

Wellmann, Holger; Mierich, Sandra

**Research Report**

## Inklusion in Zeiten digitaler Transformation

Mitbestimmungspraxis, No. 37

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

*Suggested Citation:* Wellmann, Holger; Mierich, Sandra (2021) : Inklusion in Zeiten digitaler Transformation, Mitbestimmungspraxis, No. 37, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2021060913294009264772>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246916>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# INKLUSION IN ZEITEN DIGITALER TRANSFORMATION

Holger Wellmann, Sandra Mierich



## AUTOREN

---

### **Dr. Holger Wellmann**

arbeitet im Bereich Systemische Beratung, Forschung und Mediation für gesunde Arbeit. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Themengebieten der betrieblichen Gesundheitspolitik, z. B. zur Umsetzung von gesundheitspolitischen Gesetzesvorhaben, zur ökonomischen Evaluation des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und zur Rolle der Mitbestimmung. Langjähriger Referent u. a. für Betriebsräte, sbv und Führungskräfte.  
info@holger-wellmann.de

### **Sandra Mierich**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Referat Arbeit und Mitbestimmung im I. M. U.. Ihre Schwerpunkte sind Digitalisierung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie Arbeitsorganisation, flexible Arbeitsweisen und deren Auswirkungen auf Gesundheit und Arbeitszeit.  
sandra-mierich@boeckler.de



## WEITERE TITEL UNTER

---

<https://www.imu-boeckler.de/de/21411.htm>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.  
Jetzt kostenlos anmelden auf:

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



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen,  
Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### **Herausgeber**

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung

Georg-Glock-Str. 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 7778-172

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

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-15 0  
rainer-jung@boeckler.de

Satz: Yuko Stier

### **Redaktion**

Sandra Mierich, Praxiswissen Betriebsvereinbarungen  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 7778-587  
sandra-mierich@boeckler.de

### **Ausgabe**

Mitbestimmungspraxis Nr. 37

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –  
nur mit Quellenangabe zulässig.

# INKLUSION IN ZEITEN DIGITALER TRANSFORMATION

Holger Wellmann, Sandra Mierich

---

## ABSTRACT

Wir portraituren drei Unternehmen unterschiedlicher Branchen auf dem Weg zum Abschluss ihrer Inklusionsvereinbarung (IV) sowie ihre ersten Erfahrungen. So verschieden das Vorgehen im Einzelfall, so prägnant die Gemeinsamkeiten: das engagierte Handeln der Schwerbehindertenvertretung in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat; ihr produktiver Austausch mit dem Arbeitgeber. Beide Interessenvertretungen erkennen die Zeichen der Zeit: Künftig gelingt Inklusion nur, wenn die digitale Transformation in der IV aufgegriffen und als Chance erkannt wird. Für die interviewten Konzern- bzw. Gesamtschwerbehindertenvertretungen ist klar: Die IV stellt eine Grundvoraussetzung der Inklusion dar. Sie zu leben, liegt in gemeinsamer Verantwortung von Arbeitgeber, betroffenen Beschäftigten und regional aktiven Schwerbehindertenvertretungen. Dabei sind Kontinuität und Ausdauer gefragt.

# **INHALT**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Rechtlicher Rahmen einer inklusiven Arbeitswelt</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Digitale Transformation als Katalysator für Inklusion</b> . . . . .	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Portraits</b> . . . . .	<b>7</b>
	Siemens . . . . .	8
	Leipziger Gruppe . . . . .	12
	Daimler . . . . .	16
<b>5</b>	<b>Wie gestalten sich die Mitbestimmungsprozesse in der Praxis?</b> . . . . .	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>Wie bekommen Schwerbehindertenvertretung und Betriebsrat Zugang zu den relevanten Informationen?</b> . . . . .	<b>21</b>
<b>7</b>	<b>Wie wird Nachhaltigkeit gewährleistet?</b> . . . . .	<b>22</b>
<b>8</b>	<b>Inwiefern werden die Beschäftigten eingebunden?</b> . . . . .	<b>23</b>
<b>9</b>	<b>Fazit</b> . . . . .	<b>24</b>

## 1 EINLEITUNG

Unabhängig von der Branche bietet §166 SGB IX mit Hilfe der Inklusionsvereinbarungen (IV) ein Instrument, das die Teilhabe schwerbehinderter Menschen in Organisationen verbindlich regeln soll. Inklusionsgrundsätze können ebenso wie konkrete Maßnahmen festgelegt werden. Dabei geht es um mehr als die Wiederholung dessen, was durch das SGB IX ohnehin geltendes Recht ist. Vielmehr soll die spezifische Umsetzung dieser Forderungen im Sinne eines Zielvereinbarungssystems für den jeweiligen innerbetrieblichen Inklusionsprozess vereinbart werden. Das betrifft zentrale Themenfelder wie Personalplanung, Arbeitsplatz- und Arbeitsumfeldgestaltung, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit. Alle Punkte sind anschlussfähig an die Thematik der digitalen Transformation. Dazu werden in **Kapitel 2** die wesentlichen Grundlagen für eine inklusive Arbeitswelt dargestellt. **Kapitel 3** setzt die Veränderungen durch digitale Transformation in den Kontext zur Inklusion.

Drei Beispiele für inhaltlich äußerst gelungene Inklusionsvereinbarungen im Kontext der digitalen Transformation werden in den folgenden Portraits vorgestellt (vgl. **Kapitel 4**). Im Nachgang findet eine vergleichende Gegenüberstellung statt (vgl. **Kapitel 5 bis 8**). Sie analysiert das Handeln der Schwerbehindertenvertretung (SBV) zusammen mit der betrieblichen Interessenvertretung anhand folgender Leitfragen:

- Wie gestalten sich die Mitbestimmungsprozesse in der Praxis?
- Wie bekommen SBV und BR Zugang zu den relevanten Informationen?
- Wie wird Nachhaltigkeit gewährleistet?
- Inwiefern werden die Beschäftigten eingebunden?

Abschließend geht das Fazit darauf ein, was es beim Abschluss einer IV zu bedenken gibt und welche Erfolgsfaktoren für gelungene Inklusion in Zeiten digitaler Transformation benannt werden können (vgl. **Kapitel 9**).

## 2 RECHTLICHER RAHMEN EINER INKLUSIVEN ARBEITSWELT

Eine inklusive Arbeitswelt ist dadurch geprägt, dass alle mitwirken dürfen, die mitwirken wollen – nicht nebeneinander, sondern miteinander. Niemand wird ausgeschlossen. Vielmehr werden Unterschiede im Menschsein genutzt, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Das Anderssein ist akzeptierte Normalität – nicht nur in der Arbeitswelt, sondern auch in allen anderen gesellschaftlichen Lebensbereichen.

Inklusion ist jedoch mehr als diese wohlklingende und sicherlich auf breite Akzeptanz stoßende Beschreibung. Gemäß der UN-Behindertenrechtskonvention, die auch von Deutschland unterschrieben

wurde, ist das Recht auf Inklusion sogar festgeschrieben: In Artikel 27 wird das Recht von behinderten Menschen auf Arbeit näher ausformuliert. Es basiert auf der Grundlage der Gleichberechtigung mit anderen und schließt die Möglichkeit ein, den Lebensunterhalt durch Arbeit zu verdienen, die frei gewählt oder frei angenommen wird. Gleichzeitig werden den Vertragsstaaten sogenannte geeignete Schritte auferlegt (u.a. der Erlass von Rechtsvorschriften), um das Recht auf Arbeit zu verwirklichen.

Inhaltlich geht es dabei z.B. um die Umsetzung eines Diskriminierungsverbots aufgrund einer Behinderung und die Förderung von gerechten sowie sicheren und gesunden Arbeitsbedingungen für behinderte Menschen. Chancengleichheit, das Ausüben von Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechten sowie das Herstellen von Bildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten inklusive des beruflichen Wiedereinstiegs stellen weitere zentrale Bausteine dar.

Wie gestaltet sich die Umsetzung dieser Punkte in Deutschland? Grundsätzlich darf niemand wegen seiner Behinderung benachteiligt werden (Art. 3 Abs. 3 Satz 2 GG). Auch im Erwerbsleben sollen behinderte Menschen vor Benachteiligungen wegen ihrer Behinderung geschützt werden (§ 7 i. V. m. § 1 AGG). Weitere wichtige Regelungen zu den Feldern Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen finden sich im SGB IX.

Für das Arbeitsleben relevant ist beispielsweise die Pflicht der Arbeitgeber zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen im Verhältnis zur Anzahl der Arbeitsplätze (§154 SGB IX). Ebenso haben schwerbehinderte Menschen gemäß §164 Abs. 4 SGB IX gegenüber ihrem Arbeitgeber Anspruch auf

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

unter Berücksichtigung der Behinderung und ihrer Auswirkungen auf die Beschäftigung.

Weiterhin sieht das SGB IX ein Portfolio unterschiedlichster Leistungen zur Teilhabe vor, die an die Betroffenen und auch an die Arbeitgeber gerichtet

sind, um gemäß § 4 Abs.1 Nr.3 SGB IX die Teilhabe am Arbeitsleben entsprechend den Neigungen und Fähigkeiten dauerhaft zu sichern. Außerdem gehört es nach § 185 SGB IX zu den Aufgaben der Integrationsämter, speziell für schwerbehinderte Menschen oder ihnen Gleichgestellte begleitende Hilfen im Arbeitsleben zu erbringen. Mit Blick auf die handelnden Akteure gilt es schließlich zu konstatieren, dass mit den §§ 177 (Wahl und Amtszeit) und 178 (Aufgaben) SGB IX das Ehrenamt der SBV manifestiert wird. In vertrauensvoller Zusammenarbeit mit dem Betriebs- bzw. Personalrat ist die SBV der Akteur, der sich um die Eingliederung schwerbehinderter Menschen bemüht, ihre Interessen vertritt und ihnen beratend und helfend zur Seite steht.

Unter folgendem Link ist ein kurzes FAQ zur Inklusion im Kontext der Digitalisierung abzurufen: <https://www.mitbestimmung.de/html/neue-chancen-fur-inklusion-in-zeiten-15984.html>

### 3 DIGITALE TRANSFORMATION ALS KATALYSATOR FÜR INKLUSION

Inklusion kann häufig nur dann gelingen, wenn grundlegende Rahmenbedingungen erfüllt sind. Zentral – und zugleich eine große gesamtgesellschaftliche Aufgabe – ist die Schaffung einer barrierefreien Umwelt. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die Gestaltung von Gebäuden, Mobiliar und Mobilitätsangeboten. Zunehmend wichtiger werden virtuelle und digitale Welten, die allen Menschen unabhängig von möglichen Einschränkungen zugänglich sind. Weiterhin müssen die einzelnen Akteure ihren gesetzlichen Verpflichtungen nachkommen. Barrierefreiheit als solche ist damit kein Erfolgsgarant, wenn z. B. Arbeitgeber ihrer Verpflichtung zur Einstellung schwerbehinderter Menschen nicht nachkommen. Schließlich braucht es spezifische Lösungen und Maßnahmen, welche die Inklusion einzelner Betroffenengruppen oder Personen ermöglichen. Dies ist notwendig, um der großen Heterogenität der (schwer)behinderten Menschen gerecht zu werden. One-size-fits-all-Lösungen mögen schneller erreichbar sein, sind aber bei der Gestaltung inklusiver Arbeitswelten häufig zum Scheitern verurteilt. Zu variabel ist die Anforderung, individuelle Einschränkungen mit spezifischen Arbeitsanforderungen in Einklang zu bringen.

Trotz vieler positiver Inklusionsbeispiele existieren gerade in der Arbeitswelt noch immer Barrieren in den Köpfen. Zu oft dominieren Vorurteile, dass behinderte Beschäftigte weniger belastbar und weniger leistungsfähig sind als ihre nicht behinderten Kolleginnen und Kollegen. Unsicherheiten im direkten Umgang mit den Betroffenen kommen hinzu. Eine dem Inklusionsgedanken gerecht werdende Arbeitswelt für (schwer)behinderte Menschen stellt somit eine

große Herausforderung dar. Das verdeutlichen auch die Zahlen zur Erwerbssituation der Betroffenen, die regelmäßig schlechter als die Werte für die Gesamtbevölkerung ausfallen.

