



# Umfrage Inklusion in anderen Ländern

International vergleichende Studie zur  
Barrierefreiheit in Unternehmen

## Impressum

### Herausgegeben von:

Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e. V. (DGUV)

Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
Fax: 030 13001-9876  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Stand: Juni 2020

### Autoren:

Dr. Friedrich Mehrhoff  
Marlon Becker

### Bildnachweis

Titelfoto: © Robert Kneschke/stock.adobe.com

Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Autoren in eigener wissenschaftlicher Verantwortung vorgenommen worden.

Die nachfolgenden Ausführungen verzichten auf die sprachliche Darstellung von Geschlechtervielfalt, um den Text für den Einsatz von Vorlesegeräten zu optimieren.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

aus Mitteln des Ausgleichsfonds

Dr. Friedrich Mehrhoff, Marlon Becker

# Umfrage Inklusion in anderen Ländern

## International vergleichende Studie zur Barrierefreiheit in Unternehmen

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales kostenlos zum Download angeboten. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose zum Download angebotene Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

# Inhalt

	Seite		Seite
Zusammenfassung	6	<b>Teil 2</b>	
		<b>Beispiele</b>	
<b>Teil 1</b>		<b>1 Soziale Unternehmensberatung</b>	
<b>Studiendesign</b>		<b>in den Niederlanden</b>	<b>21</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>8</b>	1.1 Redesign Methode von UWV	21
<b>2 Hintergrund</b>	<b>9</b>	1.2 Barrierefreiheit durch Umgestaltung der Arbeit	21
2.1 Die Rolle der gesetzlichen Unfallversicherung	9	1.3 Übertragung auf Deutschland	22
2.2 Ziel der Studie	10	<b>2 „Unternehmer beraten Unternehmer“</b>	
2.3 Gegenstand der Studie	10	<b>in Österreich</b>	<b>24</b>
2.3.1 Barrierefreiheit	11	2.1 myAbility als Plattform	24
2.3.2 Angemessene Vorkehrungen	12	2.2 Barrierefreiheit durch Beratungskompetenz	24
2.4 Projektgremien	12	2.3 Übertragung auf Deutschland	26
2.4.1 Lenkungsteam	12	<b>3 Menschen mit psychischer Erkrankung</b>	
2.4.2 Nationale Beratungsgruppe	13	<b>in Israel</b>	<b>27</b>
2.4.3 Internationale Beratungsgruppe	13	3.1 „Train and Place“ durch Shekulo Tov	27
2.5 Methodik	14	3.2 Barrierefreiheit und psychische Erkrankungen	27
2.5.1 Phase 1 – Identifizierungsphase	14	<b>4 Innerbetriebliche „Diversity“-Strategie</b>	
2.5.2 Phase 2 – Bewertungsphase	15	<b>in China</b>	<b>30</b>
2.5.3 Phase 3 – Absicherungsphase	16	4.1 Das amerikanische Unternehmen FLEX	
<b>3 Rechtliche Rahmenbedingungen</b>	<b>17</b>	in Zhuhai	30
3.1 Expertisen	17	4.2 Übertragung auf Deutschland	31
3.1 Antidiskriminierung	17	<b>5 Benchmarking durch Assessment</b>	
3.3 Barrierefreiheit von Arbeitsstätten	18	<b>in den USA</b>	<b>33</b>
3.4 Barrierefreiheit im internationalen Kontext	19	5.1 Disability Equality Index von Disability IN	
		und AAPD	33
		5.2 Barrierefreiheit durch Assessment	33
		5.3 Übertragung auf Deutschland	34
		<b>6 Fortschritt durch Kooperationen</b>	
		<b>in England</b>	<b>35</b>
		6.1 Kooperationsmodell der Lloyd Banks Group	35
		6.2 Barrierefreiheit durch unternehmensinterne	
		Strategie	35
		6.3 Übertragung auf Deutschland	36

