Facebook.

Wir nutzen die Wirkung von Bildern und achten darauf, dass

- die Bildsprache zu unserem Unternehmen passt,
- unsere eigenen Beschäftigten und unser Unternehmen gezeigt werden,
- nur abgebildet wird, was auch Realität in unserem Unternehmen ist,
- sich Menschen mit Behinderung in unseren Bildern wiederfinden können. Dabei achten wir darauf, dass die Bilder authentisch sind. Zum Beispiel zeigen wir keine Menschen ohne Behinderung im Rollstuhl. Geeignete Bilder finden Sie zum Beispiel hier: [www.gesellschaftsbilder.de](http://www.gesellschaftsbilder.de).

## **Zu guter Letzt**

Wir lassen die Stellenausschreibung von Mitarbeitenden mit Behinderung sowie von Mitarbeitenden, die die Stelle kennen, gegenlesen. Falls wir (noch) keine Mitarbeitenden mit Behinderung haben, können wir auch Menschen mit Behinderung in unserem Familien- oder Freundeskreis um eine zweite Meinung bitten.

**Mehr Informationen zum Thema Inklusion finden Sie in dem Themenbereich "Inklusion am Arbeitsplatz":**  
[www.kofa.de/inklusion](http://www.kofa.de/inklusion).



# Praxistipps für Vorstellungsgespräche

Sie haben eine Stelle ausgeschrieben und die Bewerberin beziehungsweise der Bewerber hat im Anschreiben angegeben, dass sie oder er eine Schwerbehinderung hat. Nun steht ein Bewerbungsgespräch an, und Sie sind sich unsicher, wie Sie dieses führen sollen? Im Folgenden finden Sie einige Orientierungshilfen, Leitfragen und wichtige Hinweise.

# Allgemeine Vorbemerkungen zum Vorstellungsgespräch



## **Situation 1**

### **Eine Schwerbehinderung ist bekannt**

Sie können fragen, ob die Bewerberin beziehungsweise der Bewerber über das Thema sprechen möchte und nachfragen, ob eine bestimmte Unterstützung notwendig ist. Wenn es bei Ihnen eine gewählte Schwerbehindertenvertretung gibt, sind Sie verpflichtet, diese innerhalb des Bewerbungsprozesses zu beteiligen, sobald Ihnen Informationen über den Status vorliegen. Eine Vertrauensperson aus der Schwerbehindertenvertretung hat das Recht, an dem Vorstellungsgespräch teilzunehmen, sofern die Bewerberin oder der Bewerber mit Schwerbehinderung dies nicht ausdrücklich ablehnt.

Eingehen auf Hinweise der Person: Ebenso kann es vorkommen, dass Menschen das Thema innerhalb des Bewerbungsgesprächs proaktiv von sich aus ansprechen. Auch darauf dürfen Sie eingehen.

## **Situation 2**

### **Eine Schwerbehinderung oder Einschränkung ist nicht bekannt**

In allen sonstigen Fällen ist es Ihnen als Arbeitgeber nicht gestattet, nach einer Schwerbehinderung zu fragen. Tun Sie dies doch, ist die Bewerberin oder der Bewerber nicht dazu verpflichtet, wahrheitsgemäß zu antworten.

### **Es gibt allerdings Ausnahmen:**

Sofern bestimmte körperliche Fähigkeiten (wie zum Beispiel räumliches Sehen) oder geistige Fähigkeiten (wie zum Beispiel Konzentrationsfähigkeit über lange Zeiträume) Voraussetzung für die Erfüllung der konkreten Arbeitstätigkeit sind, dürfen Sie nach möglichen Beeinträchtigungen oder nach Unterstützungsbedarf fragen. Ist für Ihre Gesprächspartnerin oder Ihren Gesprächspartner erkennbar, dass aufgrund ihrer oder seiner Behinderung eine Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit zu erwarten ist, besteht in diesem Fall eine Offenbarungspflicht. Beachten Sie dabei – nicht jede Schwerbehinderung muss zu einer Einschränkung der Leistungsfähigkeit führen.

Alle Nachfragen müssen sich auf die Ausübung des Jobs beschränken. Nachfragen zum Umgang mit der Behinderung im Privatleben sind im Bewerbungsgespräch nicht zulässig. Es sei denn, die Bewerberin oder der Bewerber spricht das Thema von sich aus an.



# Im Vorstellungsgespräch

Für ein Vorstellungsgespräch mit einer Bewerberin oder einem Bewerber mit (Schwer-)Behinderung sind zunächst die gleichen Fragen entscheidend wie bei jedem anderen Gespräch. Von daher sollten Sie auch hier zunächst über fachliche Themen sprechen. Die zentrale Frage lautet: „Passt der Mensch vor mir mit seinen Qualifikationen, seiner Erfahrung und seiner Persönlichkeit zu mir und meinem Unternehmen?“ Es bietet sich an, über Fragen bezüglich der Behinderung erst im späteren Verlauf des Vorstellungsgesprächs zu sprechen, wenn sich die Gesprächsatmosphäre schon etwas gelockert hat.

## Situation 1

### Eine Schwerbehinderung ist bekannt

#### Gesprächseinleitung

Klären Sie die für Sie relevanten Punkte mit der Bewerberin oder dem Bewerber im gemeinsamen Gespräch, aber fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus! Ein Gespräch über ihre oder seine Behinderung kann, zum Beispiel vor dem Hintergrund von bisherigen Diskriminierungserfahrungen, sensibel sein.

Wie so oft gilt: Der Ton macht die Musik. Beweisen Sie Feingefühl und fragen Sie den Menschen vor Ihnen lieber, ob er über bestimmte Punkte sprechen möchte, anstatt ihn direkt mit eventuell sensiblen Punkten zu konfrontieren. So entsteht für beide Seiten eine angenehme und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre. Sie können sich dabei an folgenden Fragen orientieren:

1. Sie haben im Lebenslauf angegeben, dass Sie eine Schwerbehinderung haben – möchten Sie mit uns über das Thema kurz sprechen?
  - Sofern die Bewerberin beziehungsweise der Bewerber sich bereit zeigt, die Behinderung zu thematisieren, können Sie detaillierter nachfragen. Wenn dies nicht der Fall ist, gehen Sie zum nächsten Themenblock über.
2. Möchten Sie darüber sprechen, wie sich Ihre Behinderung im Arbeitsleben äußern kann?
3. Gibt es Tätigkeiten (im Zusammenhang mit der ausgeschriebenen Stelle), bei denen Sie denken, dass Sie Hilfsmittel für die Ausübung benötigen?
  - Wenn ja, benötigen Sie bestimmte Hilfsmittel und/oder Assistenz?



4. Besitzen Sie die benötigten Hilfsmittel bereits? Wenn nicht, kümmern wir uns gern mit Ihnen zusammen um die Anschaffung, falls Sie Unterstützung bei der Beantragung brauchen.
5. Was können wir dafür tun, damit Sie mit Ihrer Behinderung hier gut arbeiten können?

Zum Abschluss der Fragen zum Thema „Schwerbehinderung“ können Sie mit der Frage „Möchten Sie uns noch etwas zu diesem Thema mitteilen oder mit uns besprechen?“ zum nächsten Themenblock, wie zum Beispiel Gehaltsvorstellungen, überleiten.

## **Situation 2**

### **Eine Schwerbehinderung oder Einschränkung ist nicht bekannt**

Ein eigener Fragenblock, wie in Situation 1, ist in diesem Fall rechtlich von Ihrer Seite nicht möglich. Die Frage nach einer Einschränkung sollte in Zusammenhang mit einer konkreten Arbeitstätigkeit stehen.

### **Allgemeine Eingangsfrage**

Beschreiben Sie zunächst die Tätigkeit und die damit entstehenden Belastungen und Voraussetzungen für die Bewerberin oder den Bewerber. Im Anschluss können Sie fragen:

„Haben Sie eine gesundheitliche, seelische oder andere Beeinträchtigung, die die Ausübung der Tätigkeiten der vorliegenden Stelle entscheidend einschränkt? Haben Sie an einzelnen Stellen Unterstützungsbedarf?“



Dies ist eine sehr offene Frage, die Ihrer Bewerberin oder Ihrem Bewerber die Chance gibt, von sich aus Herausforderungen anzusprechen. Gehen Sie auf diese individuell ein, fragen Sie aber nicht über das Genannte hinaus nach.

### **Spezifische Eingangsfrage**

Je nach Jobangebot kann es sich anbieten, nicht eine allgemeine, sondern eine spezifische Frage zu stellen, die auf die Fähigkeit zur Ausübung einer Tätigkeit abzielt, wie zum Beispiel:

„Im Rahmen der Arbeitstätigkeit müssen Sie regelmäßig schwere Gegenstände bis zu 30 Kilo bewegen – ist Ihnen das möglich?“

Auch hier können Sie je nach Rückmeldung fragen, ob an einzelnen Stellen Unterstützungsbedarf besteht beziehungsweise was der Bewerberin oder dem Bewerber bei der Ausübung helfen könnte. Dies können Sie zu Beispiel durch die Frage:

„Und wie können wir Ihnen dabei bestmöglich zur Seite stehen?“

ausdrücken. Fragen Sie auch bei dieser Vorgehensweise nicht über das Genannte hinaus nach.

Alle dargestellten Aussagen und Vorgehensweisen sind mehrfach von Expertinnen und Experten der betrieblichen Personalarbeit überprüft worden. Die Darstellungen stellen aber nur eine Orientierung und keine juristische Beratung dar, die sich immer auf den Einzelfall bezieht. Bei besonderen Fällen sollten Sie daher zusätzlich Rat bei einer Juristin oder einem Juristen mit Schwerpunkt Arbeitsrecht suchen.



# Schritt 3

## Ins Unternehmen eingliedern und einarbeiten

**Entscheidend für den erfolgreichen Start im Unternehmen sind oft die ersten Wochen.** Unsere Checkliste zum Onboarding begleitet Sie in dieser wichtigen Zeit zwischen der Zusage im Bewerbungsgespräch und dem ersten Mitarbeitergespräch. Das Thema Behinderung hat eine rechtliche Dimension, die auch das Arbeitsleben betrifft. Erfahren Sie mehr zu den wichtigsten Rechten und Pflichten, auf die Sie als Arbeitgeber zu achten haben.



# Rechtliche Bestimmungen in der Personalarbeit

Menschen mit Schwerbehinderung und ihnen Gleichgestellten kommt im deutschen Arbeitsrecht ein besonderer Schutz zu (§§ 151 ff. SGB IX).

## Behinderungsbegriff

### Wann gilt jemand überhaupt als Mensch mit Behinderung?

Das Sozialgesetzbuch definiert den Behinderungsbegriff: „Menschen mit Behinderung sind 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.“

## Behinderungsgrad

Wie schwerwiegend eine Behinderung ist, wird durch den Grad der Behinderung (GdB) ausgedrückt. Das zuständige Versorgungsamt stellt den Behinderungsgrad in Zehnerschritten von 20 bis 100 fest.



**Menschen mit Behinderung:** Das sind Menschen, denen vom Versorgungsamt ein Grad der Behinderung von mindestens 20 und weniger als 50 bestätigt wurde. Sie haben darüber eine schriftliche Bestätigung vom Versorgungsamt.

**Formal gleichgestellte Personen:** Menschen ohne Schwerbehinderung können Menschen mit Schwerbehinderung gleichgestellt werden, wenn sie einen GdB zwischen 30 und 50 haben und sie es dadurch auf dem Arbeitsmarkt schwerer haben (§ 2 Abs. 3 SGB IX i. V. m. § 151 SGB IX). Formal Gleichgestellte haben keinen Ausweis, aber eine Bescheinigung der Arbeitsagentur und eine schriftliche Bestätigung des Versorgungsamts.

**Menschen mit Schwerbehinderung:** Wer einen GdB von 50 oder höher hat, gilt als schwerbehindert (SGB IX). Eine Schwerbehinderung wird in einem speziellen Ausweis festgehalten.

### **Mitteilungspflicht: Gibt es eine Pflicht zur Mitteilung einer Behinderung?**

Eine Behinderung müssen Angestellte ihren Arbeitgebern nur dann mitteilen, wenn sie ihre bisherige Arbeit nur noch eingeschränkt oder gar nicht mehr wahrnehmen können. Aber: Arbeitgeber müssen Menschen mit Schwerbehinderung und formal Gleichgestellten nur dann Nachteilsausgleiche gewähren, wenn ein Nachweis über den Grad der Behinderung vorliegt.

### **Ausgleichsabgabe – was ist das?**

Beschäftigt Ihr Betrieb Personen auf 20 oder mehr Vollzeitarbeitsplätzen? Dann sind Sie dazu verpflichtet, fünf Prozent dieser Stellen mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen (SGB IX). Das gilt auch dann, wenn es in Ihrer Betriebsstruktur nicht möglich ist, Menschen mit Behinderung einzustellen. Erfüllen Sie die Quote nicht, müssen Sie eine sogenannte Ausgleichsabgabe an das Inklusionsamt zahlen. Die Einnahmen aus der Ausgleichsabgabe werden ausschließlich für die Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben eingesetzt.

Wie hoch die Ausgleichsabgabe ist, die Sie zahlen müssen, hängt im Wesentlichen von Ihrer Mitarbeiterzahl ab. Es spielt aber auch eine Rolle, ob Sie Aufträge an Werkstätten für Menschen mit Behinderung erteilen. Mit dem kostenfrei nutzbaren Ersparnisrechner IW-Elan können Sie die Ausgleichsabgabe individuell für Ihr Unternehmen errechnen: [www.iw-elan.de](http://www.iw-elan.de).



## Nachteilsausgleich

Wenn Sie Menschen mit Schwerbehinderung beschäftigen, müssen Sie einige zusätzliche arbeitsrechtliche Regeln beachten. Bis auf den Anspruch auf zusätzlichen Urlaub gelten diese Bestimmungen auch für formal gleichgestellte Personen.