Wie aber ändert sich die Lage durch den zunehmenden Trend zur digitalen Transformation? Digitalisierung wirkt sich auf alle wesentlichen Merkmale der Gestaltung von Arbeit und damit auch auf die Ausprägungen von psychischen Belastungen und Beanspruchungen aus. Dem Potenzial für sinnstiftende Tätigkeiten stehen Szenarien über Rationalisierungseffekte durch die Digitalisierung gegenüber. Die digitale Transformation steht folglich überall dort mit dem Inklusionsgedanken im Widerspruch, wo sie die Ausgrenzung von behinderten Menschen (mit)verursacht. Darin kommt ein dynamisches Verständnis von Behinderung zum Ausdruck, welches das Zusammenspiel von individuellen Einschränkungen einerseits und umwelt- sowie einstellungsbedingten Barrieren andererseits hervorhebt. War zunächst von Inklusionsverpflichtungen einzelner Akteure die Rede, kann hier von einer Offenheit der Betroffenen zum digitalen Kompetenzerwerb als eine Art Bringschuld gesprochen werden. Ob diese Offenheit auf betriebliche Qualifizierungsangebote stößt, die dem gestiegenen Bedarf an digitalen Kompetenzen gerecht werden, ist wiederum eine Frage der Gestaltung von Rahmenbedingungen.

Digitale Transformation erschöpft sich jedoch nicht in der Nutzung moderner Kommunikationsmedien und dem Umgang mit Robotik oder künstlicher Intelligenz (KI). Vielmehr geht die Digitalisierung mit neuen Arbeitsformen einher, die zunehmende Anforderungen an Flexibilität, Agilität und Rollenwahrnehmung stellen. Spätestens hier fallen die Bedingungen in den jeweiligen Branchen stark ins Gewicht. Immer mehr Dienstleistungsunternehmen – gerade Start-ups – existieren nur noch virtuell. Sie kommen ohne klassische Führungshierarchien aus und bieten dem selbstorganisierten, mit digitalen Kompetenzen ausgestatteten Menschen auf den ersten Blick viele Vorteile. Ganz anders mag sich die Arbeitssituation in durchrationalisierten und klassisch hierarchiebetonten Organisationen des Gesundheitswesens darstellen, wo Digitalisierung als Möglichkeit der Effizienzsteigerung (miss)verstanden wird.

Unterstützende digitale Instrumente wie Sprachsysteme und Vorlesefunktionen sind hilfreich, um eine inklusive Arbeitswelt zu schaffen, und stellen bereits die Praxis dar. Dabei ist auf Unternehmensseite der Kostenfaktor zu berücksichtigen, da nicht alle Menschen dieselben Einschränkungen haben. Überlegungen, ob bestimmte digitale Instrumente angeschafft werden, sind daher immer auch eine Kostenfrage. Auch stellen sich die Fragen: Wie werden Prozesse weiter vereinfacht durch solche komplexeren unterstützenden Systeme, sodass auch hier „nur“ noch routinierte Tätigkeiten übrig bleiben? Wie sind solche Instrumente auf die gesamte Belegschaft übertragbar? Ein Beispiel für eine solche Übertragbarkeit ist das Homeoffice. So war in einigen Unterneh-

men und Organisationen denjenigen, die unter chronischen Erkrankungen leiden, Homeoffice schnell zu gewährleisten. Nun ist Homeoffice auf dem Weg zu einer etablierten Arbeitsform für alle Beschäftigten. Vorlesefunktionen und Sprachsteuerung stehen ebenfalls allen Beschäftigten zu Verfügung. Die betrieblichen Interessenvertreterinnen und -vertreter (Betriebs-, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen) sowie Gewerkschaften sind an dieser Stelle gefragt, welche Instrumente für wen auf welcher Grundlage sinnvoll sind.

## 4 PORTRAITS

So vergleichbar das Ziel war – der Abschluss einer neuen IV unter Berücksichtigung digitaler Themen – so unterschiedlich waren die Auslöser. Bei Siemens wollte man auf die neue Unternehmensstrategie „Vision 2020+“ reagieren. Bei der Leipziger Gruppe wollte man nicht nur der Digitalisierungsdebatte begegnen, sondern die Integrationsvereinbarungen in den einzelnen Unternehmensbereichen auf einen neuen und gleichen Stand bringen. Bei Daimler schließlich galt es, eine nicht erfolgreich umgesetzte Integrationsvereinbarung abzulösen, um damit auch nach außen die Möglichkeiten der neuen Inklusionsvereinbarungen zu kommunizieren.

Bereits an dieser Stelle seien zudem zwei zentrale Punkte angeführt, die sich durch alle Portraits wie ein roter Faden ziehen und auch eine Haltung der SBV und des BR verdeutlichen:

Zum einen wird die digitale Transformation – nach teils intensiven Diskussionsprozessen – als eine Chance für die Inklusion begriffen. Es gibt kein Kämpfen

gegen Windmühlen oder ein Negieren von unaufhaltenden Entwicklungen mit dem Wunsch nach der guten alten Zeit. Stattdessen setzt man – teils getriggert durch eigene positive Erfahrungen bei der Nutzung neuer technischer Möglichkeiten für die SBV-Arbeit – auf die neuen Gestaltungspotenziale, ohne dabei den kritischen Blick zu verlieren (z. B. zu prüfen, ob Digitalisierung lediglich als ein Modell zur Kosteneinsparung missbraucht wird).

Zweitens wird ein kontinuierliches Vorgehen gewählt. Das Anliegen der (digitalen) Barrierefreiheit ist nur Schritt für Schritt und mit einem geschärften Blick auf das Machbare umzusetzen. Es ist eher eine Daueraufgabe als ein konkretes Ziel und bedingt ein Sicheinlassen auf die Arbeitgeberinteressen. Darüber hinaus scheint diese Haltung geeignet zu sein, sich vor zu hohen Ansprüchen an die eigene Arbeit bzw. vor unrealistischen Erwartungen anderer zu schützen.

### Infobox 1

Die Portraits wurden anhand von Fallstudien erstellt, die auf Interviews mit Schwerbehindertenvertreterinnen und -vertretern sowie Betriebsratsvorsitzenden und -mitgliedern basieren. Zusätzlich wurden weitere Inklusions- und Betriebsvereinbarungen mit Bezug zur digitalen Transformation ausgewertet. Die Ergebnisse sind in dem Beispiel aus der Praxis „Inklusion im Kontext der digitalen Transformation“ veröffentlicht. Alle weiteren Materialien zum Thema sind unter folgendem Link abrufbar:

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-27484.htm>



---

# EINFALLSREICHTUM FÜR INKLUSION IM DIGITALEN ZEITALTER

## SIEMENS: PORTRAIT ÜBER INKLUSION IM KONTEXT DER DIGITALISIERUNG

---

### DARUM GEHT ES:

Bereits die Berufe der Gründungsväter des heutigen Siemens-Konzerns – Werner Siemens war Ingenieuroffizier und Johann Georg Halske Feinmechanikermeister – machen es deutlich: Technische Innovationskraft und digitaler Fortschrittsglaube sind wesentliche Kernkompetenzen bzw. Grundüberzeugungen für den Unternehmenserfolg. Dies gilt insbesondere in Zeiten dynamischer oder gar disruptiver Entwicklungen und fordert die gesamte Belegschaft.

Die Zeichen der Zeit hat auch die Gesamtschwerbehindertenvertretung von Siemens erkannt. Seit der Jahrtausendwende ging es zunächst darum, sich als Vertreter der schwerbehinderten und von Behinderung bedrohten Menschen überhaupt Gehör und Anerkennung im Unternehmen zu verschaffen sowie die Kooperation mit dem Gesamtbetriebsrat aufzubauen. Wichtig ist es, sich diese Entwicklung zu vergegenwärtigen, weil sie die Voraussetzung für das Gelingen der Inklusionsvereinbarung darstellt.

Identifiziert werden weiterhin Erfolgsfaktoren für ihren Erarbeitungsprozess. Mit Blick auf die Umsetzung wird schließlich deutlich: Einerseits geht es immer wieder um konkrete und engagierte Arbeit der Schwerbehindertenvertretung, auf die mit dem Arbeitgeber beschlossenen Regelungen hinzuwirken. Gleichzeitig sind aber auch die von Behinderung Betroffenen aufgefordert, sich dem digitalen Wandel zu stellen und dessen Chancen zu erkennen.



### PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Nützliches Wissen für die Praxis

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

[betriebsvereinbarungen](#)



## Siemens

Siemens ist ein global aufgestellter Konzern mit dem Fokus auf Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung. Innovationen und Ideen werden als Schlüssel für die Zukunft angesehen und für unterschiedlichste Bereiche entwickelt. Das Unternehmen mit seiner über 170-jährigen Geschichte beschäftigte im Jahr 2019 weltweit rund 385.000 Menschen, davon ca. 116.000 in Deutschland. Digitale Transformation ist damit nicht nur ein aktueller Treiber des gegenwärtigen Zeitgeistes, sondern war schon immer elementares Selbstverständnis von Siemens.

### Inklusion – Status Quo, Entwicklungen und Herausforderungen

Im Jahr 2019 lag die Schwerbehindertenquote bei den in Deutschland Beschäftigten bei 5,7%. 7.280 Menschen wurden in kaufmännischen und technischen Berufen ausgebildet, davon ca. 1% mit einer Schwerbehinderung. Die schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in allen Bereichen zu finden. Weiterhin ist ein Zuwachs an psychischen Behinderungen und Mehrfachbehinderungen zu verzeichnen.

Die Schwerbehindertenvertretung (SBV) ist an fast allen ca. 70 Standorten vertreten, wo es auch regionale Betriebsräte (BR) gibt. Daneben existiert die Gesamtschwerbehindertenvertretung (GSBV). Anfang 2019 übernahm Marina Zdravkovic den Vorsitz von Gerlinde Aumiller, die weiterhin die Vorsitzende der Konzernschwerbehindertenvertretung (KSBV) bleibt. Sie war die maßgebliche Kraft für die Vereinbarungen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und die Integrationsvereinbarung aus dem Jahr 2009. Die Situation ab dem Jahr 2001 schildert sie wie folgt:

„Wir haben eigentlich im Keller angefangen, wir hatten nichts. Politisch ist es uns, glaube ich, in den letzten Jahren wirklich gelungen, ein Verständnis zu wecken.“  
Gerlinde Aumiller, KSBV-Vorsitzende

Strategisch besonders wichtig war die verbesserte Zusammenarbeit mit dem Gesamtbetriebsrat (GBR). Dass sich die GSBV damals vermehrt in die Ausschussarbeit begeben hat, zahlt sich heute aus. Umgekehrt wird die Arbeitsweise des GBR als hochdemokratisch, beteiligungsorientiert und modern gelobt. Themen können auf Augenhöhe angegangen und bearbeitet werden. Die Kooperation der SBV mit dem örtlichen BR verläuft jeweils unterschiedlich. Vieles hängt vom „Standing“ der SBV ab:

„Viel hat mit Eigenengagement zu tun, viel hat auch damit zu tun: Hast du ein Standing als Schwerbehindertenvertretung oder hast du das nicht? Man macht sich unbeliebt, sowohl beim Betriebsrat wie auch bei der Betriebsleitung und bei diversen Führungskräften, der Personalabteilung – das muss man aushalten.“  
Marina Zdravkovic, GSBV-Vorsitzende

Die strategische Rolle der GSBV wurde weiterhin durch eine konstruktive Kooperation mit der bzw. dem jeweiligen Arbeitsdirektorin bzw. -direktor und der bzw. dem Inklusionsbeauftragten des Arbeitgebers gefördert. Medienwirksame Aktionen unterstützten die unternehmensinterne und -externe Darstellung und ebneten Wege für die Anliegen schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Soweit verlief die Entwicklung deutlich positiv. Die strategische Aufstellung von Siemens – gebündelt in der Unternehmensstrategie „Vision 2020+“ – ließen allerdings Sorgen wachsen, wie sich die zunehmende Digitalisierung für die schwerbehinderten Arbeitskräfte auswirken würden. Der Anlass, die Integrationsvereinbarung zu überarbeiten, trat offen zutage.

### Die neue Inklusionsvereinbarung – Ziele und Strategie

Der Arbeitsplatzert halt und die Arbeitsplatzsicherung sowie die Förderung der Neueinstellung von Menschen mit Behinderungen waren bereits mit der Integrationsvereinbarung wichtige Ziele. Nun stand die Frage im Raum, wie sich die GSBV zur Herausforderung der digitalen Transformation positioniert. Dies war umso dringlicher, weil eine Gesamtbetriebsvereinbarung zu dieser Thematik für unumstößliche Fakten und die voranschreitende Digitalisierung an unterschiedlichen Standorten für akute Brisanz gesorgt hatten.

„Wir haben da wirklich sehr kontrovers diskutiert, weil: Im ersten Moment hatten wir größte Bedenken... Und dann sind uns aber auch viele, viele Vorteile aufgefallen, die wir mit Beispielen auch belegen konnten.“  
Marina Zdravkovic, GSBV-Vorsitzende

Somit galt es zu Beginn des Prozesses, zunächst den wichtigen Konsens zwischen allen Schwerbehindertenvertretungen zu finden, Digitalisierungsthemen und neue Technologien grundsätzlich positiv zu bewerten und als Chance für die Inklusion von Menschen mit Behinderung im Arbeitsmarkt wahrzunehmen. Proaktiv müsse man als SBV den Umgang mit Digitalisierung vorleben und Vorbild sein.

Der breite Konsens konnte nur hergestellt werden, weil für die Erarbeitung der Inklusionsvereinbarung eine beteiligungsorientierte Struktur geschaffen wurde, die alle regionalen Schwerbehindertenvertretungen eingebunden hat. Hier konnte man von Erfahrungen des GBR profitieren. Einzelne Arbeitsgruppen trieben konkrete Themen für die Inklusionsvereinbarung voran. Ein Kernteam hielt die Fäden in der Hand. Der ganze Prozess wurde durch einen Coach/Moderator begleitet und durch den Einsatz digitaler Medien unterstützt.

Zudem wurde der Inklusionsbeauftragte des Arbeitgebers in den Prozess integriert, was für viel Präsenz und Vertrauen gesorgt hat. Gleichzeitig war der GBR zwar steter Ansprechpartner, griff aber ansonsten nicht in den Prozess oder die Inhalte der Inklusionsvereinbarung ein.

In einem letzten Schritt wurden kritische Punkte mit der damaligen Arbeitsdirektorin ausgehandelt. Nicht nur an dieser Stelle spielte das Erfahrungswissen der GSBV-Vorsitzenden eine große Rolle. Im Ergebnis sind vor allem drei neue Ziele hervorzuheben:

- kontinuierliche Qualifizierung von Mitarbeitenden mit Behinderungen mit Schwerpunkt auf neuen Technologien und Arbeitsprozessen,
- barrierefreie Gestaltung aller Qualifizierungs-, Schulungs- und Trainingsmaßnahmen sowie
- Barrierefreiheit auf allen betrieblichen Ebenen, insbesondere bei IT-Medien wie Software, Apps, Dokumenten, Vorlagen, Filmen, Audioinhalten, Werkskommunikation sowie Internet und Intranet.

Bemerkenswerterweise zog die GSBV keine zusätzliche Fachexpertise von außen zur Hilfe. Stattdessen wurden die digitalen Kompetenzen der Schwerbehindertenvertretungen genutzt.

Aus strategischer Sicht sind zwei weitere Aspekte relevant. Erstens soll die SBV frühzeitig in die Planungsaktivitäten der Arbeitgeberseite eingebunden werden. Mit Blick z.B. auf die Planung bei barrierefreien Gebäuden kommt dieses Selbstverständnis gut zum Ausdruck:

*»Wir gehen weg von dem Gedanken: Wie viele Menschen brauchen das? Was kostet das? Sondern wir sagen: Bereite es da, wo es geht, schon so weit vor, dass im Nachhinein keine größeren Kosten mehr anfallen können.*

*Marina Zdravkovic, GSBV-Vorsitzende*

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Aufwertung des Siemens Accessibility Competence Centers. Es unterstützt bei der Erstellung barrierefreier Lösungen für einzelne Siemens-Bereiche und beteiligt sich an internationalen Forschungsprojekten.

Zweitens ist für einige der neuen Ziele eine jährliche Berichterstattung an die SBV geregelt. Beispielsweise wird eine Übersicht über den erreichten Grad der Barrierefreiheit im Unternehmen erstellt, die anschließend mit der GSBV beraten wird.

## Umsetzung

Die Inklusionsvereinbarung wurde als Gesamtbetriebsvereinbarung der Siemens AG abgeschlossen. Fast alle Tochterunternehmen haben sie oder Teile davon mittlerweile übernommen. Die GSBV sorgt dabei gewissermaßen für das richtige Mindset:

*»Wir müssen den Leuten einfach klar machen: Ihr werdet euch in Zukunft bewegen müssen, ihr werdet flexibler sein müssen, weil ansonsten werdet ihr bewegt. Es gibt auf der einen Seite die soziale Verantwortung des Arbeitgebers [...]. Ich habe aber auch auf der anderen Seite die persönliche Verantwortung der Leute.*  
*Gerlinde Aumiller, KSBV-Vorsitzende*

Bei der Umsetzung gilt es, zwei Perspektiven in den Blick zu nehmen. Zum einen ist sie von der Bereitschaft einzelner Akteure abhängig. Dabei spielen Aspekte des organisationalen Wandels bzw. Beharrungsvermögens eine Rolle. Zum anderen wird die Inklusionsvereinbarung dadurch mit Leben gefüllt, dass schwerbehinderte Mitarbeitende die mit ihr verbundenen Chancen ergreifen und sich auf persönliche Veränderungen einlassen.

Hinsichtlich der organisationalen Ebene wird Hoffnung in den von der Siemens AG im Jahr 2018 vereinbarten Zukunftsfonds für Qualifizierungsprojekte gesetzt. Zielgruppenunspezifisch können Beschäftigte konkrete Qualifizierungsprojekte vorschlagen, von denen auch schwerbehinderte Beschäftigte profitieren. Der Zukunftsfonds unterstreicht die Herausforderung bei der Bewältigung des Strukturwandels und bietet Potenzial für mehr Inklusion.

Dennoch gestaltet sich die Umsetzung der Inklusionsvereinbarung in der Praxis gerade bei der Einführung neuer Technologien mitunter noch als schwierig. Die SBV – oder auch der BR – werden in Teilen noch immer zu spät eingebunden oder vor vollendete Tatsachen gestellt. Die Umsetzung ist weiterhin nicht einfach, weil auch sehr viele Themen in der Inklusionsvereinbarung geregelt werden.

*»Wir müssen da wie Eichhörnchen sein – langsam sammeln und sammeln und geduldig sein [...] Wir bekommen das auch hin, aber in relativ übersichtlichen Schritten. [...] Aber lasst uns damit anfangen – das ist wichtig.*

*Marina Zdravkovic, GSBV-Vorsitzende*

Beim Blick auf die Betroffenen kann festgehalten werden, dass individuelle Einstellungs- und Lernprozesse im Zuge der Digitalisierung zu berücksichtigen, aber auch zu fördern sind.

*»Einerseits: Man muss den Menschen einfach Zeit geben, sich zu entwickeln. Andererseits: Es nutzt nichts, wenn wir die Menschen auf eine Wolke setzen und sagen: Du bist schwerbehindert und dir kann nichts passieren. Das ist der falsche Weg.*  
*Gerlinde Aumiller, KSBV-Vorsitzende*

## Mitbestimmungsbeispiele

Einige besonders gelungene Beispiele seien hier hervorgehoben:

- Bei der Errichtung des Campus Erlangen wurde sehr stark auf Barrierefreiheit geachtet. Ein Mitglied der GSBV war in den Prozess eingebunden.
- Hinsichtlich der Ausbildung von schwerbehinderten Jugendlichen gibt es unterschiedliche Kooperationen, z. B. ein Unternehmensnetzwerk im Sinne einer Börse, und Wege, z. B. die Nutzung neuer Medien bei Gehörlosen.
- Am Standort Perlach konnte die Betriebsleitung überzeugt werden, in eine Technologie zur Schaffung optimaler Sprachübertragung in Räumen zu investieren, um Menschen mit Höreinschränkungen oder einer Hörbehinderung auch in schwierigen Hörsituationen die Kommunikation zu ermöglichen.

Darüber hinaus werden die Themen Barrierefreiheit und Behinderung bereits im Einkauf immer stärker berücksichtigt. Das kann sich auf Maschinen und Anlagen beziehen, aber auch auf die Personalbeschaffung z. B. bei Zeitarbeitsfirmen, die verstärkt Menschen mit Behinderung vermitteln.

Auch in Zeiten von Corona werden auf Grundlage der Inklusionsvereinbarung positive Beiträge geleistet. Beispielsweise wurde der gewünschte Umgang mit schwerbehinderten Mitarbeitenden, die zur Risikogruppe gehören, inklusive der Rückkehr an den Arbeitsplatz in einer Stellungnahme seitens der GSBV und KSBV formuliert. Die Betroffenen fühlen sich hierdurch gesehen und geschützt.

Selbst für die Inklusion schwerbehinderter Mitarbeitender in Produktionssysteme und Gruppenarbeit finden sich vereinzelt Beispiele. So gibt es an einem Standort eine homogene Gruppe sogenannter Leistungsgewandelter, die auch vom Arbeitsamt gefördert wird. Ansonsten werden einzelne Leistungsgeminderte nach Möglichkeit eingebunden. Weitere technische Entwicklungen im Fertigungsbereich wie z. B. Robotic-Systeme oder Virtual-Reality-Brillen werden ebenfalls auf ihre Einsatzmöglichkeiten für schwerbehinderte Beschäftigte überprüft.

Mit dem folgenden und abschließenden Beispiel wird erneut deutlich, dass die SBV ihre Vorbildfunktion in Sachen Digitalisierung wahrnimmt: Seit dem Jahr 2019 wird an verschiedenen Standorten Supervision für die SBV über die Siemens-eigene Sozialberatung angeboten. Ein zweites Pilotprojekt soll jetzt gestartet werden – online, um auch kleinere Standorte einbeziehen zu können.



## KONTAKT

---

Marina Zdravkovic  
Gesamtschwerbehinderten-  
vertretung der Siemens AG

E-Mail [marina.zdravkovic@siemens.com](mailto:marina.zdravkovic@siemens.com)

---

# INKLUSION ALS EIN SCHLÜSSELFAKTOR FÜR UNTERNEHMENSERFOLG

## LEIPZIGER GRUPPE: PORTRAIT ÜBER INKLUSION IM KONTEXT DER DIGITALISIERUNG

---

### DARUM GEHT ES:

„Aus drei mach eins.“ So oder so ähnlich ergeht es vielen Unternehmen in einem Fusionsprozess. Neben dem Umgang mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen und -geschichten besteht die Herausforderung weiterhin darin, was zukünftig einheitlich oder eben unternehmensspezifisch (weiterhin) geregelt werden soll. Auch im Fall der Leipziger Gruppe sah man sich einem Flickenteppich an Einzelregelungen gegenüber. Dies traf auch für die Situation der schwerbehinderten Beschäftigten und die geltenden Integrationsvereinbarungen zu. Obendrein war die jeweilige Schwerbehindertenvertretung (SBV) über viele Jahre hinweg wenig sichtbar und kaum mit dem Betriebsrat vernetzt.

„Einheitliche Regelungen unter Stärkung der Mitbestimmung und des Unternehmenserfolgs“ könnte als Motto der angestrebten Inklusionsvereinbarung formuliert werden. Dabei gilt es selbstverständlich, das immer größer werdende Thema der digitalen Transformation mitzugestalten. Das war den Beteiligten bereits vor der Corona-Zeit klar. Nun aber liegt der Auftrag offen zutage: „Digitalisierung nur mit uns als starker SBV!“



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis  
[www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



### Leipziger Gruppe

Die Leipziger Gruppe ist eine Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft, an dessen Spitze seit dem Jahr 2008 eine strategische Management-Holding steht. Zum Selbstverständnis gehört, dass die Gruppe für Leipzig, die Region und ihre Bürgerinnen und Bürger arbeitet und die Versorgung mit Energie, Wasser und Mobilität sichert. Die operativen Geschäftsfelder Energie (Leipziger Stadtwerke), Mobilität (Leipziger Verkehrsbetriebe) und Wasser (Leipziger Wasserwerke, Leipziger Sportbäder) treten jeweils selbstständig am Markt auf. Die Gruppe ist in den letzten 30 Jahren durch eine bewegte Geschichte geprägt. Hierzu gehören auch technologische und digitale Innovationen in immer kürzeren Intervallen.

### Inklusion – Status Quo, Entwicklungen und Herausforderungen

Nach der Wende sind die einzelnen Unternehmensbereiche zunächst selbstständig gewachsen. Ende der 90er Jahre wurde eine gemeinsame Finanz-Holding gegründet. Mittlerweile ist man seit über zehn Jahren in einer gemeinsamen Konzernstruktur vereint. Das Logo der Leipziger Gruppe ist das stärkste Signal der Gemeinsamkeit bzw. Einheitlichkeit. Letztlich soll aber jedes Unternehmen seine Eigenständigkeit weiterleben. 4.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in der Leipziger Gruppe – über 300 davon sind schwerbehinderte Beschäftigte, Gleichgestellte oder von Behinderung bedrohte Personen, die einen Antrag auf Schwerbehinderung gestellt haben.

Überwiegend werden wichtige Entscheidungen noch auf der jeweiligen Unternehmensebene geklärt. Entsprechend heterogen ist der Stand bezüglich der Digitalisierung und der Erprobung neuer Arbeitsformen. Großprojekte wie die Einführung einer neuen HR-Software werden konzernweit durchgeführt. Ansonsten wird auf unternehmensspezifische Lösungen gesetzt.