### 1. Anspruch auf Zusatzurlaub

Schwerbehinderte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben Anspruch auf zusätzlichen bezahlten Urlaub von einer Arbeitswoche. Die genaue Höhe des Zusatzurlaubs ist abhängig von der regelmäßigen Arbeitszeit pro Woche. Der Anspruch auf Zusatzurlaub gilt nur für schwerbehinderte Beschäftigte, nicht für Beschäftigte mit Behinderung oder gleichgestellte Beschäftigte mit einem Grad der Behinderung unter 50.

Beispiel: Wenn Sie Angestellte mit Schwerbehinderung beschäftigen, die fünf Tage die Woche arbeiten, haben diese einen Anspruch auf fünf Tage Zusatzurlaub. Arbeiten sie pro Woche nur drei Tage, reduziert sich der Anspruch dementsprechend auf drei Tage Zusatzurlaub. Entlohnt wird der Zusatzurlaub gemäß der täglichen Arbeitszeit.

### 2. Arbeitszeit

Menschen mit Schwerbehinderung und ihnen Gleichgestellte können arbeitsrechtlich nicht verpflichtet werden, mehr als acht Stunden täglich zu arbeiten. Auf ihr Verlangen sind sie von betrieblicher Mehrarbeit zu befreien. Sie dürfen aber auf eigenen Antrieb hin ohne Antrag im Rahmen der gesetzlichen Regelungen Mehrarbeit leisten – wie andere Kolleginnen und Kollegen auch.

### 3. Benachteiligungsverbot und Förderung des beruflichen Fortkommens

Niemand darf wegen einer Behinderung benachteiligt werden – das gilt auch am Arbeitsplatz. Wenn Sie im Betrieb berufliche Bildungsmaßnahmen anbieten, haben Schwerbehinderte und ihnen Gleichgestellte einen Anspruch auf bevorzugte Berücksichtigung. Das gilt auch für außerbetriebliche Maßnahmen der beruflichen Bildung. Diese Fördermaßnahmen beantragen Ihre Angestellten eigenständig beim Inklusionsamt beziehungsweise bei den Rehabilitationsträgern, die auch für die Kostenübernahme zuständig sind.



#### 4. Pflicht zur Durchführung eines Präventionsverfahrens

Es kann vorkommen, dass bei der Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung Schwierigkeiten auftreten, die den Arbeitsplatz gefährden. In solchen Fällen sind Betriebe dazu verpflichtet, ein sogenanntes Präventionsverfahren durchzuführen (SGB IX § 167 Abs. 1).

Im Präventionsverfahren suchen der Betrieb, die betriebliche Arbeitnehmervertretung (Schwerbehindertenvertretung, Betriebs- oder Personalrat, sofern vorhanden) und das Inklusionsamt gemeinsam nach Lösungen für diese Schwierigkeiten. Ziel ist es, dass die oder der Betroffene möglichst dauerhaft im Arbeitsverhältnis bleiben kann. Damit das gelingt, können beispielsweise Beratungs- und Förderleistungen in Anspruch genommen werden. Welche genau das sind, wird im Einzelfall geklärt.

Mehr Informationen finden Sie auch im Kapitel „Betriebliche Wiedereingliederung“ [auf Seite 78](#).

#### 5. Inklusionsbeauftragte bestellen

Beschäftigen Sie einen Menschen mit Schwerbehinderung oder einen diesen gleichgestellten Menschen? Dann müssen Sie mindestens einen, bei Bedarf auch mehrere sogenannte Inklusionsbeauftragte ernennen. Die oder der Inklusionsbeauftragte vertritt die Arbeitgeberseite in Angelegenheiten schwerbehinderter Beschäftigter. Eine Ausnahme gilt für Betriebe mit weniger als 20 Vollzeit-Arbeitsplätzen: Hier können Arbeitgeber die damit verbundenen Aufgaben selbst übernehmen.

Direkt nach der Benennung melden Sie die Inklusionsbeauftragte oder den Inklusionsbeauftragten der zuständigen Agentur für Arbeit und dem Inklusionsamt (Anzeigepflicht nach § 163 Abs. 2 SGB IX).

Die Inklusionsbeauftragten haben folgende Aufgaben:

- Sie sind für Beschäftigte mit Schwerbehinderung sowie für Gleichgestellte die arbeitgeberseitigen Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner.
- Sie kooperieren betriebsintern mit Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung, sofern vorhanden.
- Sie kooperieren nach extern mit dem zuständigen Inklusionsamt und der Agentur für Arbeit.
- Falls es zu Konflikten kommt, werden sie als Schlichterin oder Schlichter aktiv und bemühen sich um einen Interessenausgleich aller Beteiligten.



## **6. Schwerbehindertenvertretung wählen**

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen mindestens fünf schwerbehinderte und / oder gleichgestellte Menschen insgesamt länger als sechs Monate beschäftigen, muss eine Schwerbehindertenvertretung gewählt werden (§ 177 SGB IX).

Eine Schwerbehindertenvertretung wird in der Regel für vier Jahre gewählt. Sie besteht aus einer Vertrauensperson und mindestens einer Vertretung. Für die Mitglieder der Schwerbehindertenvertretung gilt die gleiche rechtliche Stellung wie für Mitglieder des Betriebs- oder Personalrats (wie zum Beispiel: Kündigungs- und Versetzungsschutz).

Aufgaben der Schwerbehindertenvertretung:

Die Schwerbehindertenvertretung vertritt die Interessen der Beschäftigten mit Schwerbehinderung und ihnen gleichgestellter Menschen. Sie fördert deren Eingliederung in den Betrieb. Bei allen Angelegenheiten, die mindestens eine oder einen Angestellten mit Schwerbehinderung betreffen, muss die Schwerbehindertenvertretung unverzüglich und umfassend unterrichtet und vor einer Entscheidung angehört werden. Das gilt beispielsweise bei der Einstellung, Versetzung und der Kündigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderung.

## **7. Zustimmung zur Kündigung**

Für Beschäftigte mit Schwerbehinderung gilt ein besonderer Kündigungsschutz. Der Kündigung muss das zuständige Inklusionsamt zustimmen. Dazu überprüft das Inklusionsamt, ob die beabsichtigte Kündigung im direkten Zusammenhang mit der Behinderung steht und spricht dazu mit der Schwerbehindertenvertretung, dem Betriebsrat und der oder dem Betroffenen. Ist dies der Fall, werden alle Möglichkeiten geprüft, um mögliche Herausforderungen, die durch die Behinderung verursacht werden, zu lösen. Das Inklusionsamt wägt dabei die Interessen beider Parteien ab und wirkt darauf hin, dass es zu einer möglichst konfliktfreien Einigung kommt. Wichtig zu wissen: Bei der Mehrzahl der Fälle (laut Integrationsämtern rund 75 Prozent) stimmt das Inklusionsamt der Kündigung zu.

Ausnahme: In den ersten sechs Monaten der Beschäftigung gilt der besondere Kündigungsschutz nicht. Auch im Anerkennungsverfahren für eine Schwerbehinderung gilt in der Regel der besondere Kündigungsschutz noch nicht.



## **8. Renteneintritt**

Menschen mit Schwerbehinderung können nach Erfüllung der Wartezeit von 35 Jahren Altersrente für schwerbehinderte Menschen beanspruchen, wenn sie das 65. Lebensjahr vollendet haben. Damit können sie zwei Jahre früher in Rente gehen als Menschen ohne Behinderung. Auch ist – wie bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ohne Behinderung – ihnen freigestellt, die Altersrente vorzeitig in Anspruch zu nehmen. Das ist ein Jahr früher als bei Menschen ohne Behinderung möglich, also mit 63 statt mit 64 Jahren. Diese Altersgrenze steigt allerdings schrittweise. Detailliert ist das in § 236a SGB VI geregelt.

## **9. Freistellung**

Menschen mit Behinderung können – wie andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch – von der Arbeit freigestellt werden, wenn dafür Gründe vorliegen. Wenn sie beispielsweise in der Schwerbehindertenvertretung mitarbeiten oder aber als Vertrauensperson für schwerbehinderte Menschen tätig sind, müssen sie für diese Tätigkeiten freigestellt werden, soweit es erforderlich ist. Regelungen für beispielsweise Mutterschutz oder Arztbesuche gelten bei Menschen mit Behinderungen genauso wie bei anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch. Hier gibt es keine Regelungen, die zusätzlich beachtet werden müssten.





## Orte der Kommunikation, Orte der Stille

Durch Arbeitstage von acht Stunden und mehr fühlen sich viele Menschen gefordert. Und längst ist klar: Mehr Druck führt nicht zu mehr Effektivität. Pausen und Rückzugsmöglichkeiten sind ebenso wichtig wie die Möglichkeit zum kollegialen Austausch.



# Orte der Kommunikation

## 1. Kurzvorstellung von Kolleginnen und Kollegen

**Kurzbeschreibung:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung, am „Schwarzen Brett“ oder über das Mitarbeiterportal (Intranet) vorstellen (zum Beispiel: 60 Sekunden mit ...). Dies kann ein kurzer Text sein oder auch die Beantwortung einzelner Fragen, beispielsweise zu den Hobbys oder Lieblingsthemen der Person.

**Voraussetzungen:** Da es sich um persönliche Daten handelt, sind die Angaben freiwillig. Eventuell können feste wiederkehrende Fragen oder Denkanstöße in einer Vorlage helfen.

**Botschaft:** Ich komme nicht nur als Kollegin beziehungsweise Kollege, sondern auch als Mensch zu euch ins Team.

## 2. Ideenbriefkasten

**Kurzbeschreibung:** An einem festen Ort wird ein verschließbarer „Briefkasten“ aufgestellt, in dem die Kolleginnen und Kollegen nicht nur fachliche Ideen, sondern auch Ideen zur Gestaltung des kollegialen Miteinanders beziehungsweise der persönlichen Zusammenarbeit einbringen können. Diese Ideen sollten regelmäßig in einer Arbeitsgruppe oder in Mitarbeitertreffen besprochen werden, gegebenenfalls (je nach Betriebsgröße und Thema) in einer Arbeitsgruppe aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern.

**Voraussetzungen:** Es muss vor der Sammlung im Kollegenkreis festgelegt werden, ob die Antworten anonym oder mit Namen eingereicht werden. Das besprochene Vorgehen muss verbindlich eingehalten werden. Aussagen müssen zumindest besprochen werden und dürfen nicht im Vorhinein aussortiert werden. Bei einer namentlichen Einreichung empfiehlt es sich, Rückmeldungen zu den Vorschlägen zu geben, um der oder dem Einreichenden Wertschätzung zu zeigen.

**Botschaft:** Wir sind offen für Verbesserungsvorschläge unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nehmen diese ernst.



### 3. Offene Sprechstunde bei der Führungskraft / beim Management

**Kurzbeschreibung:** Die oberste Führungsebene lädt zu einer offenen Sprechstunde ein. Dies kann in einem gesonderten Raum mit mehreren Personen stattfinden oder im Büro der jeweiligen Führungskraft. Alternativ kann auch zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten vereinbart werden, dass bei Gesprächsbedarf von Seiten der Mitarbeiterin beziehungsweise des Mitarbeiters jederzeit ein Termin in Outlook oder über die Assistenz zu einem informellen Gespräch angefragt werden kann. Anders als bei einem normalen Mitarbeitergespräch wird die tägliche Arbeitsleistung der oder des Einzelnen nicht behandelt. Der Charakter des Gesprächs ist informell und hat keine Auswirkungen auf die Bewertung der oder des Einzelnen.

**Voraussetzungen:** Es muss ein eigener Zeitrahmen im Kalender der Führungskraft geblockt werden, der in festen Zeitabständen (zum Beispiel einmal monatlich, einmal im Quartal) wiederholt wird. Führungskräfte müssen gegebenenfalls geschult werden.

**Botschaft:** In unserer Hierarchie ist niemand sich zu schade, mit anderen zu sprechen.

### 4. Mystery Lunch / Blind Lunchdate

**Kurzbeschreibung:** Die zwanglose Mittagspause wird durch eine zufällige Auslosung (wer geht mit wem essen) zum Beispiel einmal im Monat genutzt, um Abteilungen und Hierarchien zu mischen, sich auf eher privater Ebene kennenzulernen und neue Netzwerke / Freundschaften zu ermöglichen. „Erlebnisberichte“ in einer Mitarbeiterzeitung, am Schwarzen Brett oder dem Mitarbeiterportal (Intranet) können die Maßnahme begleiten und positiv verstärken.

**Voraussetzungen:** Es muss sich eine ausreichende Zahl an Teilnehmerinnen und Teilnehmern finden, die an dem Programm teilnehmen möchten. Es muss eine Kantine, Essecke oder ein Restaurant geben. Die Teilnahme sollte freiwillig sein, aber von den Führungskräften positiv vorgelebt werden.

**Botschaft:** Beim Essen gehen gibt es keine Abteilungen, sondern nur Kolleginnen und Kollegen.



## 5. Teamevents und Teambuilding

**Kurzbeschreibung:** Gemeinsame Aktivitäten außerhalb des Büroalltags – vom Sportevent über Spieleabend bis zum Kneipenbummel. Die Organisation der Aktivitäten kann unter den Kolleginnen und Kollegen wechseln. So teilt man einerseits die Arbeit und lernt sich andererseits auch durch andere Aktionen kennen.

**Voraussetzungen:** Eine Plattform (online oder am Schwarzen Brett), auf der die Vorschläge gebündelt werden, möglichst zu einem festgelegten Termin, zum Beispiel alle zwei Wochen donnerstags ab 19 Uhr.

**Botschaft:** Wir lernen uns gern unabhängig vom Arbeitskontext noch besser kennen, um einander bei der Arbeit besser zu verstehen.

## 6. Vorstellung einzelner Abteilungen / Themenfelder

**Kurzbeschreibung:** An einem festen Zeitpunkt stellen sich unterschiedliche Abteilungen, Teams oder Arbeitsgruppen den anderen Bereichen / Kolleginnen und Kollegen vor. So kann Transparenz geschaffen werden und ein Austausch zu bestimmten Prozessen oder Themen stattfinden.

**Voraussetzungen:** Es sollte ein regelmäßiges, festes Zeitfenster festgelegt sein oder eigens geschaffen werden (zum Beispiel ein ungezwungener Treff freitags vor der Mittagszeit).

**Botschaft:** Wir sind als Abteilung / Team nicht abgeschottet, sondern jede und jeder kann auf uns fachlich wie menschlich zukommen.



# Orte der Stille

## 1. Busy Light

**Kurzbeschreibung:** Über ein Signal (zum Beispiel ein Schild, eine Ampel) erhalten Kolleginnen und Kollegen eine leicht einsehbare Mitteilung über die Gesprächsbereitschaft einer Person und können sich entsprechend verhalten, ohne dass jene Person immer wieder „kurz“ gestört wird. Beispiel: Ampel-System mit Abstufungen „rot = nur wichtige Anliegen“, „gelb = normaler Alltag“, „grün = Freiraum“

**Voraussetzungen:** Über ein Schild oder ein Lichtsignal am Arbeitsplatz sollte den Kolleginnen und Kollegen der aktuelle Stand mitgeteilt werden.

**Botschaft:** Wir nehmen Rücksicht auf unterschiedliche Bedürfnisse.

## 2. Verteilung von Aufgaben mit geringerer Kommunikationsnotwendigkeit

**Kurzbeschreibung:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihren Vorgesetzten gegenüber kommunizieren, dass sie für einen bestimmten Zeitraum vorzugsweise Arbeitsaufgaben erledigen möchten, die wenig Kommunikation beziehungsweise Teamarbeit verlangen.

**Voraussetzungen:** Eine offene Kommunikation zwischen der oder dem Vorgesetzten und dem Team muss vorhanden sein. Es müssen Aufgaben mit unterschiedlichem Ausmaß an Kommunikation vorhanden sein. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass einzelne Personen unbegründet bevorzugt werden.





**Botschaft:** Wir akzeptieren unterschiedliche Bedürfnisse an Ruhe und Kommunikation.

### 3. Individuelles Ausklinken aus dem gemeinsamen Mittagessen

**Kurzbeschreibung:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihren Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen gegenüber kommunizieren, dass sie sich für einen bestimmten Zeitraum in der Pause keinen Kontakt zu ihren Teammitgliedern wünschen.

**Voraussetzungen:** Eine offene Kommunikation zwischen der oder dem Vorgesetzten und dem Team muss vorhanden sein. Es muss Ausweichmöglichkeiten innerhalb der Pause geben. Im Team muss Verständnis für kurzfristigen Rückzug vorhanden sein.

**Botschaft:** Das Team muss in der Zusammenarbeit während der Arbeit funktionieren. Pausen und Freizeit gestaltet jede Mitarbeiterin beziehungsweise jeder Mitarbeiter, wie sie oder er möchte.

### 4. Ausweicharbeitsplätze

**Kurzbeschreibung:** Eine Person arbeitet an einem oder mehreren Tagen nicht an ihrem zugewiesenen Arbeitsplatz, sondern verrichtet die Arbeit an einem anderen Ort (allerdings innerhalb des Betriebs). Das kann zum Beispiel hilfreich sein, wenn sich ein Mensch sehr stark auf eine Aufgabe konzentrieren muss, oder aber, wenn sie oder er aufgrund von hoher psychischer Belastung Rückzugsräume braucht.

**Voraussetzungen:** Ort der Ausübung der Arbeit ist nicht festgelegt (zum Beispiel eine feste Maschine oder ein fester Platz zum Kundenempfang). Ausweicharbeitsplätze sind vorhanden. Grundsätzlich stehen diese Arbeitsplätze allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (ob mit oder ohne Behinderung) zur Verfügung.

**Botschaft:** Verschiedene Aufgaben erfordern verschiedene Arbeitsformen. Niemand muss sich schämen, wenn er sich die Ruhe nimmt, die er zum Arbeiten braucht.

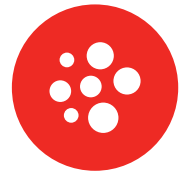


**Praxisbeispiel: Rewe-Filialen Düsseldorf**

# Menschen mit Behinderung gezielt einstellen

David Hegemann betreibt fünf REWE-Märkte in und um Düsseldorf. Seit 2018 sucht er gezielt auch Mitarbeitende mit Behinderung. Zehn hat er schon eingestellt. Sein Ziel ist es, diese Zahl zu verdoppeln.





Drei Kandidatinnen und Kandidaten. Wer es schafft, innerhalb von einer Minute die meisten Lebensmittel in den eigenen Einkaufswagen zu packen, bekommt den kompletten Inhalt geschenkt.

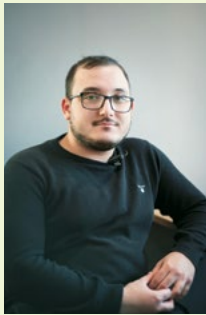
Das ist eine der zahlreichen Ideen, die der Unternehmer David Hegemann auf seinem Instagram- und Facebook-Kanal umsetzt. Solche Aktionen machen ihm großen Spaß und bringen ihm einiges an Aufmerksamkeit. Hegemann nutzt Social-Media auch, um seinen etwa 60.000 Followern zu zeigen, dass ihm Inklusion wichtig ist. Beispielsweise indem er in zwei seiner Märkte eine Stille Stunde ankündigt für Kund\*innen mit einer Autismus-Spektrum-Störung, mit psychischen Einschränkungen und für alle, die es einfach mögen. Auf seinen Kanälen finden sich außerdem Beiträge darüber, wie Hegemann gezielt Menschen mit Behinderung als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellt. In drei seiner Märkte hat er mittlerweile sogenannte Inklusions-Abteilungen gegründet. Dazu später mehr.

2018 hat David Hegemann seinen ersten REWE-Markt eröffnet, mittlerweile betreibt er fünf davon. Zehn der 170 Mitarbeitenden haben eine Schwerbehinderung. Bald sollen es 20 sein.

### **Ausbildung mit Behinderung – es geht mehr als man denkt**

Einer der zehn ist der 20-jährige Achilleas Tsantekidis. Er sitzt im Rollstuhl und hat im August dieses Jahres seine Ausbildung zum Kaufmann im Einzelhandel angefangen. Er räumt Regale ein, sortiert das Obst aus und füllt nach, aber am liebsten sitzt er an der Kasse. Ein Jahr zuvor, als er auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz war, wäre er nicht auf die Idee gekommen, dass er einmal in einem Supermarkt arbeiten würde. Als er auf Empfehlung seiner Lehrer dann das Praktikum anfang, war aber schon nach einer Woche klar: Das ist es, was er will!

Genau so ging es seinem jetzigen Chef. Das Praktikum von Achilleas Tsantekidis war eigentlich auf sechs Wochen angelegt. Aber schon nach wenigen Tagen bot David Hegemann ihm eine feste Stelle an. Und sagt jetzt: „Er macht seine Sache super!“ Der Azubi ist glücklich: „Das ist ein gutes Gefühl, wenn der Chef zufrieden ist. So habe ich einen sicheren Arbeitsplatz und fühle mich hier im Team sehr wohl.“

**Achilleas Tsantekidis:**

Wenn man etwas will, muss man auch durchziehen

„Als ich nach dem Realschulabschluss auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz war, habe ich häufig gehört, ich solle doch ins Büro gehen. Darauf hatte ich aber keine Lust, da nur herumzusitzen und zu tippen. Ich brauche Freiraum und Bewegung.

Hier im Supermarkt habe ich mich sofort wohl gefühlt. Das Team ist total nett, die Stimmung sehr gut. Am Anfang wollten mir die Kollegen bei allem helfen. Denen musste ich erst mal zeigen, was ich kann. Mittlerweile fragen sie vorher und es läuft alles entspannt. Mir gefällt der Kontakt mit den Kundinnen und Kunden. Manche sind jeden Tag da, da kennt man sich. Oft helfe ich, das richtige Produkt zu finden. Manchmal unterhalten wir uns aber auch einfach nur so.

Für meine Zukunft wünsche ich mir, dass ich selbst mal einen Markt leite. Darauf arbeite ich hin. Denn wenn man etwas will, muss man auch durchziehen.“

**David Hegemann:**

Ausschließlich positive Erfahrungen

„Fachkräftemangel kenne ich nicht. Durch meine Aktionen in den Sozialen Medien nehmen uns die Menschen als nahbar und sympathisch wahr. Entsprechend bekomme ich viele Initiativ-Bewerbungen. Die Fluktuationsrate in meinen Teams liegt bei nur zehn Prozent.

Die Inklusions-Abteilungen bieten für uns eine feste Struktur, um Vielfalt im Unternehmen zu verankern. Es gibt finanzielle Förderungen von der Agentur für Arbeit und – je nach Bedarf – Begleitung durch andere Institutionen. Den Mitarbeitenden gibt das Sicherheit, und für mich ist es die Gewährleistung, dass wir wirtschaftlich arbeiten können. Das Konzept habe ich zusammen mit Roderich Dörner erarbeitet. Er hat mich auf meinem Weg zum inklusiv denkenden Unternehmer sehr unterstützt.

Ich hoffe, dass sich weitere Menschen mit Behinderung bei mir bewerben. Mit dem Einstieg über Praktika können wir gut feststellen, wer wo am besten arbeiten kann. Dabei machen wir ausschließlich positive Erfahrungen. Natürlich beziehe ich mein Team in die Entscheidungen mit ein. Auch anderen Unternehmer\*innen kann ich nur raten: Legen Sie einfach los, dann verschwinden eventuelle Vorbehalte von selbst.“



## **Jeder und jeder hat eine Chance verdient**

Inklusion spielte für David Hegemann schon von Anfang an eine große Rolle. Er findet, jede und jeder hat eine Chance verdient. Und er macht die Erfahrung, dass die Menschen dankbar, zuverlässig und äußerst motiviert sind. Der Einstieg verläuft immer über ein Praktikum oder eine Probearbeit. In dieser Phase wird klar, wo die Stärken und Schwächen der Bewerber\*innen liegen. Wenn man das berücksichtigt, kann jede und jeder optimal eingesetzt werden. Denn, das ist für Hegemann klar: Es geht nicht nur um den sozialen Aspekt; die Läden müssen auch wirtschaftlich laufen. Dass sie das tun, führt der Chef auch darauf zurück, dass der Leistungsdruck im Team nicht so groß ist wie woanders. Dafür wird das Miteinander groß geschrieben. Das ist spürbar und spricht sich herum. Die Teams fühlen sich wohl, die Kund\*innen loben das Engagement, kommen gerne zum Einkauf und Hegemann freut sich über viele Initiativbewerbungen. Fachkräftemangel kennt er nicht.

Die positiven Erfahrungen trägt er weiter: So sind seine Märkte mittlerweile ein Vorbild für die 600 Filialen von REWE West. Gemeinsam mit Roderich Dörner, HR-Partner Inklusion motiviert er Kaufleute und Marktleiter\*innen, Mitarbeitende mit einer Behinderung einzustellen und Inklusionsabteilungen aufzubauen. Mittlerweile sind knapp 30 Märkte der Region beteiligt, weitere bereits in Planung. Auf Stadtebene ist Hegemann Mitglied beim Runden Tisch Inklusion. Und zuletzt bekam er den Inklusionspreis der deutschen Wirtschaft in der Kategorie „mittelständische Unternehmen“.

## **Förderung für Inklusions-Abteilungen**

In seinen Betrieben hat er die Struktur der Inklusions-Abteilungen eingeführt. Diese Abteilungen bestehen aus den Kolleginnen und Kollegen, die Regale einräumen und an der Kasse sitzen. Jeder Dritte von ihnen hat eine Schwerbehinderung. Die Abteilungen funktionieren wie ein kleiner inklusiver Betrieb im Betrieb. Für sie bekommt Hegemann finanzielle Förderung und passgenaue Unterstützung. Bei Achilleas Tsantekidis ist das ein Fahrdienst, eine Lohnunterstützung, pädagogische Unterstützung und eine Arbeitsassistenz für einige Stunden.

Für Tsantekidis ist klar: Eines Tages möchte er selbst einen oder mehrere REWE-Märkte leiten. Der Chef hingegen vermisst gelegentlich den Kontakt zur Basis und zu den Kundinnen und Kunden. Sie schauen sich an – und haben die gleiche Idee. Ganz bald tauschen sie mal die Jobs, zumindest für einen Tag. Und auch darüber werden sie ein Video für Instagram drehen.



# Checkliste: Einarbeitung / Onboarding

## **Wie holen Sie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut an Bord?**

Eine erfolgreiche Mitarbeitersuche liegt hinter Ihnen, der Vertrag ist aufgesetzt und unterzeichnet. Als nächstes muss die neue Fachkraft auch tatsächlich am Arbeitsplatz ankommen. Zwischen Vertragsunterschrift und Arbeitsbeginn, aber auch in den ersten Tagen und Wochen nach Vertragsbeginn liegen viele kleine Stationen und Aufgaben, die es zu erledigen gilt. Dabei sollten Personalverantwortliche, Führungskräfte und gegebenenfalls Patinnen und Paten eingebunden werden. Wir gehen im folgenden Beispiel von einer Fachkraft mit Behinderung aus, aber die meisten Schritte gelten auch für Fachkräfte ohne Behinderung.



# Vor Arbeitsantritt

## Möglichst frühzeitig

Grundsätzlich überlegen wir uns, ob sich für unser Unternehmen ein Willkommensordner anbietet. Darin können unter anderem enthalten sein: Informationen zum Betriebsaufbau, zu Essensmöglichkeiten, zu Arbeitgeberleistungen und vieles mehr. Wir überlegen uns, ob wir auch eine digitale Variante als barrierefreies PDF erstellen möchten.

Wir erstellen eine Skizze mit Texterläuterungen, wie wir als Unternehmen per ÖPNV und per PKW zu erreichen sind. Wir geben eine Bezugsperson an, die für Rückfragen zur Barrierefreiheit zur Verfügung steht.

Die Schwerbehindertenvertretung, so vorhanden, informieren wir bei Vorliegen einer Bewerbung eines Menschen mit Schwerbehinderung und beziehen diese in das weitere Bewerbungsverfahren mit ein.