Der Konzernbetriebsrat (KBR) existiert bereits seit dem Jahr 1998 und erfuhr vor vier Jahren eine Neustrukturierung. Die Konzernschwerbehindertenvertretung (KSBV) hat die Struktur des KBR übernommen, was in der Zusammenarbeit vorteilhaft ist. Noch vor zwei Wahlperioden war die SBV-Arbeit in allen drei Unternehmensbereichen kaum sichtbar. Inzwischen ist die KSBV in allen KBR-Gremien vertreten und gestaltet auf Augenhöhe mit. Der KBR ging hierzu bewusst auf Frank Pertzsch zu, den heutigen KSBV-Vorsitzenden. Er war bereits als Betriebsrat (BR) und auf Gewerkschaftsebene aktiv und hat – wie viele seiner SBV-Kollegen – die Doppelrolle als Betriebsrat und Schwerbehindertenvertreter inne. Dies wird sehr geschätzt, bedarf aber der Abgrenzung.

»Wir müssen dem Arbeitgeber klar machen, dass die SBV nicht der verlängerte Arm des Betriebsrats ist, sondern eigenständig.

Armin Krück, KBR-Mitglied

Trotz der positiven Entwicklungen wird zugegeben, dass man hinsichtlich der intendierten Wirkungen der SBV- und BR-Arbeit noch am Anfang steht. Die aktuelle Corona-Situation unterstreicht diese Aussage. Beide Interessenvertretungen wurden bei vielen digital geprägten Maßnahmen seitens des Arbeitgebers vor vollendete Tatsachen gestellt. Auch bei anderen IT-Projekten treibt überwiegend der Arbeitgeber die Entwicklungen voran.

»Da müssen wir aufpassen, dass das nicht irgendwann ein Selbstläufer wird, an Betriebsrat und SBV vorbei.

Christoph Meyer, KSBV-Mitglied

### Die neue Inklusionsvereinbarung – Ziele und Strategie

Die Mitgestaltung der digitalen Transformation wird folglich als eine der wichtigsten Aufgaben der SBV bezeichnet. Barrierefreiheit ist hier ein zentrales, wenngleich aufgrund der Vielschichtigkeit auch schwieriges Thema (z. B. IT-Systeme, bauliche Maßnahmen). Hier gilt es themenspezifisch nachzusteuern und zu konkretisieren.

Zu bewältigen ist weiterhin die Komplexität der Digitalisierung. Einerseits ist der Automatisierungsgrad in den Unternehmensbereichen traditionell teils sehr hoch, andererseits besteht mit Blick auf die Arbeit 4.0 ein starkes Gefälle. Auch auf Konzernebene wird daher an einer Digitalisierungsstrategie gearbeitet. Die Betriebsräte und Schwerbehindertenvertretungen sind beruhigt darüber, dass der Arbeitgeber die Corona-Zeit nicht dazu nutzt, das Homeoffice aus Gründen der Kostensenkung dauerhaft und flächenwirksam einzuführen.

Neben der Digitalisierungsdebatte gab es jedoch noch weitere Auslöser für die neue Inklusionsvereinbarung. So waren die Integrationsvereinbarungen in den einzelnen Unternehmensbereichen auf sehr unterschiedlichem Stand. Einheitliche und für alle Einheiten geltende Regelungen waren somit ein wichtiges Ziel.

„Gleiche Regelungen für alle – auch in der Auslegung. Kein Unternehmen hat das Recht, die Vereinbarung so auszulegen, wie es will.“  
Frank Pertzsch, KSBV-Vorsitzender

Politischen Rückenwind gab es durch Neuerungen im Sozialgesetzbuch, durch Vorgaben des Bundesteilhabegesetzes und die UN-Behindertenrechtskonvention. Hinzu kam der Teilhabebeschluss der Stadt Leipzig. Als kommunales Unternehmen wollte man hier seiner Vorbildfunktion gerecht werden. Statement wie auch Ziel ist es, dass auf allen Arbeitsplätzen leistungsgewandelte Beschäftigte eingesetzt werden können. Damit gerät die Gestaltung der Arbeitsprozesse und der Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt der Inklusionsbemühungen.

Strategisch wichtig für den im Frühjahr 2017 begonnenen Erstellungsprozess war erstens ein strukturiertes Vorgehen im Rahmen des Projektmanagements (z.B. gemeinsame Ordner mit Zugriff für alle Schwerbehindertenvertreter über den aktuellen Stand). Das „Go“ inklusive der finanziellen Mittel wurde schriftlich über den Arbeitsdirektor abgesichert. Fachliche Expertise durch einen Juristen wurde ebenso eingebunden wie – auf Wunsch des Arbeitsdirektors – eine Vertreterin der Personalkonzernstrategie.

Bedeutsam war zweitens die direkte Beteiligung aller örtlichen Schwerbehindertenvertreterinnen und -vertreter. In Workshops und Arbeitsgruppen wurden Einzelthemen formuliert und weiter ausgearbeitet. Wichtig war es, ein gemeinsames Verständnis herzustellen: Zunächst wurden Grundsätze ausgearbeitet und mit dem Arbeitgeber beschlossen. Erst nach diesem Schritt wurden Ziele und Maßnahmen ergänzt, wobei Letztere noch erweitert werden können. Darüber hinaus war die Abstimmung der Ideen mit dem KBR ein weiterer Erfolgsgarant, da so der Schulterschluss zwischen BR und SBV hergestellt wurde. Erst jetzt kam zudem die Idee auf, die Inklusionsvereinbarung als eine Konzernbetriebsvereinbarung abzuschließen.

Drittens konnte man sich auf die Unterstützung von Oberbürgermeister und Gewerkschaften verlassen.

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist die Änderung der IG-BCE-Satzung, so dass sie jetzt auch für von Behinderung bedrohte Menschen zuständig ist.

## Umsetzung

Bei der Umsetzung lassen sich verschiedene Ebenen unterscheiden. Besonders hervorzuheben für das arbeitgeberseitige Verständnis und die Operationalisierung einzelner Regelungen ist die Erstellung eines Kommentars zur einheitlichen Auslegung der Inklusionsvereinbarung; seine Ergänzung ist jederzeit möglich. So kann ein wesentlicher Grundsatz – präventiv bzw. inklusiv zu handeln, um nicht auf Fehlentwicklungen im Nachhinein reagieren zu müssen – sehr viel besser verwirklicht werden. Oftmals kommt dabei

zum Ausdruck, dass von den Regelungen nicht nur die von Behinderung Betroffenen profitieren, sondern große Teile der Belegschaft, z.B. bei den Leipziger Wasserwerken durch die Beschaffung höhenverstellbarer Schreibtische für alle.

Die Kontrolle der Umsetzung wird weiterhin gefördert durch jährliche Review-Termine. Die KSBV berichtet zunächst dem KBR über Umsetzungserfahrungen. Anschließend erfolgt die Erörterung mit der Arbeitgeberseite. Verhandelt wird nicht über die Grundsätze, sondern über die Maßnahmen – inklusive nötiger Veränderungen und Ergänzungen.

Ein Treiber für wirkungsvolle Maßnahmen ist der vereinbarte Grundsatz, dass sich Investitionen in Inklusion positiv auszahlen in Form von nachhaltigem Wachstum, Innovation und Erfolg. Das geht einher mit der Erkenntnis, dass Fachpersonal immer schwieriger am Markt zu finden und die Potenziale leistungsgeminderter Menschen zu nutzen sind.

„Auch Leute mit Merkzeichen tragen den Kopf ja nicht unter dem Arm und können gute bzw. sehr gute Arbeit leisten.“

Armin Krück, KBR-Mitglied

Die Inklusionsvereinbarung wurde in allen Unternehmensbereichen bei Betriebsversammlungen vorgestellt und beim Begrüßungstag der Auszubildenden bekannt gemacht. Dadurch zeigte gleichzeitig die SBV stärkere Präsenz. Insgesamt ist die Resonanz positiv. Dass auch die Anzahl der schwerbehinderten und gleichgestellten Beschäftigten gestiegen ist, kann als Zeichen für mehr Offenheit und Vertrauen gelten.

Dies wird auch bestätigt durch die gute Zusammenarbeit der KSBV mit der Vertreterin der Personalabteilung hinsichtlich der Schulungen für die Führungskräfte und die übrigen Personaler. Diese Schulungen werden bisher im Personalbereich durchgeführt und dort sehr gut angenommen. „Inklusion beginnt im Kopf“ – jeder kann plötzlich betroffen sein. Diese Erkenntnis gerät zunehmend ins Bewusstsein.

Positive Wirkungen sind weiterhin bei den Verantwortlichen für das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) und das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) zu verzeichnen. Immer stärker wird bei Personen mit Leistungseinschränkungen geprüft, durch welche Maßnahmen der alte Arbeitsplatz erhalten werden kann oder in welchen Bereichen sich neue Chancen ergeben.

Zuweilen stößt man jedoch an Grenzen: In der aktuellen Corona-Situation wird eine stärkere Beteiligung bei der Gefährdungsbeurteilung gewünscht. Unbedingt gilt es, weiterhin die im Schnellverfahren eingeführten digitalen Arbeitsformen nachträglich zu prüfen und bei Bedarf zu korrigieren.

## Mitbestimmungsbeispiele

Der erste Review-Termin der seit Anfang 2019 geltenden Inklusionsvereinbarung steht noch aus. Zur Vor-

bereitung werden erneut die örtlichen Schwerbehindertenvertretungen und die Betriebsräte einbezogen. Dennoch lassen sich bereits jetzt eine Reihe von positiven Beispielen aufzählen.

Dies beginnt bei der Möglichkeit der KSBV, an Einstellungsstellen teilzunehmen. Als „großer Wurf“ im Sinne des strategischen Agierens gilt die Freistellung für die Vertrauensperson der KSBV der drei Unternehmen. Hervorgehoben werden auch die Standards bei den Auswahlverfahren, die nun für alle Unternehmensbereiche gleich sind. In diesem Rahmen erweist sich zudem die Arbeitserprobung als eine zwar personenzentrierte, aber dennoch wichtige Maßnahme, um Arbeitsplätze auch für Leistungsgeminderte zugänglich zu machen.

Bemerkenswert ist ein Projekt bei den Verkehrsbetrieben: Zum Jahreswechsel stand der Neuauftritt des Intranets an. Bei der Vorstellung wurde von der SBV noch vor der Einführung die mangelnde Barrierefreiheit angemahnt. Dem folgte eine umfangreiche Überarbeitung, die weit über die gängigen Standards der Barrierefreiheit hinausging, z. B. eine Übersetzungssoftware für viele Sprachen. So profitieren neben der eigentlichen Zielgruppe der Inklusionsvereinbarung

auch Personen z. B. mit Migrationshintergrund oder funktionale Analphabeten. Nun steht die Ausweitung auf die anderen beiden großen Unternehmen an: die Leipziger Wasserwerke und die Leipziger Stadtwerke.

„Das war zumindest im Zuge der Digitalisierung, Software und Barrierefreiheit ein großer Wurf. Da haben sie sich dann auch richtig Mühe gegeben und haben auch eine nicht unerhebliche Summe investiert.“  
*Christoph Meyer, KSBV-Mitglied*



## KONTAKT

---

Frank Pertzsch  
Konzernschwerbehinderten-  
vertreter der Leipziger Gruppe

E-Mail [KSBV.Lepziger@L.de](mailto:KSBV.Lepziger@L.de)



---

# VORFAHRT FÜR GELEBTE INKLUSION IN DER PRAXIS

## DAIMLER: PORTRAIT ÜBER INKLUSION IM KONTEXT DER DIGITALISIERUNG

---

### DARUM GEHT ES:

Die Inklusionsvereinbarung nach dem SGB IX bietet vielfältige Möglichkeiten hinsichtlich der Inhalte. Wie aber soll man als Schwerbehindertenvertretung (SBV) agieren, wenn noch nicht einmal die bisherige Integrationsvereinbarung eine hinreichende Wirkung entfalten konnte? Eine Antwort lautet sicher: Noch mehr regeln und den Arbeitgeber noch intensiver an seine Verpflichtungen in Sachen Inklusion erinnern – notfalls im Konflikt. Dass es auch anders geht, zeigt das Interview mit Alfons Adam, dem Vorsitzenden der Gesamtschwerbehindertenvertretung (GSBV), der den Weg zur Inklusionsvereinbarung von Daimler schildert. Das Besondere daran: einerseits die Art und Weise, wie einer ihrer profiliertesten und erfahrensten Vertreter den Weg für die SBV-Arbeit an den vielen Daimler-Standorten geebnet hat; andererseits ein engagierter Personalvorstand, der die richtigen Weichen für mehr Inklusion stellt und die für das Thema erforderliche Offenheit mitbringt.