Bei Auszubildenden: „Die fünf wichtigsten Fragen, die sich neue Auszubildende bei uns stellen.“

## To-dos bei Zusage (aber noch ohne unterschriebenen Vertrag)

Wir besprechen mit der neuen Fachkraft, ob sie Unterstützung am Arbeitsplatz braucht. Die Leitfrage ist dabei „Was brauchen Sie, um bei uns arbeiten zu können?“

Zur Klärung bieten wir eine kurze Begehung des Arbeitsplatzes an.

Beim örtlichen Inklusionsamt beziehungsweise beim Integrationsfachdienst fragen wir nach, welche Unterstützungsangebote im vorliegenden Fall möglich sind. Neben dem Inhalt fragen wir auch nach dem Zeitpunkt, wann ein Antrag zu stellen ist (manche Anträge müssen VOR der Unterschrift des Arbeitsvertrags gestellt werden).

Bei minderjährigen Auszubildenden: Nach Rücksprache und Einverständnis mit der oder dem Auszubildenden halten wir Rücksprache mit den Eltern oder einer weiteren Bezugsperson.



## **Beschäftigung melden**

Bei den Sozialversicherungen geben wir die Sozialversicherungsnummer und die Krankenkassennummer an.

## **Was passiert, sobald der Vertrag steht?**

Wir besprechen mit der Person, wie mit ihrer Behinderung umgegangen werden soll. Möchte die Person darüber sprechen? Soll beziehungsweise darf der Arbeitgeber die Kolleginnen und Kollegen informieren? Möchte die Person selbst etwas sagen?

Falls nötig, beschaffen wir in Rücksprache mit der neuen Fachkraft Hilfsmittel beim Integrationsfachdienst und beantragen sonstige Unterstützungsleistungen (etwa beim Arbeitsamt). Wir beachten dabei die zuvor angefragten Fristen.

Wenn eine Arbeitsassistenz beantragt wurde, können wir diese mit einem Schreiben zur Geheimhaltung über betriebliche Belange verpflichten.

Eine Arbeitsassistenz kann auch in der Ausbildung beantragt werden.

## **Zwei bis drei Wochen vor Arbeitsbeginn**

In unseren internen Programmen richten wir einen Personen-Datensatz ein, wie zum Beispiel für die Personal- oder Reisekostenverwaltung. In der Urlaubsverwaltung notieren wir bei Vorlage einer Schwerbehindertenbescheinigung einen erhöhten Urlaubsanspruch.

Der Arbeitsplatz wird voll eingerichtet beziehungsweise wir stellen Rechner, Mailadresse, Visitenkarten, Arbeits- und Schutzkleidung bereit.

Die Kolleginnen und Kollegen werden über das Eintreffen der neuen Fachkraft informiert. Über die Behinderung sprechen wir nur, wenn dies von der neuen Fachkraft ausdrücklich gewünscht ist.





Wir benennen eine persönliche Ansprechpartnerin oder einen Ansprechpartner beziehungsweise eine Patin oder einen Paten. Diese Rolle kann bei einer Ausbildung auch von einer beziehungsweise einem älteren Auszubildenden wahrgenommen werden.

Wir erstellen einen Einarbeitungsplan. Wir berücksichtigen bei Auszubildenden spezifische Abschnitte im betrieblichen Rahmenlehrplan.

### Eine Woche vor Arbeitsbeginn

Den Einarbeitungsplan sprechen wir mit der Patin oder dem Paten durch und planen den ersten Arbeitstag gemeinsam.

Das Team wird kurz informiert, dass in der kommenden Woche die neue Fachkraft beginnt, damit einer freundlichen Begrüßung nichts im Wege steht.







# Der erste Arbeitstag

## Arbeitsbeginn gestalten

Wir holen die neue Fachkraft am Tor beziehungsweise am Empfang ab.

Wir führen sie an einen Ort, an dem persönliche Dinge abgelegt werden können und gegebenenfalls die Kleidung gewechselt werden kann.

## Vormittag

Die neue Fachkraft lernt ihre persönliche Ansprechpartnerin oder ihren Ansprechpartner kennen.

Wir vergewissern uns (gegebenenfalls erneut), ob und in welcher Form die neue Fachkraft das Thema Behinderung in Gesprächen mit engen Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen ansprechen möchte.

Die neue Fachkraft lernt ihre Vorgesetzten kennen. Diese erläutern die Arbeits- und Sozialregeln im neuen Bereich. Es wird erklärt, wie die Führungskräfte erreichbar sind. Die eigenen Befugnisse werden grob verdeutlicht. Auch Besonderheiten, wie Geburtstagsregelungen, Essensverabredungen, Pausenregelungen, Mitarbeitergespräche, Jobticket, Krankheit und Fehlerkultur, können zur Sprache kommen.

Falls vorhanden, bekommt die neue Mitarbeiterin beziehungsweise der neue Mitarbeiter den Willkommensordner.

Die Führungskraft weist darauf hin, dass in zwei bis vier Wochen noch einmal ein Gespräch ansteht, in dem die ersten Erfahrungen besprochen werden können.

Die Patin oder der Pate macht die neue Fachkraft bei den Kolleginnen und Kollegen bekannt. Dabei kann – wenn gewünscht – auch die Behinderung thematisiert werden.



Bei einem anschließenden Rundgang mit der Patin oder dem Paten lernt die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter das Gebäude und die einzelnen Abteilungen kennen.

Die neue Fachkraft bekommt Zeit, um den Arbeitsplatz kennenzulernen. Wir erfragen den Zeitbedarf, den sie oder er voraussichtlich für die Erprobung des Arbeitsplatzes benötigt.

### **Mittag**

Gemeinsames Mittagessen, zum Beispiel in der Kantine.

### **Nachmittag**

Wir kommunizieren einen Einarbeitungsplan für die nächsten Tage. Dieser kann beinhalten:

Kennenlernen der wichtigsten Kunden,

Teilnahme an Abteilungstreffen und Besprechungen,

gegebenenfalls Kennenlernen der Schwerbehindertenvertretung,

Einführung in wichtige Arbeitsprozesse durch Kolleginnen und/oder Kollegen,

gegebenenfalls Planung der Beantragung von Unterstützungsangeboten,

gegebenenfalls Vorstellung des Handbuchs zu standardisierten Prozessen im Rahmen des Qualitätsmanagements.

Bei Auszubildenden sind hier auch die Ausbildungsververtretung sowie gegebenenfalls der Kontakt zu Auszubildenden im 2. und 3. Lehrjahr oder frischen Absolventinnen oder Absolventen mitzudenken. Wir geben der neuen Fachkraft ihre ersten Aufgaben. Wir verabschieden die neue Fachkraft persönlich. Wir fragen nach, ob alles in Ordnung war – mit dem Team, dem Arbeitsplatz – und steuern gegebenenfalls zeitnah nach, falls Beschwerden kommen.



# Erstes Nachfassen in der Einarbeitung

(zwei bis vier Wochen nach der Einstellung)

## Vor dem Gespräch

Wir führen ein informelles Vorabgespräch mit den direkten Kolleginnen und Kollegen bezüglich ihrer Eindrücke.

## Themen für das erste Gespräch

Wir besprechen gemeinsam die ersten Erfahrungen am Arbeitsplatz. Darunter fallen insbesondere drei Themenbereiche:

- Arbeitsprozesse: Was läuft gut? Was könnte besser laufen? Wird Unterstützung benötigt? Fehlt noch bestimmtes Wissen, können wir Weiterbildungen einbringen?
- Kommunikation: Wie läuft es im Team? Gibt es irgendwo Konflikte? Wo können wir vermitteln?
- Arbeitsplatz: Sind die technischen Gegebenheiten am Arbeitsplatz ausreichend oder besteht Verbesserungspotenzial?
- Hinweis: Bei Auszubildenden empfiehlt es sich, diesen Prozess nach jedem Wechsel einer Abteilung bzw. Arbeitsgruppe zu wiederholen.

## Gesprächsabschluss

Wir vereinbaren einen ersten Termin für ein reguläres Mitarbeitergespräch oder das nächste informelle Gespräch.

**Hinweis:** Bei Auszubildenden können viele der dargestellten Schritte helfen. Es empfiehlt sich aber eine etwas langsamere Vorgehensweise, in der die oder der neue Auszubildende neben den verantwortlichen Ausbildern zuerst die Vorgesetzten der ersten Abteilung beziehungsweise Arbeitsgruppe kennenlernt, in der sie oder er arbeiten wird. Wenn mehrere Auszubildende starten, ist zudem das Kennenlernen untereinander von hoher Bedeutung.

# Schritt 4

## Ausbildung gestalten

**Menschen mit Behinderung auszubilden, bietet Chancen für Ihr Unternehmen, muss aber aktiv gestaltet werden.** Nutzen Sie vorhandene Unterstützungsangebote und Informationen, um Inklusion in Ihrem Unternehmen erfolgreich umzusetzen.

Hinweise, sowohl zu den Rechten und Pflichten einer beziehungsweise eines Auszubildenden als auch zu denen des ausbildenden Betriebs, finden Sie in der entsprechenden Tabelle.



**Exkurs:**

## Auszubildende an Förderschulen finden

Nur ein kleiner Teil der Schulabsolventen mit Förderbedarf findet einen Ausbildungsplatz. Für Unternehmen heißt das: Wer die übrigen Absolventinnen und Absolventen motivieren und an seinen Betrieb binden kann, gewinnt loyale Mitarbeiter\*innen und Mitarbeiter für die Zukunft. Dabei sollten Sie sich als Arbeitgeber an den Fähigkeiten orientieren und nicht an den Defiziten.



Die am meisten nachgefragten Berufe für Menschen mit Behinderung gibt es im Bereich **Hauswirtschaft, Gartenbau** und im **Verkauf**, aber auch im Bereich **Holzverarbeitung, Maler** und **Lackierer** sowie im **Metallbau**. Wenn Sie Auszubildende in diesen Bereichen suchen oder Ihr Unternehmen in diesen Bereichen aktiv ist, empfiehlt es sich, mit Förderschulen zu kooperieren. Aber generell kann, je nach Behinderung, auch jede andere Ausbildung in Frage kommen.

Im Zuge der Inklusion an Schulen besuchen auch immer mehr Förderschülerinnen und Förderschüler eine Regelschule. Wenn Sie also nach Auszubildenden mit Behinderung oder Förderbedarf suchen, so finden Sie diese auch an Regelschulen. Der Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit hat spezielle Reha-Teams, die Sie bei dieser Fragestellung unterstützen können. Kontakt hierzu bekommen Sie über die **kostenlose Hotline 0800 4 55 55 00**.

## Wie können Sie Kontakt zu Förderschulen aufbauen?

Grundsätzlich sind Schulkooperationen eine sinnvolle Möglichkeit, um in Kontakt zu kommen. Der Betrieb hat die Möglichkeit, unterschiedliche potenzielle Auszubildende kennenzulernen, sich in der Berufsorientierung zu engagieren und gleichzeitig die Bekanntheit des Betriebs in der Region zu erhöhen. Wie eine gute Zusammenarbeit zwischen Schule und Unternehmen gelingen kann, erfahren Sie in der Handlungsempfehlung „Schulkooperationen gestalten“ des KOFA:



[Schulkooperationen als Unternehmen erfolgreich umsetzen – KOFA](#)





Viele Förderschulen, aber natürlich auch inklusiv arbeitende allgemeinbildende Schulen, begrüßen es ausdrücklich, wenn Unternehmen Kontakt mit ihnen aufnehmen und ihre Tore für Schülerinnen und Schüler mit Förderbedarf öffnen. Durch Praktika oder auch tageweise Firmenbesuche können Schülerinnen und Schüler sowie Unternehmen testen, inwieweit sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen können. So entstehen Bindung und Vertrauen.

An den Förderschulen gibt es meist schuleigene Werkstätten, die verschiedenen Berufsgruppen zugeordnet sind (Garten, Handwerk, Hauswirtschaft). Es lohnt sich, den Kontakt zu den jeweils leitenden Lehrkräften oder den Sozialpädagoginnen beziehungsweise Sozialpädagogen aufzubauen und zu halten. Sie können sich aber auch vorab bei den Integrationsfachdiensten in ihrer Umgebung melden. Diese stehen mit den Förderschulen im Kontakt und können bei Bedarf die passende Schule vermitteln.

Um das bisherige Umfeld der potenziellen Azubis kennenzulernen, können Arbeitgeber nach Absprache die Förderschulen besuchen. Dort sind Schulleiterinnen oder Schulleiter sowie Lehrkräfte erfahrungsgemäß sehr offen, sie zu empfangen und ihnen Beratungen und Unterrichts-Hospitationen anzubieten.





## Was sollten Sie bei der Formulierung von Stellenausschreibungen für Förderschülerinnen und Förderschüler beachten?

Auf eine Förderschule gehen Jugendliche mit verschiedenen Förderschwerpunkten: Lernbeeinträchtigung, Sehen, Hören, Sprache sowie körperliche/motorische Entwicklung. Stellenausschreibungen und Ansprache in leichter Sprache helfen Jugendlichen mit Lernschwierigkeiten. Informationen zu baulicher Barrierefreiheit helfen zum Beispiel Jugendlichen mit Sinnes- oder Körperbehinderungen. Sinnvoll ist es, Bilder mit zu liefern, damit die Bewerberinnen und Bewerber sich ihren zukünftigen Arbeitsplatz besser vorstellen können. Auch viele Hinweise aus unserer Checkliste zur inklusiven Stellenausschreibung ([siehe Seite 21](#)) können Ihnen bei der Gestaltung helfen.

Darüber hinaus sollte in einer Stellenausschreibung immer stehen, dass Sie sich über Bewerbungen von Menschen mit Behinderung freuen oder dass Bewerbungen von Menschen mit Behinderung gewünscht sind.

Unternehmer können ihre Gesuche auch direkt an die Schulen richten. So können die Lehrkräfte oder Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter geeignete Schülerinnen und Schüler ansprechen und in der ersten Phase begleiten.





## Welche besonderen Bedürfnisse haben Auszubildende mit Behinderung?

Jede Behinderung ist anders und bringt dementsprechend individuelle Bedürfnisse mit sich.