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis  
[www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



### Daimler-Konzern

Der Daimler-Konzern ist nicht nur einer der weltweit größten Fahrzeugbauer, sondern bietet in diesem Rahmen Finanzierungs-, Leasing-, Versicherungs- und Mobilitätsdienstleistungen an. Weltweit werden mehr als 298.000 Mitarbeitende beschäftigt, davon ca. 150.000 in Deutschland.

Gelebte Vielfalt und das Einbringen individueller Stärken und Ideen bedeuten einen großen Gewinn für das Unternehmen. Barrierefreiheit und Inklusion rücken weiter in den Mittelpunkt – auch im Zusammenhang mit der digitalen Transformation.

### Inklusion – Status Quo, Entwicklungen und Herausforderungen

An den 55 Daimler-Standorten in Deutschland sind rund 8.500 Mitarbeitende mit einer Schwerbehinderung beschäftigt, was einer Quote von 6,27% entspricht. Traditionell wird zudem sehr stark darauf geachtet, dass Menschen mit Handicap eine Chance auf Ausbildung erhalten.

Für die Entwicklung der SBV-Arbeit bei Daimler ist Alfons Adam in seinen SBV-Funktionen und als Persönlichkeit ein wesentlicher Treiber. Seit fast 40 Jahren ist er bei Daimler tätig und fast ein Viertel Jahrhundert als SBV engagiert – derzeit u. a. als Gesamtvertrauensperson in der Daimler AG. Die übrigen SBV-Ämter haben in den letzten Jahren bewusst und sukzessive andere übernommen – ein strategisch wichtiger Schritt, um zukunftsorientiert Verantwortung neu zu verteilen.

Für seine Verdienste um die Inklusion von Menschen mit Behinderung wurde Alfons Adam Anfang Juni 2020 in seiner Geburtsstadt Verden das Bundesverdienstkreuz verliehen. Er war nie Betriebsrat (BR) und hält nicht viel von einem Doppelmandat als „Schwerbehindertenbetriebsrat“. Die Funktionstrennung von BR und SBV findet sich an fast allen Standorten.

„Ich kann mich nicht von einer Schreibtischkante zur anderen setzen und unterschiedliche Rollen einnehmen – das funktioniert nicht.“

Alfons Adam, GSBV-Vorsitzender

Bemerkenswert ist, dass er in seiner SBV-Funktion wesentlich dazu beigetragen hat, dass Anfang der 2000er Jahre das betriebliche Gesundheitsmanagement mit professioneller externer Unterstützung an seinem Standort in Bremen eingeführt wurde. Damals konnte er u. a. als Vermittler zwischen den diesbezüglichen Interessen des BR und der Geschäftsleitung fungieren.

Damit sind auch die Akteursgruppen benannt, bei denen die Inklusionsthematik und die SBV-Funktion zunächst bekannt gemacht und etabliert werden

mussten. Weder wollte man als Konkurrent zum BR betrachtet werden noch dem Arbeitgeber gegenüber konfrontativ auftreten. Vielmehr wird Wert gelegt auf ein Rollenverständnis, das die SBV-Arbeit als eigenständiges Handlungsfeld neben der BR-Arbeit versteht und durch Unterstützung sowie Netzwerkarbeit geprägt ist.

Als Schwerbehindertenvertreter lebt Alfons Adam diese Netzwerkarbeit vor. Ideologische Scheuklappen oder Berührungsängste kennt der gelernte Schlosser dabei nicht. Durch wissenschaftliche Projekte hat er sich einen interdisziplinären Zugang zur Inklusionsthematik ermöglicht. Auch zu Arbeitgeberverbänden pflegt er gute Kontakte.

„Wenn ich Fragen habe, dann gehe ich da hin. Und das hat uns sehr viel gebracht. [...] Wenn ich versuche, mich einseitig festzulegen auf Gewerkschaftsseite oder BR, was auch immer, habe ich in unserem Mandat keinen Erfolg.“

Alfons Adam, GSBV-Vorsitzender

Insgesamt hat sich die Zusammenarbeit der Schwerbehindertenvertretungen mit den konzerninternen wie -externen Akteuren über die Jahre stark verbessert. Unabdingbar sei dabei eine Kernkompetenz, die bei keiner SBV fehlen dürfe:

„Das ist ein Riesenproblem, wenn ein Schwerbehindertenvertreter kein Selbstbewusstsein hat und auch nicht ein gewisses Standing – dann ist das auch ein Problem für die Sache. Man muss schon eine gewisse Energie haben, das alles einzufordern.“

Alfons Adam, GSBV-Vorsitzender

So sieht er die SBV-Arbeit derzeit, vor allem am Standort Bremen, als fest verankert an. Die Corona-Zeit zeigt allerdings auch, dass dieser Zustand keine Selbstverständlichkeit ist. Schnell geraten die Beteiligungsmöglichkeiten der SBV in Vergessenheit. Außerdem scheint ihm die digitale Transformation derzeit eher ein Modell zur Kosteneinsparung zu sein – der soziale Aspekt kommt ihm viel zu kurz.

## Die neue Inklusionsvereinbarung – Ziele und Strategie

Zwei Anlässe waren ausschlaggebend für die Bemühungen um die Inklusionsvereinbarung. Zum einen gab es eine Integrationsvereinbarung, die auf Umsetzung wartete. Zum anderen gab es Druck von außen: Wie reagiert Daimler auf die neuen Möglichkeiten der Inklusionsvereinbarung? Eine „Riesenverantwortung“ für den damaligen Konzern- und Gesamt-SBV-Vorsitzenden Alfons Adam, der im ersten Anlauf beim Personalvorstand zudem auf einen anderen und (im Nachhinein) richtigen Weg gebracht wurde. Fest stand:

„Es gab bei uns wenig Bewusstsein für das ganze Thema Behinderung und all die Umstände, die auch in der Inklusionsvereinbarung stehen.

*Alfons Adam, GSBV-Vorsitzender*

Also galt es, das Thema Inklusion in die Köpfe zu bekommen. Der Personalvorstand schlug hierfür die Barrierefreiheit vor. In einem Fünfjahresplan wurden Jahr für Jahr unterschiedliche Schwerpunkte umgesetzt. Allein das Absenken von Bordsteinkanten sorgte nicht nur für das notwendige Bewusstsein; darüber hinaus profitierten, neben den offensichtlichen Vorteilen z.B. für Menschen im Rollstuhl, auch andere Beschäftigte wie z.B. die Instandhalter mit ihren schweren mobilen Werkzeugkisten. Entstanden sind vom Vorstand unterschriebene Standards für die Barrierefreiheit, die später als Anhang in die Inklusionsvereinbarung eingeflossen sind. Auch die digitale Barrierefreiheit ist bereits in der Entwicklung, wird aber als „ein ganz dickes Brett“ sicher noch zehn Jahre dauern bis zur Umsetzung.

Die Arbeitsgruppe zur Barrierefreiheit ist weiterhin tätig. Erst sie gab den Anstoß für das notwendige Mindset im Konzern, um die Inklusionsvereinbarung auf den Weg zu bringen. Zusammen mit drei Vertreterinnen bzw. -vertretern des Gesamtbetriebsrats verfolgte die GSBV dieses Vorhaben, stieß jedoch schon bald mit der Arbeitgeberseite auf inhaltliche Auseinandersetzungen. Unter Hinzuziehung juristischer Fachexpertise seitens der GSBV wurde mit den Meinungsverschiedenheiten jedoch so umgegangen, dass die Inklusionsvereinbarung als ein von beiden Seiten akzeptierter Kompromiss in Form einer Gesamtbetriebsvereinbarung verabschiedet werden konnte.

Offen gesteht Alfons Adam, er habe sich mehr Verbindlichkeit gewünscht durch eine Konzernbetriebsvereinbarung, durch feste Kennwerte oder großzügigere Fristen wie z.B. eine frühere Information an die SBV bei frei werdenden Arbeitsplätzen. Andererseits sind wichtige Aspekte der SBV-Beteiligung aus dem SGB IX betont, was insbesondere die Umsetzung an den einzelnen Standorten fördern kann.

„Das ist wichtig für uns – dann können wir das kontrollen.

*Alfons Adam, GSBV-Vorsitzender*

Zudem wurden die Themen Barrierefreiheit, Recruiting-Prozesse und Ausbildung neu aufgenommen. Der vorliegende Rahmen lässt Spielraum für alle Beteiligten bzw. Betroffenen. Dabei gibt es Grenzen der Inklusion. Nicht alles, was denkbar ist, ist aus wirtschaftlicher Sicht vertretbar und der Belegschaft zu vermitteln.

Nun kommt es auf die regionalen Schwerbehindertenvertretungen an, die Vereinbarung mit Leben zu füllen. Sie wurden während des Erstellungsprozesses im Rahmen der Gremienarbeit über den Stand der Dinge informiert, z.B. bei regionalen Sitzungen. So konnten ein regelmäßiger Austausch und der Beteiligungsgedanke angemessen umgesetzt werden.

## Umsetzung

Grundsätzlich gilt: Die SBV muss an allen Standorten sehr wachsam und aufmerksam sein. In der Vergangenheit wurde viel erreicht. Durch die Corona-Zeit wird aber offenkundig, dass die Errungenschaften von gestern nicht die Garantien für zukünftige Inklusion und Beteiligung sein müssen. Dies gilt auch für die politische Ebene mit Auswirkungen auf die Arbeit in den Betrieben. So hat der GSBV-Vorsitzende beispielsweise daran mitgewirkt, dass der Vorsitzende Richter am Bundesarbeitsgericht a. D., Professor Franz Josef Düwell, einen Kommentar zu den Beteiligungsmöglichkeiten der Schwerbehindertenvertretungen bei der Umsetzung des Arbeitsschutzstandards Covid-19 verfasste. Diese Beteiligungsmöglichkeiten gelten z.B. bei Videokonferenzen des BR, bei der Gefährdungsbeurteilung wegen SARS-CoV-2 und Covid-19 sowie bei der Kurzarbeit für die SBV.

Die aktuellen Gegebenheiten sowie das Projekt zur Barrierefreiheit machen deutlich: Die tatsächlichen Inklusionsaktivitäten sind nicht deckungsgleich mit den Inhalten der Inklusionsvereinbarung. Die Wirklichkeit ist komplexer, bietet ungeahnte Möglichkeiten, jedoch auch unvorhergesehene Schwierigkeiten. Das hebt die Bedeutung einer guten Zusammenarbeit der SBV mit dem BR und der Arbeitgeberseite hervor.

In diesem Kontext ist ebenfalls wieder der Blick über den Tellerrand der Inklusionsvereinbarung wichtig. Sowohl digitale als auch allgemeine Veränderungsprozesse schreiten bei Daimler immer schneller voran. Daher gelte es, als SBV die aktuellen Regelungen z.B. zu Standortvereinbarungen im Blick zu haben. Gleiches gilt hinsichtlich der sich aus der Inklusionsvereinbarung ergebenden Informationsverpflichtungen. Diese in vereinbarter Form einzufordern, bedarf erneut des Standings der regionalen Schwerbehindertenvertretungen. Daher gibt es einen Anhang zur Inklusionsvereinbarung mit den wichtigsten Auszügen aus dem SGB IX. Sie sind nicht nur als Erinnerung für die Bedenkenräger gedacht. Sie sollen auch der einzelnen SBV als Hilfe dienen für das, was bei der Inklusionsvereinbarung im Zentrum steht:

»Und nochmal: Wir wollen nicht nur was aufschreiben. Wir wollen es leben.

Alfons Adam, GSBV-Vorsitzender

## Mitgestaltungsbeispiele

Insbesondere im Bereich Personalplanung lassen sich im Rahmen von Industrie 4.0 gelungene Inklusionsprozesse veranschaulichen. Der Standort Bremen steht u. a. für Elektromobilität. Bei der „Batteriehohezeit“ konnte der Arbeitsplatz so umgestaltet werden, dass durch mehr Personaleinsatz einerseits die physischen Belastungen deutlich reduziert wurden. Gleichzeitig können Leistungsgeminderte nun sehr gut eingesetzt werden. Bei der Umgestaltung wurde das Integrationsamt hinzugezogen. Dies sicherte eine attraktive finanzielle Förderung – ein wichtiger Punkt für die interne Kommunikation solcher Maßnahmen. Die Strategie „mehr Personaleinsatz bei gleichzeitiger Belastungsreduzierung“ wird im Rahmen der Inklusion häufiger verwendet. Ebenso gab es bei Daimler bereits frühzeitig gute Beispiele der Mensch-Roboter-Kollaboration bei leistungsgeminderten Beschäftigten.

Noch ist der Inklusionsgedanke nicht Tagesgeschäft. Am Standort Bremen kommen die Planer der Arbeitsplatz- und Arbeitsumfeldgestaltung auf die SBV zu. Diese bringt neben der Erfahrung in den jeweiligen Arbeitsbereichen auch die notwendige Vorstellungskraft mit, welche Betroffenen wo eingesetzt werden könnten. Im Aufbau befindet sich derzeit eine konzerninterne Datenbank zur Dokumentation der Gestaltung von behinderungsgerechten Arbeitsplätzen. Dabei agieren das konzerninterne Center of Competence „Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz“ mit der SBV, dem BR und dem Planungsbereich.

Neben vielen Einzel- oder Gruppenlösungen gibt es immer wieder gelungene Projekte, die auf unterschiedliche Aspekte von Inklusion ausgerichtet sind. Im Fall von „Warenkörbe Supermarkt“ wurde der Kommissionierungsprozess so umgestaltet, dass Beschäftigten mit Behinderung ein besonders einfaches Arbeiten ermöglicht wurde. Der mittlerweile wieder sehr komplex gewordene Prozess zeigt jedoch auf, dass solch gute Beispiele immer wieder an Grenzen stoßen.

Die Daimler AG wurde mit dem Inklusionspreis 2019 ausgezeichnet. Zwei Projekte standen dabei im

Mittelpunkt: Um das Verständnis unter den Beschäftigten zu fördern, entwickelten Auszubildende „BUD-DY@Daimler“. Dabei verbringen Beschäftigte jeweils einen Tag am Arbeitsplatz einer Kollegin oder eines Kollegen. Diese Idee wurde auf Personen mit und ohne Behinderungen übertragen. Eine andere Innovation stellt die Mitarbeiter-App „Daimler4You“ dar: mit Vorlesefunktion, Zoom, Sprachassistenten und vielen weiteren Funktionen. So können sich Beschäftigte bei Bedarf z.B. die Speisekarte der Werkskantine oder ihre individuellen Zeitkonten vorlesen lassen.

Ein traditionelles Anliegen von Alfons Adam ist die Ausbildung von schwerbehinderten jungen Menschen. Mit dem wissenschaftlichen Projekt „AutoMobil: Ausbildung ohne Barrieren“ wurde diese wichtige Aufgabe gleichzeitig in mehreren Unternehmen und in wichtigen Institutionen wie der Agentur für Arbeit besser verankert. Konkret verfolgt Daimler das Ziel, jährlich mindestens 24 behinderte junge Menschen einzustellen. Dies passt zum generellen Selbstverständnis bei Daimler, nach dem grundsätzlich viel Wert auf Schulungen gelegt wird. Auch während der Corona-Zeit wurden verschiedene allgemeine Schulungsangebote zur Digitalisierung erstellt, welche die Beschäftigten während der Kurzarbeit nutzen können.

Der hohe Stellenwert der Qualifizierung bietet auch für die Inklusion von schwerbehinderten Beschäftigten Anlass, positiv in die Zukunft zu blicken. Gerade im Produktionsbereich mit seinen vielfältigen Digitalisierungsprozessen sind die umfangreichen Schulungsaktivitäten nicht mehr wegzudenken. Daimler ist sich hier seiner Verantwortung sehr bewusst.



## KONTAKT

---

Alfons Adam

1. Stellvertretende Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen im Mercedes Benz Werk Bremen, Gesamtvertrauensperson der schwerbehinderten Menschen bei Daimler

E-Mail [Alfons.A.Adam@daimler.com](mailto:Alfons.A.Adam@daimler.com)

## 5 WIE GESTALTEN SICH DIE MITBESTIMMUNGSPROZESSE IN DER PRAXIS?

Es gilt zunächst hervorzuheben, dass der SBV klassische Wege der Mitbestimmung, wie sie bei den BR bekannt sind, verwehrt sind. Die SBV hat einen Überwachungsauftrag und kann Initiativrechte nutzen. Zudem verfügt sie über verschiedene Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte. Vor allem bei personellen Einzelmaßnahmen gilt es die Rechte der SBV im Blick zu behalten. Umso wichtiger ist es, dass die SBV – wie in § 182 SGB IX gefordert – eng mit dem BR und anderen Akteuren zusammenarbeitet.

In allen drei Fallstudien wird deutlich: Die SBV musste sich zunächst sichtbar machen bzw. sogar ein eigenes Standing erst erkämpfen – gerade auf der Arbeitgeberseite. Es ist nicht das Bild des „verlängerten Arms des BR“, das hier hilfreich ist, sondern die Positionierung als eigenständiges Amt, das zwar insbesondere für die schwerbehinderten, aber auch für die übrigen Beschäftigten von Nutzen ist. Mit der Darstellung der SBV-Aufgaben wird gleichzeitig das Thema Inklusion transportiert. Ohne Ängste zu schüren gilt es in der Belegschaft seriös darauf aufmerksam zu machen, dass eine Behinderung in der Regel erworben wird und nicht angeboren ist. Schon für den Fall, dass eine Behinderung droht, steht die SBV vertrauensvoll als Ansprechpartner zu Verfügung. In einer [Inklusionsvereinbarung aus dem Landverkehr](#) wird der Austausch mit internen Ansprechpartnern (Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung) sowie mit externen Unterstützungsinstanzen nochmal konkret geregelt:

### » Integrationsausschuss

(1) In Betrieben mit einer Schwerbehindertenvertretung soll ein betrieblicher Integrationsausschuss gebildet werden, welcher die Zusammenarbeit vor allem mit den Integrationsämtern, den Agenturen für Arbeit und den Bildungsträgern sichert. Zu diesem Integrationsausschuss gehören neben der Schwerbehindertenvertretung ein Vertreter des Betriebsrates und der Inklusionsbeauftragte des Arbeitgebers gemäß § 181 SGB IX. Es können bei Bedarf der Betriebsleiter i. S. d. BetrVG oder weitere sachkundige Personen beratend hinzugezogen werden.

(2) Der Ausschuss überprüft die Integrationsmaßnahmen und beeinflusst deren Umsetzung. Er schlägt Maßnahmen zur Schlichtung von Meinungsverschiedenheiten bei der Anwendung dieser Vereinbarung vor [...]

→ Landverkehr, 010301/494/2017

Eine weitere Gemeinsamkeit in den drei Portraits ist die produktive und gewachsene Zusammenarbeit mit dem BR. Das wird gerade in den Aushandlungsprozessen zu den Inklusionsvereinbarungen klar. Die Intensität der Zusammenarbeit war zwar unterschiedlich stark ausgeprägt. Die Verständigung auf prägen-

de Inhalte und ein abgestimmtes Vorgehen gegenüber dem Arbeitgeber waren jedoch überall wichtige Erfolgsfaktoren. Trotz unterschiedlicher Machtressourcen von SBV und BR scheint also eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe äußerst zentral zu sein.

Unterschiede gibt es in der Einschätzung, ob sich das Doppelmandat auszahlt, bei dem eine Person sowohl das BR- als auch das SBV-Amt innehat. Hinsichtlich der Mitbestimmungs- und Informationsmöglichkeiten liegen die Vorteile auf der Hand. Mühsames Ringen um Partizipation entfällt, Beteiligungsprozesse werden einfacher. Allerdings sollte man sich der Rollendivergenzen und der Mehrfachbelastung bewusst sein, die sich aus dem Doppelmandat ergeben. Die Praxis ist bei diesem Punkt gespalten: an den Siemens-Standorten und auch in der Leipziger Gruppe ist das Doppelmandat weit verbreitet, bei Daimler so gut wie nicht. Dort erleichtert es auch das Einnehmen einer vom BR unabhängigen und sogar vermittelnden Rolle.

Die angesprochene Augenhöhe ist in den Aushandlungsprozessen mit dem Arbeitgeber nicht mehr gegeben. Hier wird übereinstimmend berichtet, dass weniger die konfrontative als vielmehr die konstruktive Zusammenarbeit zum Ziel führt. Das bedeutet nicht, dass es mitunter darum geht, „klare Kante“ zu zeigen, wenn die Verhandlungen ins Stocken geraten. Bei der Leipziger Gruppe konnte man sich in diesem Fall beispielsweise der Unterstützung des Oberbürgermeisters und der Gewerkschaften gewiss sein. Ebenso – und dies zeigt das Beispiel Daimler – können sich im Austausch mit der Arbeitgeberseite neue Vorgehensweisen ergeben, die den Weg zur IV ebnen. In diesem Fall: Erst wurde das Mindset für Inklusion durch ein groß angelegtes Projekt für Barrierefreiheit geschaffen und daraufhin die IV entwickelt.

Alle drei Inklusionsvereinbarungen sind durch das Bestreben gekennzeichnet, dass die SBV frühzeitig in die Planungsprozesse (z. B. barrierefreie Gestaltung) eingebunden wird. Eine Selbstverständlichkeit ist das in den drei Unternehmen noch nicht. Alle Schwerbehindertenvertretungen und Betriebsräte können von Beispielen aus dem ersten Corona-Lockdown berichten, bei denen sie hinsichtlich digital geprägter Maßnahmen seitens des Arbeitgebers vor vollendete Tatsachen gestellt wurden. Gleichzeitig gibt es in diesem Kontext Positives zu berichten: So konnte z. B. auf Basis einer GSBV-KSBV-Stellungnahme bei Siemens der gewünschte Umgang mit schwerbehinderten Mitarbeitenden, die zur Risikogruppe gehören, inklusive der Rückkehr an den Arbeitsplatz formuliert werden. Bei der Einführung neuer Formen von Arbeitsorganisation und Fertigungsprozessen ist hier außerdem festgeschrieben, dass die Belange von schwerbehinderten Mitarbeitenden zu berücksichtigen und die (G) SBV bei der Einführung neuer Technologien bereits in der Planungs- und Konzeptphase einzubeziehen ist. Insgesamt zeigt sich allerdings der Bedarf, dass die SBV- und BR-Anliegen bezüglich der digitalen Transformation noch stärker beim Arbeitgeber Wirkung erzielen müssen. Wichtig erscheint in diesem Zusam-

menhang das Bestreben bei Daimler, möglichst viele Beteiligungsrechte aus dem SGB IX nochmal in der IV zu platzieren. Auf diese Weise sei deren Kontrolle besser realisierbar.

Ein Mitbestimmungsbeispiel hinsichtlich der Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf die Gesundheit im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung soll diesen Abschnitt beschließen. So regelt die Betriebsvereinbarung eines Telekommunikationsdienstleisters das Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung. Hierzu gehören die Pilotierung und eine paritätisch besetzte Projektgruppe, vorgegebene Key Performance Indicators (KPI) bei gleichzeitiger Offenheit für weitere Belastungsfaktoren sowie die Möglichkeit seitens der Beschäftigten und des BR, Vorschläge einzubringen. Durch gemeinsame Workshops schon vor der Verhandlung haben sich BR und SBV (unter Einbeziehung von Beschäftigten) über einzelne Regelungspunkte verständigt. Sie verstehen sich als Team und treffen Entscheidungen gemeinsam. Die SBV ist Teil der Verhandlungskommission. Die Pilotierung ist nun abgeschlossen, ohne dass die Vereinbarung nachträglich angepasst werden musste:

#### § 5 Belastung

Bei der Einführung von Arbeitsformen und -methoden sind die Arbeitsplätze und -prozesse so zu gestalten, dass gesundheitsgefährdende Belastungen vermieden werden.

Die Pilotierung soll dazu genutzt werden, sich einen Überblick über die durch die Einführung dieser neuen Arbeitsformen und -methoden entstehenden Gefährdungen zu verschaffen.

Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite führen einen Workshop unter Einbindung [der Firma] durch, in dem mögliche gesundheitsgefährdende Belastungen beleuchtet werden, deren Ergebnisse in eine daran orientierte Arbeitsgestaltung münden. Ziel ist das Ergreifen von Maßnahmen zum rechtzeitigen Erkennen und Reduzieren von gesundheitsgefährdenden Belastungen.

Die Belastung der Pilotgruppe wird durch die Arbeitsgruppe anhand folgender KPIs in regelmäßigen Abständen (Feststellung Ist-Zustand und danach alle 3 Monate) beleuchtet: 10-Stunden-Überschreitung/Resturlaubstage/Guthaben Kurzzeitkonten/Anzahl Mitarbeiter je Ampelphase. Darüber hinaus sollen Belastungssituationen regelmäßig im Team reflektiert (z.B. Retrospektive) und der Arbeitsgruppe mitgeteilt werden.

Die paritätische Arbeitsgruppe berät über mögliche Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und spricht eine Empfehlung aus. Hierbei wird [die Firma] mit einbezogen. Auch Beschäftigte und Betriebsrat können weitere geeignete Vorschläge für Maßnahmen zum Gesundheitsschutz einbringen.