Meist kann diesen mit kleinen Hilfsmitteln oder Gesprächen entsprochen werden. So spielt die Behinderung in der alltäglichen Arbeit oft kaum noch eine Rolle. Wichtig ist: Finden Sie den passenden Platz für den Menschen mit Behinderung im Unternehmen. Vielleicht gibt es Tätigkeiten, an die Sie noch nicht gedacht haben.

Sollten die Azubis die inhaltlichen Anforderungen nicht bewältigen können, gibt es häufig die Möglichkeit einer theorie-reduzierten Ausbildung, die sogenannten Fachpraktiker- und Werkerberufe. Fragen Sie hierzu am besten Ihre Industrie- und Handelskammer oder die Handwerkskammer. Diese legen die Ausbildungsinhalte in den entsprechenden Kammerregelungen fest. Auszubildende mit Lernschwierigkeiten brauchen eine klare Aufgabenteilung und Anleitung. Daher sollte die Ausbildung kleinschrittig organisiert sein. Im schulischen Teil könnte Nachhilfe notwendig werden. Dies sollten



Sie im Auge behalten. Regelmäßige Gespräche helfen, im Bedarfsfall rechtzeitig reagieren zu können. Fachpraktikerausbildungen dauern in der Regel zwei Jahre. Im Anschluss kann auch noch eine Vollausbildung angestrebt werden. Wenn Sie sich in der pädagogischen Umsetzung noch unsicher fühlen, können Sie auch mit einer außerbetrieblichen Bildungsstätte, wie einem Berufsbildungswerk, zusammenarbeiten.

Gerade für den Anfang ist es sinnvoll, der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter mit Behinderung eine feste Ansprechpartnerin oder einen festen Ansprechpartner innerhalb der Firma zuzuordnen. Insgesamt sollten sich die Jugendlichen so angenommen fühlen, wie sie sind. Es kann vorkommen, dass Jugendliche mit Behinderung auch neben der Arbeit Hilfe für ihren Alltag und ihr Leben benötigen. Falls solche Fragen aufkommen und Sie oder besonders auch die Jugendlichen selbst weitere Unterstützung und Beratung benötigen, zum Beispiel auch zum Thema Wohnen, Assistenz und weiteren Themen, können Sie sich an externe Beratungsstellen wie Lebenshilfe, Caritas, Diakonie oder die Ergänzende unabhängige Teilhabeberatung (EUTB) wenden. Viele der Beratungsstellen sind kostenlos. Sinnvollerweise sollte weiterhin Kontakt mit dem Umfeld der Azubis bestehen, etwa mit Jugendhilfe, Einzelfallhilfe, Berufseinstiegsbegleitung und Lehrkräften.

## Welche Unterstützungsmöglichkeiten gibt es für die Unternehmen?

Es gibt viele Möglichkeiten der personellen oder finanziellen Unterstützung, wenn Sie Azubis mit Förderbedarf einstellen.

Einen Überblick über diverse Unterstützungsmöglichkeiten für Arbeitgeber finden Sie in der Broschüre [„Neue Wege in der Fachkräftesicherung“ \(2024\)](#)





# Rechte und Pflichten in der Ausbildung

Wenn Sie Menschen mit Behinderung in Ihrem Unternehmen ausbilden, kann das für den weiteren gemeinsamen Weg von großem Vorteil sein: Sie gewinnen eine loyale Mitarbeiterin oder einen loyalen Mitarbeiter und benötigen nach der Ausbildung keine oder nur wenig Einarbeitungszeit. Die Wege und Abläufe im Unternehmen sind schon bekannt, die persönlichen Kontakte bestehen bereits, eventuell benötigte Hilfsmittel im Unternehmen sind vorhanden.

Die Rechte und Pflichten einer beziehungsweise eines Auszubildenden als auch die des ausbildenden Betriebs orientieren sich am Berufsbildungsgesetz (BBiG) beziehungsweise der Handwerksordnung (HwO). Es gibt nur ein paar Rechte und Pflichten auf beiden Seiten, die sich von anderen Ausbildungsverhältnissen unterscheiden. Sie gelten, wenn die oder der Auszubildende einen Grad der Behinderung (GdB) von mehr als 50 und somit eine Schwerbehinderung hat. Während einer Berufsausbildung können Jugend-

liche von der Agentur für Arbeit, unabhängig vom Grad der Behinderung, Menschen mit einer Schwerbehinderung gleichgestellt werden. Sie haben damit in weiten Teilen vergleichbare Ansprüche.





## Unternehmer / Arbeitgeber

---



### Rechte und Leistungen

Kann finanzielle und sachgebundene Unterstützung erhalten, zum Beispiel von der Agentur für Arbeit, vom Integrationsamt oder von den Rentenversicherungsträgern.

Kann kostenfreie Beratung einholen, zum Beispiel bei der Agentur für Arbeit oder den Integrationsfachdiensten. Auch verschiedene Vereine bieten Beratungen zu Inklusion und Barrierefreiheit an.

Auszubildende mit einer Schwerbehinderung werden auf zwei Pflichtarbeitsplätze zur Bemessung der Ausgleichsabgabe angerechnet, die Unternehmen mit mindestens 20 Vollzeitarbeitsplätzen entrichten müssen.

Eine vorliegende Schwerbehinderung hat nicht zur Folge, dass ein Auszubildender nach Ende seiner Ausbildung übernommen werden muss.



### Pflichten

Möchten Sie einem Auszubildenden mit Schwerbehinderung kündigen, muss das Integrationsamt zustimmen. Das gilt selbstverständlich erst, wenn die Probezeit schon abgelaufen ist. In drei von vier Fällen stimmt das Integrationsamt erfahrungsgemäß der Kündigung zu. Allerdings nur, wenn sie nichts mit der Behinderung zu tun hat. Die Entscheidung fällt spätestens einen Monat nach Antragstellung.

Für minderjährige Auszubildende – ob mit oder ohne Behinderung – gilt das Jugendarbeitsschutzgesetz. Strikte Vorschriften schränken Mehrarbeit hier sehr stark ein. Auf Verlangen muss ein Unternehmer aber auch volljährige Auszubildende mit einer Schwerbehinderung von Mehrarbeit freistellen. Das betrifft auch Bereitschaftsdienste. Den entsprechenden Antrag muss der Arbeitnehmer frühzeitig stellen, damit der Arbeitgeber sich darauf einstellen kann.



## Auszubildende/r mit Behinderung

---



### Rechte und Leistungen

Hat Anspruch auf Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, das von den Rehabilitationsträgern bezahlt wird. Das können zum Beispiel Leistungen für eine Arbeitsassistenz oder Hilfsmittel am Arbeitsplatz sein.

Bekommt fünf Tage Sonderurlaub (bei einer Vollzeitausbildung, ansonsten anteilig)

Kann einen Antrag auf Teilzeitbeschäftigung stellen, wenn dies durch Art und Schwere der Behinderung notwendig wird. Im Falle einer Berufsausbildung kann die reguläre Ausbildungszeit verlängert werden und auf eine Teilzeitausbildung gewechselt werden. Grundlage dafür ist ein ärztliches Attest und ein gemeinsamer Antrag von Ausbildungsbetrieb und Auszubildenden bei der zuständigen Kammer.

Auszubildende mit Schwerbehinderung haben ein Recht auf Vertretung im Betrieb. Sind fünf oder mehr Mitarbeitende mit Schwerbehinderung in einem Unternehmen, haben diese das Recht, eine Schwerbehindertenvertretung zu wählen. Sie steht den Mitarbeitern beratend und helfend zur Seite. Auszubildende mit Schwerbehinderung können sich auch regulär in einer Jugend- und Auszubildendenvertretung engagieren.

---



### Pflichten

Muss Auskunft über seine Behinderung geben, wenn sie relevant für den Arbeitsplatz ist, wenn er zum Beispiel bestimmte Tätigkeiten nicht ausüben kann oder die Behinderung Einfluss auf das Arbeitsergebnis haben könnte.

Überstunden kann der Mitarbeiter nicht generell ablehnen. Bei einem sechsständigen Arbeitstag sind bis zu zwei Überstunden zumutbar.

---



## Auszubildende/r mit Behinderung

---

### ✓ Rechte und Leistungen

Kann unter Umständen kostenlos den öffentlichen Nahverkehr nutzen (Merkzeichen G für Gehbehindert oder aG für außergewöhnlich Gehbehindert).

---

### ! Pflichten

Kann in Abstimmung mit der zuständigen Kammer Nachteilsausgleiche bei der Prüfung nutzen.

---





# Schritt 5

## Beschäftigung gestalten

**Es ist hilfreich und wichtig, einen guten Kommunikationsweg über das sensible Thema Behinderung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu finden.** In diesem Schritt erfahren Sie, wie Sie unausgesprochene Themen zur Sprache bringen können, unter anderem im Rahmen von Mitarbeitergesprächen.

Durch gezielte Maßnahmen kann auch bei starken gesundheitlichen Einschränkungen in den meisten Fällen der Arbeitsplatz erhalten werden, wenn das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) angewendet wird. In diesem Kapitel finden Sie diverse Hinweise zur Gestaltung des BEM-Prozesses.

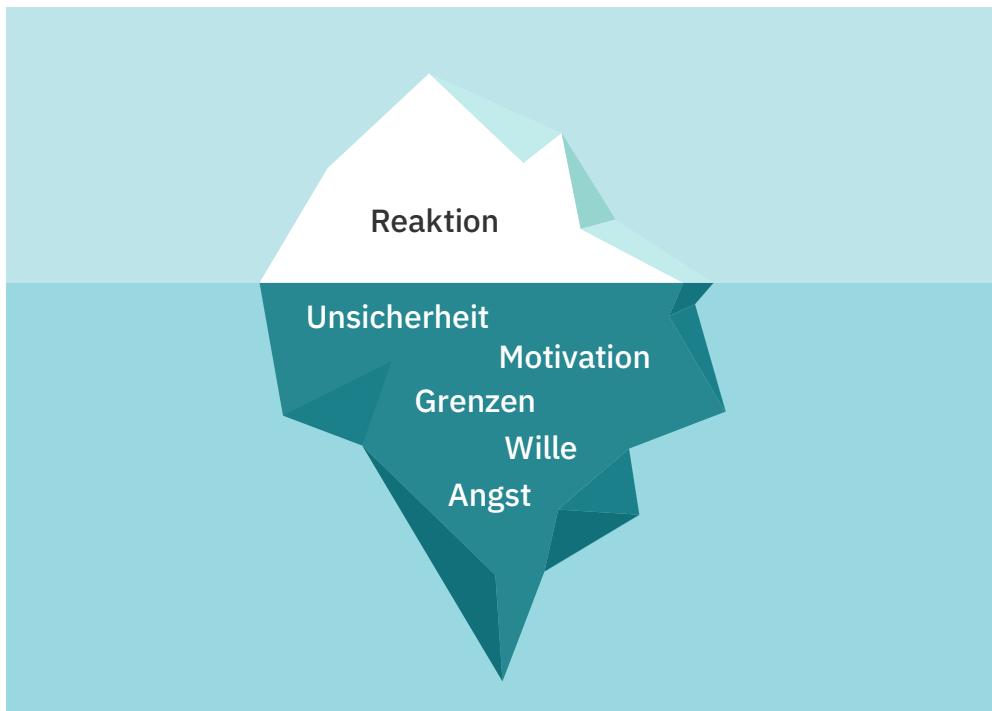


# Über Unausgesprochenes ins Gespräch kommen

Menschen mit Behinderung wünschen sich Akzeptanz und Gleichbehandlung von Kolleginnen und Kollegen. Dennoch kann es für Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen Unsicherheiten beim Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderung geben. Auch wenn jemand offen mit ihrem oder seinem Handicap umgeht, kann es ein sensibles Thema sein. Andererseits kann es sein, dass jemand ungern über ihr oder sein Handicap spricht, es aber hilfreich und wichtig ist, einen guten Kommunikationsweg zu diesem Thema zu finden.



## Der Eisberg der Kommunikation



Unter der Oberfläche können auch bei der oder dem Beschäftigten mit Behinderung Unsicherheiten herrschen, wie zum Beispiel mögliche Grenzen oder auch Wünsche hinsichtlich einer Weiterentwicklung angesprochen werden können. Signalisieren Sie der oder dem Beschäftigten Offenheit für ihre oder seine Anliegen.

### **Wir haben Ihnen einige Tipps zur Kommunikation zusammengestellt:**

- Behandeln Sie Kolleginnen und Kollegen mit Behinderung so, wie Sie Ihre anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch behandeln. Sehen Sie im Vordergrund immer den Menschen und nicht seine Behinderung. Die Behinderung ist nur ein Teilaspekt: Ein Mensch mit Behinderung hat auch Familie, Hobbys und weitere Interessen.
- Bieten Sie Unterstützung an – ohne aufdringlich zu sein (zum Beispiel „Benötigen Sie irgendeine Form der Unterstützung oder Hilfsmittel, die wir beschaffen sollten?“).



- In der Regel werden die Kolleginnen und Kollegen selbst Bescheid sagen, wenn sie Hilfe benötigen. Ermutigen Sie aber auch hin und wieder dazu, zum Beispiel in regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen (siehe Schritt 5: Beschäftigung – Gesprächsleitfaden „Mitarbeitergespräch“, [Seite 70](#)).
- Fragen Sie die Mitarbeiterin beziehungsweise den Mitarbeiter, ob sie oder er selbst mit dem Team über die Beeinträchtigung sprechen möchte oder ob diese eher durch den Arbeitgeber „angekündigt“ werden soll.
- Falls es Sonderregelungen aufgrund der Behinderung gibt, sollte das zugehörige Team vorab informiert werden (zum Beispiel flexible Pausen). Das gilt auch, wenn die Erkrankung unmittelbare Auswirkungen haben kann (zum Beispiel Epilepsie, Migräneanfälle). So entsteht ein Arbeitsklima der Akzeptanz, und die Kolleginnen und Kollegen können im Notfall helfen. Das „Wie sage ich es dem Team“ sollten Sie mit der Mitarbeiterin beziehungsweise dem Mitarbeiter mit Behinderung im Vorfeld besprechen.
- Behinderung ist eines von vielen Merkmalen. Sie sagt nichts über die Arbeitsfähigkeit eines Menschen aus. Viele Menschen mit Behinderung können mit entsprechenden Hilfsmitteln oder einem barrierefreien Zugang ohne Einschränkungen in Ihrem Betrieb arbeiten.
- Bedenken Sie: 88 Prozent aller Behinderungen entstehen durch Erkrankungen im Laufe eines Lebens – häufig durch Erkrankungen der inneren Organe (zum Beispiel Krebs). Entsprechend sind die Einschränkungen häufig nicht sichtbar und können sehr unterschiedliche Auswirkungen im Arbeitsleben haben, auch bei gleicher Diagnose. Kleine Anpassungen können Großes bewirken: zum Beispiel ein höhenverstellbarer Schreibtisch, flexible Arbeitszeiten, um Therapien zu ermöglichen, Teilzeitbeschäftigung und Pausenregelungen. Sie können diese Maßnahmen offensiv anbieten und sollten auf jeden Fall mit Ihren Beschäftigten im Gespräch bleiben. Denn die betroffenen Personen wissen am besten, welche Anpassungen hilfreich oder notwendig sind.



- Menschen mit Behinderung haben bereits häufig diskriminierende Erfahrungen aufgrund ihrer Beeinträchtigung gemacht – zum Beispiel, indem ihnen die Leistungsfähigkeit abgesprochen wurde oder die Behinderung als Defizit gesehen wird. Stellen Sie daher die Fähigkeiten, Talente und Persönlichkeit des Menschen in den Vordergrund.
- Persönliche Fragen zur Behinderung sind zunächst einmal tabu, zum Beispiel „Warum sitzen Sie im Rollstuhl?“ Erst, wenn Sie die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter besser kennen, können Sie behutsam fragen, ob sie oder er darüber sprechen möchte. Oft ergibt sich dies auch in persönlichen Gesprächen. Es ist für Menschen mit Behinderung oft belastend, wenn sie ständig auf die Behinderung angesprochen werden.
- Die meisten Menschen mit Behinderung kennen ihre Grenzen und können damit umgehen. Aber es ist nicht immer einfach, die eigenen Grenzen auch zu akzeptieren. Dies kann unter Umständen zu Konflikten führen, wenn die Leistungsfähigkeit zum Beispiel durch chronische Erkrankungen schwankend ist. Hier ist es wichtig, im offenen Dialog mit der betroffenen Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zu bleiben (zum Beispiel „Ich habe in letzter Zeit beobachtet, dass Sie ...“).
- Inklusion hat immer zwei Seiten – entsprechend sind auch die schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert, ihre Bedürfnisse bei Problemen zu artikulieren. Schaffen Sie daher Klarheit und Offenheit. Zeigen Sie, dass Sie ansprechbar sind beziehungsweise benennen Sie eine Ansprechperson, die unterstützen kann, zum Beispiel in der Personalabteilung.



# Leitfaden Mitarbeitergespräche

Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist Voraussetzung für eine gelingende und produktive Zusammenarbeit. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat spezifische Bedürfnisse, um im betrieblichen Alltag gut zurechtzukommen – ob Mensch mit Behinderung, Familienverantwortung oder anderen persönlichen Anforderungen. Hier gilt es, diese im Gespräch abzuklären und herauszufinden, wie die individuellen Stärken am besten zur Entfaltung kommen können und welche unterstützenden Maßnahmen dabei helfen. So lassen sich gemeinsame Ziele am besten entwickeln und verfolgen.





Es bietet sich an, dass sowohl Sie als auch Ihre Mitarbeiterin beziehungsweise Ihr Mitarbeiter sich vor dem Gespräch Gedanken und Notizen zu den folgenden drei Leitfragen machen:

**1. Was brauche ich?**

**2. Was bringe ich ein?**

**3. Wie schaffe ich das? Wie schaffen wir das?**

Ihr Gespräch können Sie dann anhand der drei Fragen strukturieren. So lernen Sie beide die Bedürfnisse und Wünsche des jeweils anderen kennen. Im Gespräch gleichen Sie die Perspektiven ab und suchen zusammen nach Lösungen und treffen Vereinbarungen. Bei Bedarf können Sie gemeinsame Meilensteine formulieren.

## **1. Was brauche ich?**

### **Führungskraft**

**Bedürfnis / Wunsch:**

**Maßnahme:**

### **Mitarbeiter\*in**

**Bedürfnis / Wunsch:**

**Maßnahme:**



## 2. Was bringe ich mit?

**Führungskraft**

**Potenzial:**

**Maßnahme:**

**Mitarbeiter\*in**

**Potenzial:**

**Maßnahme:**

## 3. Wie schaffe ich das? Wie schaffen wir das?

**Führungskraft**

**Ziel:**

**Maßnahme:**

**Mitarbeiter\*in**

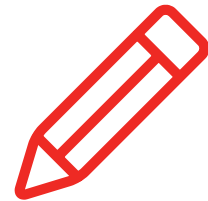
**Ziel:**

**Maßnahme:**

**Halten Sie die Ergebnisse und eventuellen Meilensteine im Gespräch schriftlich fest.**  
Vereinbaren Sie am Schluss des Gesprächs, wann Sie das nächste Mitarbeitergespräch führen und über das bis dahin Erreichte sprechen wollen.



# Ausfüllhilfe für den Leitfaden Mitarbeitergespräche



Um Ihnen zu veranschaulichen, wie Sie den Gesprächsleitfaden nutzen können, finden Sie im Folgenden ein Beispiel. Dieses Beispiel soll nicht ausschließend sein, sondern eine erste Idee bieten.

## **Ausgangssituation:**

**Teamleiterin X und ihr Mitarbeiter Y, der oft starke Rückenschmerzen hat, haben sich im Vorfeld des Gesprächs vorbereitet.**

**Vorgesetzte X ist mit den hohen Fehlzeiten von Y im letzten Jahr unzufrieden.**

**Mitarbeiter Y möchte sich intensiver einbringen, leidet aber stark unter seinen Schmerzen und den damit verbundenen Einschränkungen in Beruf und Alltag.**

**Insbesondere zu den ersten beiden Blöcken haben beide ihre Gedanken schriftlich festgehalten.**



## Block 1

### Was brauche ich?

**Vorgesetzte X** wünscht sich gute Arbeitsergebnisse und eine gute Zusammenarbeit im Team, um die anfallenden Arbeitsprozesse erfolgreich zu stemmen. Da Mitarbeiter Y selbst am besten einschätzen kann, welche Tätigkeiten er mit seiner Erkrankung nicht oder nur mit Hilfe ausführen kann, wünscht sie sich von ihm ehrliche Rückmeldungen, um keine Überforderungssituation eintreten zu lassen. Wichtig ist ihr vor allem auch ein loyales Verhalten ihr als Führungskraft gegenüber.

#### Vorgesetzte X

##### Bedürnis / Wunsch:

---

Bessere Arbeitsergebnisse bei geringeren Fehlzeiten

---

Ehrliche Rückmeldungen, wenn bestimmte Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Behinderung nicht (mehr) ausführbar sind

---

Wertschätzende Zusammenarbeit im Team

---

Loyalität gegenüber Führungskraft

##### Maßnahme:

---

Gemeinsame Zielvereinbarung zu realistischen Arbeitsleistungen und dafür eventuell erforderliche Unterstützungen oder Entlastungen

---

(Rechtzeitiges) Bescheid geben, wenn eine Tätigkeit nicht oder nur mit Hilfe ausführbar ist, in Eigeninitiative des Mitarbeiters; dann Klärung, ob und wie Aufgaben anders verteilt werden können. Gegebenenfalls Klärung, ob andere Aufgaben aus dem Team übernommen werden können.

---

Respektvoller und offener Umgang im Team, für den die anderen Teammitglieder durch die Führungskraft sensibilisiert werden

---

Wertschätzende Feedbackkultur und zeitnahe Rückmeldungen durch die Führungskraft



**Mitarbeiter Y** wünscht sich Anerkennung und Wertschätzung für die von ihm geleistete Arbeit. Er möchte von seiner Vorgesetzten Vertrauen spüren, dass sie seine Fähigkeiten und Kenntnisse anerkennt. Ein rückengerechter Stuhl würde ihm seine Tätigkeit erleichtern. Die Details für eine Neuanschaffung hat er vorab recherchiert. Nun wünscht er sich Unterstützung von seiner Führungskraft bei der Bestellung.

**Mitarbeiter Y:**

**Bedürnis / Wunsch:**

---

Wertschätzung der geleisteten eigenen Arbeit

---

Vertrauen

---

Unterstützung bei der eigenen besseren Arbeitsplatzgestaltung

**Maßnahme:**

---

Regelmäßiges Feedback und Lob bei guter Arbeit

---

Erhöhung der Selbstständigkeit bei der Aufgabenerledigung

---

Hilfe bei der Anschaffung eines Stuhls als technisches Hilfsmittel



## Block 2:

### Was bringe ich ein?

**Vorgesetzte X** unterstützt Mitarbeiter Y gerne mit Hilfeleistungen. Sie bemüht sich, Erwartungen und Arbeitsaufträge klar zu formulieren, um Klarheit und Sicherheit zu vermitteln. Gute Arbeit wird durch regelmäßiges Feedback anerkannt und wertgeschätzt. Kritik wird wertschätzend und respektvoll formuliert.

#### Vorgesetzte X

##### Potenzial:

---

Unterstützung

---

---

Sicherheit

---

---

Anerkennung

---

---

Respekt

---

---

Teamzusammenhalt

---

##### Maßnahme:

---

Vorgesetzte X steht immer als Ansprechpartnerin für Hilfeleistungen zur Verfügung

---

---

Arbeitsaufträge und Erwartungen werden klar formuliert

---

---

Gute Arbeit wird honoriert

---

---

Kritik wird wertschätzend formuliert

---

---

Die besondere Situation von Mitarbeiter Y wird im Team offen besprochen, wenn Y das wünscht

---

**Mitarbeiter Y** engagiert sich in seiner täglichen Arbeit und hält seine Zielvereinbarungen ein. Sind bestimmte Tätigkeiten nicht oder nur mit Hilfestellung ausführbar, gibt er das rechtzeitig und eigeninitiativ an seine Kolleginnen und Kollegen sowie seine Vorgesetzte weiter.

#### Mitarbeiter Y

##### Potenzial:

---

Leistungsbereitschaft

---

---

Offenheit

---

##### Maßnahme:

---

Zielvereinbarungen werden verlässlich eingehalten

---

---

Hilfsbedarfe werden (frühzeitig) angesprochen

---





## Block 3:

### Wie schaffe ich das? Wie schaffen wir das?

Im gemeinsamen Gespräch haben **Vorgesetzte X** und **ihr Mitarbeiter Y** ihre Bedürfnisse und Wünsche offengelegt und aufgezeigt, was sie einbringen können. Am Ende haben sie gemeinsam Ziele vereinbart und schriftlich fixiert. Sie vereinbaren einen konkreten Folgetermin in einem Monat, in dem sie prüfen wollen, inwiefern die vereinbarten Ziele bereits erreicht wurden. Gegebenenfalls wollen sie einzelne Ziele und Maßnahmen anpassen.

#### Ziel:

---

Unterstützung

---

---

Offenheit und Vertrauen

---

---

Sicherheit und Anerkennung

---

#### Maßnahme:

---

Beide Seiten bemühen sich um Anschaffung eines Rückenstuhls zur Arbeitserleichterung von Mitarbeiter Y.

---

---

Bei Unterstützungsbedarf wird Mitarbeiter Y seine Vorgesetzte X aktiv ansprechen, um einem krankheitsbedingten Ausfall vorzubeugen

---

---

Vorgesetzte X formuliert nur die Kernaufgaben und lässt dem Mitarbeiter Y Gestaltungsfreiraum bei der Art der Umsetzung. Zugleich steht sie jederzeit für Rückfragen zur Verfügung.

---



# Betriebliche Wiedereingliederung

## Miteinander im Gespräch bleiben

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter längere Zeit krank sind, ist es besonders wichtig, miteinander im Gespräch zu bleiben.

Es hat sogar rechtliche Folgen, wenn Sie dies als Arbeitgeber nicht tun. Sie sind verpflichtet, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) durchzuführen. Das wichtigste Ziel des BEM ist es, Beschäftigte nach längerer Krankheit dauerhaft wieder in den Betrieb einzugliedern und den Arbeitsplatz der langzeiterkrankten Arbeitnehmerin oder des langzeiterkrankten Arbeitnehmers zu sichern. Darüber hinaus soll im Rahmen des BEM herausgefunden werden, ob die Krankheit im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit steht. Falls dies der Fall ist, soll der Arbeitgeber Maßnahmen treffen, damit die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer nicht erneut krank wird. Erfahren Sie hier, in welchen Schritten Sie dabei vorgehen sollten.



### Was bringt ein BEM für Ihr Unternehmen?

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist nicht nur für die betroffene Mitarbeiterin oder den betroffenen Mitarbeiter sinnvoll. Auch das Unternehmen profitiert davon:

- Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten werden gefördert.
- Sie können etwaige Kosten für Lohnfortzahlung und Vertretungskräfte sparen.
- Das Know-how der erfahrenen Betriebszugehörigen steht der Firma weiterhin zur Verfügung.
- Die Betriebskultur wird dem demografischen Wandel angepasst.
- Ziel ist die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

### Was passiert, wenn Sie als Unternehmer der Verpflichtung nicht nachkommen?

Sie als Unternehmer sind gesetzlich dazu verpflichtet, der betroffenen Mitarbeiterin oder dem betroffenen Mitarbeiter ein BEM anzubieten. Sprechen Sie stattdessen direkt eine krankheitsbedingte Kündigung aus, gehen Sie das Risiko ein, einen eventuellen Kündigungsschutzprozess zu verlieren. Sie haben dann die Beweislast, dass das Arbeitsverhältnis auch mit BEM nicht zu halten gewesen wäre.