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Mit Blick auf Mitbestimmung bei allen Digitalisierungsprojekten zum Vorteil von schwerbehinderten Beschäftigten hat ein Informationstechnikersteller in

der IV den frühzeitigen Einbezug der Schwerbehindertenvertretung fest verankert. Zusätzlich werden Ziele und Maßnahmen formuliert, auch bei Misslingen der Inklusion in konkrete Digitalisierungsprojekte:

#### § Einführung neuer Technologien (Industrie 4.0 – Digitalisierung)

Die Digitalisierung eröffnet neue Gestaltungsspielräume auch für schwerbehinderte Mitarbeiter. Mit dem Einsatz von modernsten Digitalisierungstechnologien können neue und attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten für diese Mitarbeiter entstehen.

Bei der Einführung neuer Formen von Arbeitsorganisation und Fertigungsprozessen sind auch die Belange von schwerbehinderten Mitarbeitern zu berücksichtigen und – sofern erforderlich – die dafür notwendigen technischen und organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen.

Assistenzsysteme (z. B. Robotik, VR-Brillen, Diktiersysteme, Vorlesesysteme) können ggf. schwerbehinderte Mitarbeiter bei der Einführung neuer Technologien unterstützen.

Um Chancen für Beschäftigungsmöglichkeiten für schwerbehinderte Menschen nutzen zu können, aber auch, um frühzeitig behinderungsbedingten Nachteilen entgegenwirken zu können, wird die (Gesamt-) Schwerbehindertenvertretung bei der Einführung neuer Technologien bereits in der Planungs- und Konzeptphase mit einbezogen.

Sofern in örtlichen [...]Gesprächen über die Einführung neuer Technologien informiert wird, sind die örtlichen Schwerbehindertenvertretungen miteinzubinden. Die Umsetzung neuer Technologien in Art und Umfang sowie deren eventuelle Auswirkungen auf schwerbehinderte Mitarbeiter werden dargelegt und erörtert, um gemeinsam konkrete Handlungsfelder zu entwickeln. Der arbeitgeberseitige Inklusionsbeauftragte nimmt an diesen Gesprächen teil.

Zu begrüßen ist, wenn sich schwerbehinderte Mitarbeiter in [Firma]-Start-ups (z. B. [Firma]) engagieren. Bei Bedarf ist die Rückkehr auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz zu prüfen.

→ Informationstechnikersteller, 010301/492/2018

## 6 WIE BEKOMMEN SCHWERBEHINDERTENVERTRETUNG UND BETRIEBSRAT ZUGANG ZU DEN RELEVANTEN INFORMATIONEN?

Der Zugang zu Informationen ist eine wichtige Grundlage, um das Amt als SBV bzw. als BR ausfüllen zu können. Die Portraits beleuchten zwei Perspektiven aus dieser umfangreichen Thematik.

Erstens ist im Rahmen des IV-Erstellungsprozesses der Informationsfluss zwischen BR und SBV sowie zwischen KSBV, GSBV und der örtlichen SBV zu be-

trachten. Die grundlegende Bedeutung der Zusammenarbeit mit den verschiedenen BR-Gremien wurde bereits in **Kapitel 5** geschildert. Diese Zusammenarbeit ist auch für die einzelnen Inklusionsvereinbarungen wichtig und war in allen drei Unternehmen – wenn auch in unterschiedlicher Intensität – ein Erfolgsfaktor für den Prozess. Variabler war die Zusammenarbeit auf den Ebenen KSBV, GSBV, SBV. Bei Siemens und der Leipziger Gruppe wurden für die IV-Erstellung stark beteiligungsorientierte Strukturen für die regionalen Schwerbehindertenvertretungen geschaffen. Einzelne Arbeitsgruppen haben bei Siemens z.B. konkrete Themen für die IV vorangetrieben, während ein zentrales Kernteam um die GSBV herum die Fäden in der Hand hielt. Bei Daimler wurden die regionalen Schwerbehindertenvertretungen während des Erstellungsprozesses im Rahmen der Gremienarbeit über den Stand der Dinge informiert, um den regelmäßigen Austausch und den Beteiligungsgedanken umzusetzen. Der Grad der Partizipation bzw. die Möglichkeiten der inhaltlichen Mitgestaltung waren hier jedoch geringer.

Die zweite Perspektive bezieht sich auf einzelne Regelungen der Inklusionsvereinbarungen, die für einen Informationsfluss sorgen. An verschiedenen Stellen wird auf Berichtssysteme gesetzt, z. B. um die Anzahl neu eingestellter schwerbehinderter Beschäftigter und Auszubildender oder die Gesamtzahl an schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerbern im Blick zu haben. Gerade für örtliche SBV und den BR wichtig ist die Regelung, dass sie mindestens einmal pro Jahr durch den Inklusionsbeauftragten des Arbeitgebers über die betrieblichen Maßnahmen zur Inklusion informiert werden. Eine andere Richtung des Informationsflusses bietet das Instrument eines jährlichen Review-Termins. Die KSBV sammelt bei den einzelnen Schwerbehindertenvertretungen Erfahrungen hinsichtlich der IV-Umsetzung aus den Unternehmensbereichen ein und berichtet weiter an den KBR. Auf dieser Basis geht es in die Erörterung mit der Arbeitgeberseite, um bei Bedarf Maßnahmen zu justieren oder neu zu entwickeln. Schließlich wird deutlich, dass nicht nur die Sicht auf die jeweilige IV zählt, sondern eine SBV die gesamte Situation im Blick haben muss. So gilt es, z. B. aktuelle Regelungen zu Standortvereinbarungen zu kennen und daraus die sich aus der IV ergebenden Informationsverpflichtungen abzuleiten.

Auch die „Beispiele aus der Praxis“ veranschaulichen die Rolle von Informationen. Bei einem Unternehmen aus der Elektroindustrie beschränkt sich der Informationsfluss allerdings auf den BR: Dieser wird im Sinne der Betriebsvereinbarung bei Change- und Digitalisierungsprojekten rechtzeitig informiert. Zudem sollen neue Technologien zur Digitalisierung im Rahmen von Pilotprojekten erprobt und evaluiert sowie möglichst einvernehmlich eingeführt werden:

### 3.6 Projektmanagement

*Change- und Digitalisierungsprojekte sollen sich an unternehmerischen Zielen ebenso orientieren wie an den Potenzialen der bzw. den Wirkungen auf die Beschäf-*

*tigten. Daher wird für solche Projekte die folgende Vorgehensweise vereinbart:*

*Die Unternehmensleitung informiert den Betriebsrat rechtzeitig über anstehende Change- und Digitalisierungsprojekte. Sobald die Auftragsklärung nach dem Kontext-Modell vorliegt, wird sie dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt. Hierzu erhält der Betriebsrat eine Einladung in das jeweilige Vorstands- oder Steering-Meeting.*

*Neue Technologien zur Digitalisierung – insbesondere, wenn hierdurch quantitative und/oder qualitative Wirkungen auf die Beschäftigung möglich sind – werden im Rahmen von Pilotprojekten erprobt. Nach deren Abschluss werden die Effekte der betreffenden Technologien evaluiert. Hierbei werden Wirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und auf die Beschäftigung analysiert und gemeinsam durch die Betriebsparteien bewertet. Über die breite Einführung der Technologien soll auf dieser Basis möglichst einvernehmlich entschieden werden.*

*Die Betriebsparteien werden regelmäßig über die Umsetzung von Change- und Digitalisierungsprojekten informiert und beraten ggf. Veränderung der Projektplanung, um den Projekterfolg zu sichern.*

→ I Elektro, 080210/5/2017

Eine Vereinbarung zur agilen Arbeit regelt konkret den Einbezug der SBV. Die folgende Passage beruht auf einer bereits etablierten Zusammenarbeit zwischen ihr und dem Betriebsrat sowie auf § 178 Abs. 2 Satz 1 SGB IX:

### Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung

*1. Die zuständige Schwerbehindertenvertretung ist vom Arbeitgeber in allen Angelegenheiten, die einen einzelnen schwerbehinderten Menschen oder die schwerbehinderten Menschen als Gruppe berühren, unverzüglich und umfassend zu unterrichten und vor einer Entscheidung zu hören; er hat ihr die getroffene Entscheidung unverzüglich mitzuteilen [...].*

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

## 7 WIE WIRD NACHHALTIGKEIT GEWÄHRLEISTET?

Inklusionsvereinbarungen als solche sind ein wichtiger Schritt, um nachhaltig für das Anliegen der Inklusion Sorge zu tragen. Dies gelingt dann, wenn mit ihnen für die Betroffenen und für das Unternehmen relevante Inhalte geregelt werden. Gleichzeitig wird betont, dass eine IV einen Mehrwert zu den ohnehin geltenden Vorschriften aus dem SGB IX vorweisen muss. Beide Aspekte finden sich in den drei Erstellungsprozessen wieder. Bei Siemens konnten durch die Organisation von themenspezifischen Arbeitsgruppen aktuelle Herausforderungen an den unterschiedlichen Standorten identifiziert und die Experti-

sen der lokalen Schwerbehindertenvertretungen genutzt werden. Bei der Leipziger Gruppe und Daimler wurde stärker als bei Siemens auf externe juristische Expertise zurückgegriffen, um in diesem Sinne für Nachhaltigkeit zu sorgen.

Das Beispiel der Leipziger Gruppe zeigt eine Besonderheit im Vorgehen. Dort wurden zunächst zentrale Grundsätze für die IV ausgearbeitet und anschließend mit dem Arbeitgeber beschlossen. Auf diese Weise werden Ziele und Maßnahmen verhandelbar, nicht jedoch die Grundsätze. Zudem wurde die IV durch den Teilhabebeschluss der Stadt Leipzig nicht nur befördert, sondern die SBV kann sich gleichzeitig darauf berufen. Weitere nachhaltige Akzente konnten durch die Freistellung für die Vertrauensperson der KSBV und die Einbindung der SBV bei Inklusionsschulungen für die Führungskräfte gesetzt werden. Schließlich kann dem Kommentar zur einheitlichen Auslegung der IV eine nachhaltige Wirkung zugesprochen werden, weil er das einheitliche Verständnis zur IV bei allen Beteiligten unterstützt.

Für Siemens sei eine Gegebenheit angeführt, die zunächst gar nicht mit der IV in Verbindung stehen mag: Im Jahr 2018 einigte man sich auf einen Zukunftsfonds für Qualifizierungsprojekte. Auch schwerbehinderte Beschäftigte können in diesem Kontext Qualifizierungsprojekte anregen. Die SBV setzt große Hoffnung in diesen Zukunftsfonds im Sinne einer inklusiven Bewältigung des Strukturwandels. Bei Daimler schließlich ist beispielsweise die Ausbildung von schwerbehinderten jungen Menschen ein traditionelles Anliegen, das nachhaltig verfolgt wird. Diese Aktivitäten sind mit anderen wichtigen Werten des Unternehmens im Zusammenhang zu sehen – in diesem Fall die starke Ausrichtung auf Qualifizierung und Bildung.

Das Bemühen um Nachhaltigkeit lässt sich auch aus den „Beispielen aus der Praxis“ ablesen. Ein Unternehmen der Datenverarbeitung und Softwareentwicklung beschreibt in seiner Betriebsvereinbarung die Transformation in die neue Arbeitswelt als einen Gesamtprozess, der das gesamte Unternehmen über einen längeren Zeitraum beschäftigen wird. Dieser Prozess gilt erst dann als abgeschlossen, wenn beide vertragschließenden Parteien dies übereinstimmend erklären:

»» *Transformation in die neue Arbeitswelt – Betriebsänderung*

*Die Transformation in die neue Arbeitswelt stellt einen Gesamtprozess dar [...] Als Gesamtprozess wird er erst dann abgeschlossen sein, wenn beide vertragschließenden Parteien dies übereinstimmend erklären. Sollte sich im Verlauf der Umsetzung des nachstehend beschriebenen Transformationsprozesses die Undurchführbarkeit einzelner Teilschritte oder des Gesamtprozesses der Transformation erweisen, so werden die Einzelschritte oder der Gesamtprozess nach vorhergehender einvernehmlicher Abstimmung in ein zu definierendes neues Zielbild überführt [...].*

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/24/2018

Ein anderes Unternehmen ebenfalls aus der Datenverarbeitung und Softwareentwicklung stellt in Form einer Betriebsvereinbarung klar, dass die schwerbehinderten Beschäftigten beim Zugang zum agilen Arbeiten nicht benachteiligt werden dürfen. Die SBV und bedarfsweise eine paritätische Arbeitsgruppe begleiten entsprechende Prozesse im Sinne des SGB IX:

»» *Teilhabe schwerbehinderter Menschen*

*Schwerbehinderte Beschäftigte dürfen beim Zugang zum agilen Arbeiten nicht benachteiligt werden. Soll der Tätigkeitsbereich eines schwerbehinderten Beschäftigten auf agiles Arbeiten umgestellt werden, sind die besonderen Belange (z. B. eingeschränkte Flexibilität/Mobilität) des schwerbehinderten Menschen zu berücksichtigen. Barrieren werden gemeinsam gemindert und soweit wie möglich ganz ausgeräumt. Die Schwerbehindertenvertretung und bedarfsweise die paritätische Arbeitsgruppe gemäß Ziffern 10. und 11. dieser Vereinbarung begleiten den Prozess im Sinne des SGB IX. Der Inklusionsgedanke ist dabei oberste Prämisse. Die Beteiligungsrechte des zuständigen Betriebsrates und der zuständigen Schwerbehindertenvertretung bleiben hiervon unberührt.*

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

## 8 INWIEFERN WERDEN DIE BESCHÄFTIGTEN EINGEBUNDEN?

Auch an dieser Stelle können zwei Blickrichtungen verfolgt werden. Zunächst lässt sich hinsichtlich des Erstellungsprozesses der Inklusionsvereinbarungen feststellen, dass sich die betroffenen Beschäftigten nicht direkt mit eigenen Ideen und Vorstellungen einbringen konnten. Das heißt jedoch nicht, dass ihre Anliegen nicht mit in den Prozess eingeflossen sind. Alle befragten Schwerbehindertenvertreterinnen und -vertreter sind nicht nur in der Gremienarbeit aktiv, sondern stehen in regem Austausch mit ihrer Klientel. Sie kennen deren Arbeitssituation und die sich daraus ergebenden Bedürfnisse sehr genau. Insofern spricht einiges dafür, dass die für die Zielgruppe relevanten Themen in die jeweilige IV eingeflossen sind.