# Der Fahrplan des BEM

Was ist eigentlich ein BEM? Und wie läuft es ab? Die rechtlichen Grundlagen für das BEM sind in § 167 Absatz 2 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch (SGB IX) geregelt. Allerdings haben Sie bei der Umsetzung im Betrieb viele Freiräume in der konkreten Ausgestaltung. Gemeinsam mit den BEM-Berechtigten sollten Sie individuelle Maßnahmen zur Eingliederung identifizieren und durchführen.

## Dies sind die einzelnen Schritte:

### 1. Wann muss ich zum BEM-Gespräch einladen?

Sobald festgestellt wurde, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in den letzten zwölf Monaten insgesamt länger als sechs Wochen krank war, sind Sie als Arbeitgeber verpflichtet, diese Person zu einem Gespräch einzuladen und ein BEM anzubieten. Das gilt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit und ohne Behinderung gleichermaßen. Es spielt keine Rolle, ob die Krankheit oder die erworbene Behinderung arbeitsbedingt ist oder nicht. Es macht keinen Unterschied, ob die betroffene Person am Stück oder vereinzelt krankgeschrieben worden ist.

Bei der Kontaktaufnahme müssen Sie darauf achten, dass die oder der BEM-Berechtigte die Einladung schriftlich bekommt. Es empfiehlt sich aber auch ein persönliches Gespräch, um Vertrauen aufzubauen. Bei jeder Form der Kontaktaufnahme sind Sie verpflichtet, die Angelegenheit vertraulich zu behandeln.

Um festzustellen, wann diese Pflicht für Sie eintritt, müssen in Ihrem Unternehmen die krankheitsbedingten Fehlzeiten erfasst werden. Für den Arbeitnehmer ist das BEM freiwillig und er kann diese Einladung auch ohne Begründung ablehnen.

Vor der Terminvereinbarung sollten Sie mit der betroffenen Person außerdem klären, ob gewünscht wird, dass aus dem Betriebs- oder Personalrat jemand an dem Gespräch teilnimmt. Zu dieser Abfrage sind Sie laut Gesetz verpflichtet, wenn es den Gremien vorhanden ist. Bei schwerbehinderten und gleichgestellten Beschäftigten muss außerdem die Schwerbehindertenvertretung dabei sein. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, externe



Beraterinnen oder Berater hinzuzuziehen, wie eine Betriebsärztin / ein Betriebsarzt oder eine technische Beraterin / einen technischen Berater der Integrationsämter oder der Kammern.

**Grundsätzlich empfiehlt es sich, den Prozess des BEM in einer sogenannten BEM-Vereinbarung festzuhalten.**

## **2. Ablauf des BEM-Gesprächs**

Im BEM-Gespräch müssen mit den entsprechenden Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern der genaue Ablauf und die Ziele des BEM besprochen werden. Sie sind verpflichtet, alle Äußerungen und Vereinbarungen zwingend vertraulich zu behandeln. Dies müssen Sie der betroffenen Person zusichern. Elementar ist an dieser Stelle des Prozesses ist, dass die betroffene Person dem BEM zustimmen oder das BEM ablehnen kann. Sie als Arbeitgeber haben die Pflicht, im Gespräch darüber zu informieren.

Das sollten Sie im Gespräch klären:

- Besteht ein Zusammenhang zwischen Erkrankung und Arbeitsplatz?
- Wenn ja: Was wäre aus Sicht der oder des Betroffenen notwendig, um besser arbeiten zu können (zum Beispiel Arbeitsabläufe, Unterstützung, Hilfsmittel oder Reduzierung der Arbeitszeit)?
- Besteht kein Zusammenhang mit der Arbeit: Welche Unterstützung könnte entlasten oder helfen?







### 3. Konkrete Maßnahmen finden und umsetzen

In dem Gespräch werden verschiedene Maßnahmen besprochen, die bei der Wiedereingliederung Ihrer Mitarbeiterin oder Ihres Mitarbeiters unterstützen können. Um Ideen für konkrete Maßnahmen zu bekommen, können Sie sich an die Rehabilitationsträger und/oder an das örtliche Inklusionsamt wenden. Diese beraten kostenlos zu den verschiedenen Maßnahmen. Ganz wichtig dabei: Die betroffene Person muss den Maßnahmen des BEM-Prozesses zugestimmt haben.

Grundsätzlich können die Maßnahmen in drei verschiedene Gruppen unterteilt werden:

- Arbeitszeiten flexibilisieren,
- Arbeitsplatz anpassen,
- Tätigkeiten verändern.

Zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten gehört es zum Beispiel, häufigere oder längere Pausen zu vereinbaren. Die Möglichkeit, zeitweise von zu Hause zu arbeiten, kann auch dazu beitragen, die Krankheit besser mit dem Beruf zu vereinbaren. Eine Möglichkeit der Arbeitszeitflexibilisierung ist auch die stufenweise Wiedereingliederung, in der die Beschäftigten nach einer Krankheit schrittweise wieder anfangen, mehr zu arbeiten, um sich auf diese Weise langsam wieder an die Belastung am Arbeitsplatz zu gewöhnen. Oft führen aber auch einfache Anpassungen zum Erfolg, wie die Möglichkeit, dass die oder der BEM-Berechtigte während der Arbeitszeit zum Arzt oder Physiotherapeuten gehen kann.

Darüber hinaus kann der Arbeitsplatz entsprechend umgebaut werden, damit trotz der Krankheit oder der Behinderung ein Arbeiten möglich ist (zum Beispiel ein höhenverstellbarer Schreibtisch bei Rückenproblemen oder ein rückengerechter Stuhl). Technische Arbeitsmittel wie Lesefilter, barrierefreie Software oder Hebehilfen können Beschäftigte mit





Einschränkungen wirksam unterstützen. In manchen Fällen ist eine stationäre oder ambulante medizinische Rehabilitation oder eine Arbeitstherapie nach längerer Krankheit notwendig.

Wenn die Person aufgrund der Krankheit oder Behinderung trotz technischer Hilfsmittel nicht an ihren bisherigen Arbeitsplatz zurückkehren kann, sollte auch überprüft werden, ob ein Einsatz an anderer Stelle im Unternehmen möglich ist. In diesem Fall wäre eine Weiterbildung oder Umschulung sinnvoll. Dafür gibt es unter Umständen auch staatliche Förderungen.

Für viele der eingesetzten Maßnahmen besteht die Möglichkeit finanzieller Unterstützung durch die Rehabilitationsträger – bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten auch durch das Inklusionsamt.

#### **4. Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfen und dokumentieren**

Dokumentieren Sie den BEM-Prozess und bewerten Sie die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen. So kann das BEM-Verfahren langfristig verbessert werden. Darüber hinaus können sich so gegebenenfalls interne und externe Prüferinnen oder Prüfer ein objektives Bild über die Sachlage machen.

Beim gesamten BEM-Prozess sind Sie verpflichtet, die Daten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters vertraulich zu behandeln. So wird zum Beispiel die Dokumentation des BEM-Prozesses separat von der Personalakte dokumentiert. Darüber hinaus wird dort nicht die Diagnose vermerkt, sondern lediglich die krankheitsbedingten Beeinträchtigungen (zum Beispiel „darf nicht schwer heben“).



Siehe auch unser Video:

[BEM einfach erklärt: Betriebliches Eingliederungsmanagement im Berufsalltag in drei Schritten](#)



# Was tun bei Anpassungsbedarfen?

## **Übersicht zu Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern sowie möglichen Förderungen**

Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter im Laufe ihres oder seines Berufslebens eine Behinderung erwirbt oder krank wird, müssen eventuell entsprechende Anpassungen am Arbeitsplatz vorgenommen werden, damit die betroffene Person weiterhin beschäftigt werden kann. Aber wie stellt man das am besten an? Woher weiß ich als Betrieb, welche Veränderungen am Arbeitsplatz sinnvoll und möglich sind? Welche technischen Hilfsmittel gibt es überhaupt?



# Unterstützungsangebote bei der Inklusion von Menschen mit Behinderung

## Finanzielle Fördermittel

Leistungen	Förderhöhe und Dauer	Voraussetzungen	zuständige Stelle
<b>Zuschüsse zur Ausbildungsvergütung</b> Zuschuss zur monatlichen Ausbildungsvergütung einschließlich des Arbeitgeberanteils zur Sozialversicherung	<ul style="list-style-type: none"><li>• für Menschen mit Behinderung bis zu 60 Prozent für schwerbehinderte Menschen bis zu 80 Prozent in Einzelfällen bis zu 100 Prozent</li><li>• Die Förderung ist für die gesamte Dauer der Aus- oder Weiterbildung möglich.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Voraussetzungen für die Zuschüsse sind erfüllt, wenn die Ausbildung ohne diese nicht zu erreichen ist. Antrag muss vor Abschluss des Ausbildungsvertrages eingereicht werden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsagentur</li><li>• Rehabilitationsträger</li></ul>
<b>Eingliederungszuschuss im Anschluss an eine abgeschlossene Aus- oder Weiterbildung</b> Zuschuss zum Arbeitsentgelt	Bis zu 70 Prozent des Arbeitsentgelt können gefördert werden über eine Dauer von einem Jahr.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die schwerbehinderte Person muss im Anschluss an eine Aus- oder Weiterbildung in ein Arbeitsverhältnis übernommen worden sein und während der Aus- oder Weiterbildung Zuschüsse erhalten haben.</li><li>• Eine Förderung ist ebenfalls möglich, wenn eine außerbetriebliche Ausbildung in einem Werker oder Fachpraktikerberuf absolviert wurde und das aufnehmende Unternehmen während dieser Zeit Kooperationsbetrieb war.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsagentur</li></ul>

## Finanzielle Fördermittel

Leistungen	Förderhöhe und Dauer	Voraussetzungen	zuständige Stelle
<b>Zuschüsse zu den Gebühren bei der Berufsausbildung besonders betroffener schwerbehinderter Jugendlicher und junger Erwachsener</b> Gebühren, die von den zuständigen Kammern erhoben werden, zum Beispiel Abschluss- und Eintragungsgebühren, Prüfungsgebühren, Kosten für außerbetriebliche Ausbildungsabschnitte, Betreuungsgebühren für Auszubildende	Die Gebühren können in voller Höhe übernommen werden. Die Entscheidung hängt vom Einzelfall ab.	Betriebe mit weniger als zwanzig Mitarbeitenden im Jahresdurchschnitt, die einen besonders betroffenen schwerbehinderten Menschen zur Berufsausbildung einstellen, der das 27. Lebensjahr noch nicht vollendet hat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrationsamt</li> </ul>
<b>Prämien und Zuschüsse zu den Kosten der Berufsausbildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Behinderung</b> Kosten, die zu einer Berufsausbildung gehören, wie Personalkosten der Ausbilder, Berufskleidung, externe Lehrgänge	Für jedes Ausbildungsjahr kann ein Zuschuss von maximal 2.000 Euro gewährt werden. Zusätzlich kann es eine Prämie von bis zu 2.000 Euro genehmigt werden, die in der Regel in zwei Teilen ausgezahlt wird: 1.000 Euro drei Monate nach Beginn der Ausbildung und weitere 1.000 Euro nach erfolgreichem Abschluss der Prüfung.	Für die Übernahme der einzelnen Kosten gibt es variable Voraussetzungen, die vom Grad der Behinderung abhängig sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrationsamt</li> </ul>
<b>Eingliederungszuschuss</b> Zuschuss zum Arbeitsentgelt um eine behinderungsbedingte Verringerung der Arbeitsleistung auszugleichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Höhe und Dauer der Förderung sind abhängig vom Umfang der Minderleistung des Arbeitnehmers und den jeweiligen Eingliederungserfordernissen und beträgt bis zu 70 Prozent des Arbeitsentgelts inkl. des Arbeitgeberanteils zur Sozialversicherung.</li> <li>• bis zu 24 Monate bei</li> <li>• besonders betroffenen schwerbehinderten Menschen bis zu 60 Monate bzw. bis zu 96 Monate bei Menschen, die das 55. Lebensjahr vollendet haben</li> <li>• Die Höhe des Eingliederungszuschusses sinkt über den Zeitraum der Förderung.</li> </ul>	Die Förderung wird in der Regel für Personen gewährt, die aufgrund ihrer Behinderung nur schwer vermittelt oder eingestellt werden können. Auch für mit Schwerbehinderten gleichgestellte Personen kann die Förderung erfolgen. Bei besonders betroffenen schwerbehinderten Menschen gibt es zusätzliche Fördermöglichkeiten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsagentur</li> <li>• Rehabilitationsträger</li> </ul>

## Finanzielle Fördermittel

Leistungen	Förderhöhe und Dauer	Voraussetzungen	zuständige Stelle
<b>Zuschuss für Arbeits-hilfen im Betrieb</b> Zuschuss für die Ausgestaltung behinderten-gerechter Ausbildungs- und Arbeitsplätze	Es können bis zu 100 Prozent der not-wendigen Kosten erstattet werden	Die Arbeitshilfen müssen für die dauerhafte Teil-habe des Menschen mit Behinderung erforderlich sein und der Arbeitgeber muss nicht verpflichtet sein, diese Kosten zu übernehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsagentur</li> <li>• Rehabilitationsträger</li> <li>• Integrationsamt</li> </ul>
<b>Zuschüsse und/oder Darlehen für behinde-rungsgerechte Einrich-tung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen</b> Kosten für die Erst- und Ersatzbeschaffung einer behindertengerechten Arbeitsplatzausstattung, Wartung und Instand-haltung, Anpassungen und Weiteres	Für die Kosten können Zuschüsse und/oder Darlehen bis zur vollen Höhe erhalten werden.	Voraussetzungen sind die Einrichtung und Unterhal-tung von behindertenge-rechten Arbeitsstätten, Ausstattung der behinder-tengerechten Arbeits- und Ausbildungsplätze mit technischen Arbeitshilfen und sonstige Maßnahmen, die zur dauerhaften Beschäftigung von Menschen mit Behinde-rung veranlasst werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehabilitationsträger</li> <li>• Integrationsamt</li> </ul>
<b>Budget für Ausbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstattung einer ange-messenen Ausbildungs-vergütung des Unterneh-mens (einschließlich des Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversi-cherungsbeitrag und des Beitrags zur Unfall-versicherung)</li> <li>• Erstattung einer pädago-gischen Unterstützung im Rahmen der Ausbil-dung in der Berufsschule sowie im Unternehmen.</li> <li>• Fahrtkosten des bzw. der Auszubildenden</li> <li>• Maximal bis zum erfolgreichen Abschluss der Ausbildung</li> </ul>	Menschen mit Schwer-behinderung sowie ihnen gleichgestellte Personen. Die Zielgruppe umfasst Menschen mit Behinde-rung, die Leistungen im Eingangsverfahren einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung bekom-men können oder bereits dort arbeiten. Die Ausbildung kann sowohl in einem regulären Ausbildungsberuf als auch in einem theorie-reduzierten Ausbildungs-beruf erfolgen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuständiger Rehabilitationsträger des Menschen mit Behinderung (der MmB stellt den Antrag und nicht das Unternehmen)</li> </ul>
<b>Budget für Arbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuschuss zum Lohn von in der Regel bis zu 75 Prozent des Arbeit-nehmer-Brutto</li> <li>• Anleitung und Begleitung am Arbeitsplatz durch fachkundige Dritte, zum Beispiel durch Beglei-tung am Arbeitsplatz oder Intervention bei Krisen</li> </ul>	Die Zielgruppe umfasst Menschen mit Behinde-rung, die in einer Werk-statt für Menschen mit Behinderung arbeiten oder ein Recht darauf haben, dort zu arbeiten. Es muss sich um ein sozialversiche-rungspflichtiges Beschäfti-gungsverhältnis handeln (keine Minijobs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuständiger Eingliederungsträger des Menschen mit Behinderung (der MmB stellt den Antrag und nicht das Unternehmen)</li> </ul>

## Finanzielle Fördermittel

Leistungen	Förderhöhe und Dauer	Voraussetzungen	zuständige Stelle
<b>Arbeitsassistenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geldleistung an den Menschen mit Schwerbehinderung, der eine Fachkraft einstellt, die ihn oder sie im Arbeitsalltag unterstützt</li> <li>• Die Arbeitsassistenz soll behinderungsspezifische Nachteile ausgleichen, wie das Vorlesen von handschriftlichen Texten bei Menschen mit schweren Sehbehinderungen. Sie ersetzt aber nicht die Arbeitskraft des Menschen mit Behinderung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschen mit Schwerbehinderung und Schwerbehinderten gleichgestellte Menschen mit Unterstützungsbedarf.</li> <li>• Der Unterstützungsbedarf im Arbeitsalltag ist in erheblichem Umfang, regelmäßig und dauerhaft</li> <li>• Der Unterstützungsbedarf kann nicht durch eine barrierefreie Gestaltung des Arbeitsplatzes oder eine Unterstützung durch Kolleg*innen ausgeglichen werden</li> <li>• Es muss sich um ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis handeln (keine Minijobs)</li> <li>• Der Arbeitgeber ist mit dem Einsatz einer externen Fachkraft im Betrieb einverstanden</li> </ul>	<p><b>Bei Neueinstellung:</b> Zuständiger Rehabilitationsträger des Menschen mit Behinderung</p> <p><b>Bei bestehendem Arbeitsverhältnis:</b> Zuständiges Integrationsamt des Menschen mit Behinderung</p> <p>(in beiden Fällen stellt der MmB den Antrag und nicht das Unternehmen)</p>



Leistungen	zuständige Stelle
<p><b>Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA)</b></p> <p>Gerade für Unternehmen, die das erste Mal eine Fachkraft mit Behinderung beschäftigen oder ausbilden, sind die EAA ein hervorragender Ansprechpartner. Sie nehmen eine regionale Lotsenfunktion ein und haben den Überblick über die vorhandenen Fördermöglichkeiten und die zuständigen Institutionen vor Ort. Die Beratung ist kostenlos und richtet sich nach den Wünschen des Unternehmens. Häufig sind sie die EAA bei den zuständigen Kammern angesiedelt. Teilweise gibt es sie aber auch bei anderen Trägern, wie zum Beispiel der Fortbildungsakademie der Wirtschaft oder den Integrationsfachdiensten.</p> <p>Die für ihre Region zuständige Beraterin finden Sie auf: <a href="http://www.bih.de">www.bih.de</a> Integrationsämter, Aufgaben und Leistungen, Einheitliche Ansprechstellen</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verschiedene Träger in Abstimmung mit dem Integrationsamt vor Ort</li></ul>
<p><b>Unterstützung, Beratung und Information von Betrieben</b></p> <p>Das Integrationsamt berät und informiert Betriebe zu allen Fragen im Zusammenhang mit der Beschäftigung und Ausbildung schwerbehinderter Menschen.</p> <p>Technische Beratungsdienste unterstützen Betriebe dabei, geeignete Arbeitsplätze für schwerbehinderte Menschen zu finden, bestehende Arbeitsplätze behindertengerecht zu gestalten sowie passende Hilfsmittel auszuwählen, bereitzustellen und richtig zu verwenden.</p> <p>Die Integrationsämter arbeiten mit externen Partnern, den Integrationsfachdiensten, zusammen. Diese unterstützen schwerbehinderte Menschen und ihre Arbeitgeber durch Begleitung und Beratung im Arbeitsalltag.</p> <p>Darüber hinaus bietet das Integrationsamt Informationsveranstaltungen, Lehrgänge und Seminare an. Diese richten sich insbesondere an Schwerbehindertenvertretungen, Betriebs- und Personalräte sowie die Beauftragten des Arbeitgebers. Ergänzend werden Schriften zu relevanten Themen veröffentlicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integrationsamt</li></ul>
<p><b>Integrationsfachdienste</b></p> <p>Die Integrationsfachdienste fungieren als Schnittstelle zwischen Bundesagentur für Arbeit, Integrationsämtern und Rehabilitationsträgern.</p> <p>Zu ihren zentralen Aufgaben gehören unter anderem die Vermittlung in Arbeit (im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit), die Begleitung und Sicherung von Arbeitsverhältnissen (unterstützt durch das Integrationsamt) sowie die berufliche Wiedereingliederung nach einem Unfall oder einer Erkrankung (in Zusammenarbeit mit den Rehabilitationsträgern).</p> <p>Sie beraten und unterstützen Arbeitgeber und schwerbehinderte Menschen bei der Arbeitsplatzvermittlung, der Anpassung von Arbeitsbedingungen und der Klärung von Fördermöglichkeiten. Dazu gehört auch die Information über finanzielle Hilfen wie Lohnkostenzuschüsse und barrierefreie Ausstattung"</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsagentur</li></ul>

## Glossar

### Definition der Behinderungstypen

**Menschen mit Behinderung:** Als Mensch mit Behinderung werden nach Sozialgesetzbuch IX Menschen bezeichnet, "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. Das Ausmaß der Beeinträchtigung wird durch das Versorgungsamt auf Basis medizinischer Expertise in einem Grad der Behinderung (GdB) festgelegt.

**Schwerbehinderte Menschen:** Als schwerbehindert werden Menschen bezeichnet, deren Grad der Behinderung bei mindestens 50 liegt. Ihnen stehen zusätzliche Nachteilsausgleiche, wie ein erweiterter Kündigungsschutz oder zusätzlicher Urlaub, zur Verfügung.

**Schwerbehinderten gleichgestellte Menschen:** Schwerbehinderten Menschen gleichgestellte Personen sind Menschen, deren Grad der Behinderung (GdB) mindestens 30, aber weniger als 50 beträgt. Sie haben einen Antrag auf Gleichstellung bei der Bundesagentur für Arbeit eingereicht. Durch die Gleichstellung erhalten sie zusätzliche arbeitsmarktbezogene Nachteilsausgleiche, wie etwa besonderen Kündigungsschutz. Einige Rechte – wie zusätzlicher Urlaub oder eine frühere Altersrente – stehen ihnen jedoch nicht zu.

**Besonders betroffene schwerbehinderte Menschen:** Diese Menschen haben einen Grad der Behinderung von mindestens 50. Sie haben aufgrund der Art und Schwere ihrer Behinderung eine zusätzliche Benachteiligung, zum Beispiel weil sie permanente Unterstützung durch eine Hilfskraft benötigen. Diese Benachteiligung soll durch zusätzliche Hilfen ausgeglichen werden. In §155 SGB IX finden Sie eine vollständige Auflistung der Benachteiligungsursachen.

# Anhang



# Zur Entstehung des Wegweisers

Inspiziert durch eine Veranstaltung zum Thema „Wege zu mehr Inklusion in der Ausbildung“ zu Beginn des Jahres 2017, tauschten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) und der Aktion Mensch über Herausforderungen in der Personalpolitik aus. Schnell wurde klar, dass die Hürde zu mehr Inklusion im Betrieb oft in der Art und Weise der Kommunikation liegt. Genau zu diesem Punkt gab es allerdings kaum Materialien mit konkreten Hilfestellungen für Personalverantwortliche.



Das sollte mit diesem Gemeinschaftsprojekt **„Inklusion im Betrieb“** geändert werden. Das Ergebnis ist der vorliegende Wegweiser. Die Perspektive von Menschen mit Behinderung stand dabei im Mittelpunkt des Erstellungsprozesses.

**Der Wegweiser sollte qualitativ hochwertig sein** und arbeitsplatznahe Hilfestellungen und Empfehlungen enthalten sowie die Sichtweise der Betroffenen berücksichtigen. Daher wurde methodisch ein Design-Thinking-Ansatz gewählt – eine Kombination aus Interviews mit den betroffenen Personengruppen und einem Design-Thinking-Workshop. Design Thinking eignet sich besonders gut, um Lösungen aus der Sicht der Beteiligten in einem Prozess zu generieren: Für eine gelungene Kommunikation im betrieblichen Alltag sind die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit einer Behinderung und ihre Personalverantwortlichen die entscheidenden Personengruppen.

**In Vorbereitung auf den Workshop** wurden beide Gruppen zu der Frage interviewt, wo für sie die Herausforderungen bei der Kommunikation im betrieblichen Alltag liegen und welche Bedürfnisse sie bezüglich des Themas im Alltag haben. Die Expertinnen und Experten vom Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung und der Aktion Mensch besuchten zu diesem Zweck im Frühjahr 2018 acht Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Behinderung sowie sieben Personalverantwortliche in ihren Betrieben. Die Interviews wurden ausgewertet und im Hinblick auf die für die Zielgruppe relevantesten Themen aufbereitet. Aus den Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden die Themen für den Workshop abgeleitet.

**In einem mehrstufigen kreativen Prozess** entwickelten die Expertinnen und Experten Prototypen für kommunikative Situationen im betrieblichen Alltag. Diese sollten vor allem die Wünsche der zuvor interviewten Personen berücksichtigen. Prototypen sind Lösungsvorschläge im Miniaturformat. So wurde zum Beispiel ein Interviewleitfaden für Personalverantwortliche entwickelt und in einem zehnminütigen Rollenspiel skizziert. Bei der Erstellung standen die beiden Personengruppen mit ihren Aussagen und den dahinterstehenden Bedürfnissen im Mittelpunkt, während theoretisches Wissen zunächst nachrangig behandelt wurde. So sollte gewährleistet sein, die Zielgruppe noch stärker als bei anderen Verfahren in den Fokus zu rücken.



**Im Anschluss daran** wurden die entwickelten „Prototypen“ einigen der zuvor in den Betrieben interviewten Personen präsentiert. Diese waren aufgerufen, ihr Feedback zu den Lösungsvorschlägen zu geben. Dieses Feedback wurde für die Anpassung der Prototypen und ihre Weiterentwicklung genutzt. Die Ergebnisse dieses Design-Thinking-Prozesses bilden den Kern des Wegweisers. Weitere Expertisen von KOFA und Aktion Mensch – von Menschen mit und ohne Behinderung – ergänzen den Wegweiser zu einem Produkt, das alle wesentlichen Phasen der Personalpolitik umfasst.

Seit der Veröffentlichung unseres Wegweisers im Jahr 2019 haben wir viele wertvolle Rückmeldungen erhalten – kritisch wie konstruktiv. Dafür möchten wir uns ganz herzlich bei Ihnen bedanken! Im August 2025 haben wir den gesamten Inhalt überarbeitet, um aktuelle Entwicklungen einzubeziehen und Ihre Anregungen als Leserinnen und Leser aufzugreifen.

**Wir freuen uns sehr, wenn Sie uns auch weiterhin Ihr Feedback zukommen lassen – schreiben Sie uns gerne an [fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de).**



# Impressum

## Herausgeber



**Kompetenzzentrum  
Fachkräftesicherung**  
am Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln e. V.

Konrad-Adenauer-Ufer 21  
50668 Köln  
Telefon: 0221 4981-543  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### **Autorinnen und Autoren KOFA**

Dr. Anika Jansen  
Dr. Christoph Metzler  
Paula Risius  
Anna Schopen  
Tara Vollmer  
Dirk Werner

Das KOFA ist ein Projekt  
im Auftrag des  
Bundesministeriums für  
Wirtschaft und Energie (BMWE).



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie



### **Aktion Mensch e.V.**

Heinemannstr. 36  
53175 Bonn  
Telefon: 0228 2092-0  
[info@aktion-mensch.de](mailto:info@aktion-mensch.de)  
[www.aktion-mensch.de](http://www.aktion-mensch.de)  
und  
[www.inklusion.de](http://www.inklusion.de)

### **Autorinnen Aktion Mensch**

Dagmar Greskamp  
Marion Theisen

## Gestaltung / Bildnachweise

### **Gestaltung**

Buero Zockoll, Köln

### **Bildnachweise**

**Aktion Mensch** – Titel, Seiten: 10, 31,  
41, 43, 45, 47, 50, 55, 57, 58, 59, 61, 64,  
66, 70, 79, 81, 82, 84  
**KOFA** – Illustrationen 12 – 19  
Seiten: 78, 92  
**Freepick** – Seiten: 21, 25, 28, 37, 40, 67  
**EAA-Karin Alles Privat** – Seite: 5

**Stand:** September 2025