Der zweite Blickwinkel richtet sich auf die partizipativen Inhalte der IV sowie die Art und Weise ihrer Bekanntmachung in der Belegschaft. Für Letzteres werden bekannte Wege genutzt, z. B. die Vorstellung der IV auf einer Betriebs- oder Schwerbehindertenversammlung oder ihre Einstellung in das Intranet. Bei den Versammlungen, aber darüber hinaus auch in Einzelgesprächen scheint eine Botschaft gerade mit dem Fokus auf die digitale Transformation sehr wichtig zu sein: Einerseits ist der Arbeitgeber für die Schaffung vieler Rahmenbedingungen verantwortlich. Auf der anderen Seite steht jedoch die persönliche Verantwortung der Betroffenen. Vor allem im Siemens-Portrait tritt die GSBV als Mindsetter hervor und be-



tont, dass die IV nur dann mit Leben gefüllt werden kann, wenn die schwerbehinderten Beschäftigten die mit ihr verbundenen Chancen ergreifen und sich auf persönliche Veränderungen einlassen. Die IV von Daimler hebt dies sogar in der Präambel hervor: als Verpflichtung in Form von eigenen Vorschlägen zur Inklusion, Qualifizierungsbereitschaft und Flexibilität.

Weiterhin finden sich konkrete Beispiele der Partizipation in den Inklusionsvereinbarungen. Beispielsweise ist bei Daimler hinsichtlich des Arbeitseinsatzes ein Konzept zu erstellen, um schwerbehinderten Beschäftigten eine Rotation zu ermöglichen. Neben der Führungskraft und anderen Beteiligten können die Betroffenen selbst an diesem Konzept mitwirken. Bei Siemens wird der aktuelle Trend zum mobilen Arbeiten bzw. zur Telearbeit aufgegriffen. Den schwerbehinderten Mitarbeitenden wird mit der IV ein Anspruch auf mobiles Arbeiten, Telearbeit und andere vom Unternehmen angebotene flexible Arbeitsformen zugesprochen, sofern diese behinderungsbedingt erforderlich sind.

In Vereinbarungen konkret zur Digitalisierung selbst, werden teilweise Workshops angeboten, an denen sich alle Beschäftigten beteiligen können; dies gilt natürlich dann auch für schwerbehinderte Beschäftigte. Es gilt, bei allen Beschäftigten transparent aufzutreten und Ängsten entgegenzuwirken. Auch sind die Beschäftigten häufig selbst die besten Experten, wenn es um Verbesserungen ihres Arbeitsplatzes geht. In einer Vereinbarung aus der Veröffentlichung „Die digitale Transformation mitgestalten“ sind unterschiedliche Maßnahmen verankert, um den Austausch über kommende Herausforderungen zu gewährleisten. Betriebsrat und Geschäftsführung gehen den Prozess gemeinsam an:

„Die Abteilungsverantwortlichen werden angehalten ihre Beschäftigten und den Betriebsrat über Veränderungen und deren aktuellen Stand unterrichtet zu halten. An den Stellen, wo konkrete Informationen noch nicht weitergegeben werden können, informieren die Verantwortlichen allgemein. Zugleich wird der Betriebsrat unterrichtet. Der Betriebsrat kann in diesem Fall eine bessere/detailliertere Information der Beschäftigten verlangen. Dazu wendet der Betriebsrat sich direkt an die Abteilungsverantwortlichen. Kommt es zu keiner Lösung, kann der Betriebsrat die Geschäftsleitung einschalten. [...] Geschäftsführungen und Betriebsrat streben einen regelmäßigen Austausch über Zukunftsthemen im Unternehmen in Form von Quartalsgesprächen an. [...] Unternehmen und Betriebsrat planen gemeinsam die Einrichtung von Infopoints, die über [das] laufende Projekt Auskunft geben.“

→ 100100/770/2017

In einer Publikation aus dem Kontext des Projektes „Arbeit 2020“ wird detailliert gezeigt, wie Mitbestimmung in Prozesse verankert

wird und Beschäftigte mitgestalten können:  
[https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8396](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8396)

## 9 FAZIT

Die Portraits und Leitfragen sollen abschließend zu zwei wesentlichen Aspekten verdichtet werden. Erstens wurde deutlich, dass es nicht den einen Weg zum Abschluss einer IV gibt. Die SBV ist der zentrale Akteur im Erstellungsprozess. An sie richten sich in erster Linie die folgenden *strategischen Aspekte* zum Abschluss einer IV und geben trotz der Vielfalt der Wege eine grundsätzliche Orientierung für das Vorgehen:

### Aktuelle Situation des Inklusionsgeschehens

- Welche Erfolge konnten in der Vergangenheit erreicht werden? Wo gibt es Defizite?
- Welche Veränderungen mit Auswirkungen für die schwerbehinderten Beschäftigten sind im Zusammenhang mit der digitalen Transformation abzusehen?
- Wo liegt einerseits Gestaltungspotenzial und welche unveränderlichen Fakten müssen andererseits akzeptiert werden?

### Zusammenarbeit mit dem Betriebs- bzw. Personalrat

- Wie kann ein gemeinsames Vorgehen mit abgestimmten Zielen erreicht werden?
- Welche sensiblen Themen könnten die Zusammenarbeit gefährden?

### Unterschiede durch die IV im Vergleich zur aktuellen Situation

- Welche Ideen und Ziele liegen vor? Wie können sie konkret formuliert werden?
- Was wird anders sein, wenn die IV ihre Wirkung erzielt?
- Wie soll die Beteiligung der örtlichen SBV und der Betroffenen gestaltet werden?

### Weitere Unterstützung organisieren

- Bedarf es weiterer juristischer Expertise?
- Sollte das eigene SBV-Netzwerk erweitert werden?
- Können Angebote der Gewerkschaften noch besser genutzt werden?
- Gibt es genügend Material zur Erstellung einer IV, z. B. Broschüren?

### Professionelles Projektmanagement

- Sind Dauer, Arbeitsaufwand und Kosten des IV-Anliegens seriös eingeschätzt?
- Bedarf es einer sachverständigen, neutralen Beratung und Moderation?

- Wurden für den Prozess Meilensteine definiert?
- Sind die möglichen Inhalte der IV stimmig zu bereits existierenden Betriebsvereinbarungen u. ä.?

Der zweite Aspekt bezieht sich auf die identifizierten *Erfolgsfaktoren* für gelungene Inklusion in Zeiten digitaler Transformation. Erstens gilt es, eine *Offenheit* für den Digitalisierungsprozess mitzubringen bzw. zu entwickeln. Dass die Transformation in vielen Betrieben bereits Einzug gehalten hat oder bevorsteht, ist Fakt. Jetzt kommt es auf ihre Gestaltung an. Gerade die Schwerbehindertenvertretungen, aber auch die anderen betrieblichen Interessenvertretungen können diesen Wandel erfolgreich mitprägen, wenn sie die Entwicklung als Chance betrachten. *Positivität* ist so-

mit ein zweiter Erfolgsfaktor. Der dritte liegt im *Engagement*: Aushandlungsprozesse sind oft mühsam und zeitintensiv. Die SBV benötigt Gestaltungswillen und gleichzeitig Verantwortungsbereitschaft. Schließlich manifestiert die IV den Rahmen für Inklusion, der gemeinsam mit dem Arbeitgeber geschaffen wird. Viertens ist die Bereitschaft zum *Lernen* unabdingbar. Das betrifft die Erfahrungen im Aushandlungsprozess, aber auch den Umgang mit neuen Technologien. Denn die SBV wirkt auch hier in ihrer Vorbildfunktion für viele Betroffene. Der fünfte Erfolgsfaktor liegt in der *Zusammenarbeit*. Eine SBV als Einzelkämpferin wird es schwer haben. Nicht umsonst gelten Netzwerke und Schwarmintelligenz als wichtige Bausteine der digitalen Transformation.

## LITERATUR

**Ittermann, Peter/Niehaus, Jonathan/Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Dregger, Johannes/ten Hompel, Michael (2016):** Social Manufacturing and Logistics – Gestaltung von Arbeit in der digitalen Produktion und Logistik. Soziologisches Arbeitspapier Nr. 47/2016. Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Weyer, Johannes/Wilkesmann, Maximiliane/Technische Universität Dortmund (Hg.). <https://core.ac.uk/download/pdf/46917428.pdf>.

**Niehaus, Mathilde/Heide, Marie Sophia/Glatz, Andreas (2019):** Von Anfang an zusammen – Handlungsleitfaden für Schwerbehindertenvertretungen in Netzwerken. Mitbestimmungspraxis Nr. 22. Institut für Mitbestimmung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Download unter [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8383](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8383).

**BIH Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (Hg.) (2018):** ZB Spezial Behinderung & Beruf: Inklusionsvereinbarung – Ideenreich und verbindlich. Download unter <https://www.integrationsaemter.de/publikationen/65c10601i/index.html>.

**Lott, Yvonne (2020):** Work-Life-Balance im Home-Office – Was kann der Betrieb tun? WSI Report Nr. 54. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_54\\_2020.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_54_2020.pdf).

**Kent Beck, Mike Beedle u. a. (2001):** Manifest für Agile Softwareentwicklung. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>.

**Conrad-Giese, Maren/Eberhardt, Beate/Feldes, Werner/Hindersmann, Nils/Mai, Ingrid/Ramm, Diana/Ritz, Hans-Günther (2018):** Tipps für die Vertretung von Menschen mit Behinderungen. 3. neu bearbeitete Auflage. Bund-Verlag: Frankfurt.

**Kluge, Norbert/Maschke, Manuela/Mierich, Sandra/Siebertz, Angela/Werner, Nils (2019):** Digitalisierung – Zukunft wird jetzt ausgehandelt. Monitor Digitalisierung in Betriebsvereinbarungen. Mitbestimmungsreport Nr. 54. Institut für Mitbestimmung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2019\\_54.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_54.pdf).



Alle Links wurden zuletzt  
am 22.03.2021 geprüft

## ÜBER UNSERE ARBEIT

**Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen:  
Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit  
von morgen.**

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit. Der Arbeitsbereich „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“ des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I. M. U.) der Hans-Böckler-Stiftung unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

### Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens.

Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle?

Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an?

Was wird geregelt?

Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.



### NÄHERE INFORMATIONEN

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

**IHR SEID DIE EXPERTEN –  
PROFITIERT VONEINANDER!**

**Schickt uns eure Vereinbarung**



[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

### Erklär-Video

**Zum Erklär-Video**



<https://www.imu-boeckler.de/de/praxiswissen-betriebsvereinbarungen-25896.htm>

Wir erklären in diesem Video, wie unsere Internetseite [www.betriebsvereinbarung.de](https://www.betriebsvereinbarung.de) euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann. Ihr findet in dem Video den Weg zu unseren Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

### Team und Kontakt:

**Angela Siebertz:**

[angela-siebertz@boeckler.de](mailto:angela-siebertz@boeckler.de)  
+49 211 7778-288

**Sandra Mierich:**

[sandra-mierich@boeckler.de](mailto:sandra-mierich@boeckler.de)  
+49 211 7778-587

**Nils Werner:**

[nils-werner@boeckler.de](mailto:nils-werner@boeckler.de)  
+49 211 7778-167

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)