	Seite		Seite
<b>7 Innovative Heimarbeit in Malaysia</b>	<b>37</b>	<b>Teil 3 Zusammenfassende Bewertung</b>	
7.1 Telearbeit bei Genasstim	37	<b>1 Empfehlungen für Deutschland</b>	<b>49</b>
7.2 Barrierefreiheit durch technologische Innovationen	37	1.1 Förderung der vorsorglichen Barrierefreiheit	49
7.3 Übertragung auf Deutschland	38	1.2 Bewusstseinsbildung im Top-Management	50
<b>8 Bewusstseinsbildung durch Training in Russland</b>	<b>39</b>	1.3 Barrierefreiheit als Wirtschaftsfaktor	50
8.1 „Disability Skills“ der Stiftung „ACT NOW“	39	1.4 Nachhaltige Begleitung	51
8.2 Barrierefreiheit durch interaktives Training	39	1.5 Anlassunabhängige Beratung von Unternehmen	52
8.3 Übertragung auf Deutschland	40	1.6 Barrierefreiheit als Qualitätskriterium	53
<b>9 Zentralisierte Arbeitsplatzanpassungen in England</b>	<b>41</b>	1.7 Technische Innovationen	53
9.1 Globale Standards bei Shell	41	<b>2 Ausblick</b>	<b>55</b>
9.2 Barrierefreiheit durch „Workplace-Accessibility-System“	41	2.1 Bedeutung des Themas	55
9.3 Übertragung auf Deutschland	42	2.2 Verbreitung der Studie	55
<b>10 Führungsstruktur im Unternehmen in Schweden</b>	<b>43</b>	2.3 Kontinuität der Studienergebnisse	56
10.1 „Director Accessibility“ bei Scandic	43	2.4 Internationaler Austausch	56
10.2 Barrierefreiheit durch Managementposition	43	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>58</b>
10.3 Übertragung auf Deutschland	43		
<b>11 Nutzen des „CSR“ in Polen</b>	<b>45</b>		
11.1 „CSR plus D“ bei Capgemini	45		
11.2 Barrierefreiheit durch unternehmensinterne Maßnahmen	45		
11.3 Übertragung auf Deutschland	46		

# Zusammenfassung

Das Ziel der Studie ist es, Best-Practice-Beispiele im Ausland zu identifizieren, die Barrieren in Unternehmen der Privatwirtschaft abbauen und dadurch den Zugang von Menschen mit Behinderung in den allgemeinen Arbeitsmarkt verbessern. Diese Beispiele sollen u. a. Unternehmen und deren Verbände zur Förderung der vorausschauenden Barrierefreiheit in den Betrieben als Anregung zur Verfügung gestellt werden.

Im Laufe der Studie wurden drei Erfolgsfaktoren identifiziert, die für den systematischen Abbau von Barrieren in Unternehmen unabdingbar sind.

## Bewusstseinsbildung

Die Überzeugung und die Unterstützung des Top-Managements sind unerlässlich. Sollte das Verständnis auf Management-Ebene für eine barrierefreie Arbeitsumgebung nicht vorhanden sein, ist es nicht möglich, die erforderlichen Mittel in Unternehmen zur Verfügung zu stellen, die es bedarf, um Barrieren nachhaltig und in einem ganzheitlichen Ansatz abzubauen.

## Strukturen

Der systematische Abbau von Barrieren in Unternehmen lässt sich nicht mithilfe einzelner Initiativen oder anlassbezogener Maßnahmen verbessern. Die Erschließung von unternehmensinternen Strukturen und die Bestimmung von Verantwortlichkeiten fördern die Mobilisierung von Ressourcen, die für einen dauerhaften und strategisch angelegten Umsetzungsprozess erforderlich sind.

## Begleitung

Unternehmen im Ausland, die Inklusion als Bestandteil der Unternehmensziele definieren, nutzen externe Beratungsangebote, die den barrierefreien Umgestaltungsprozess nachhaltig begleiten und unterstützen. Hervorzuheben ist, dass sich die Zuständigkeit der Ansprechperson vor Ort über den Einzelfall hinaus an den Unternehmen ausrichtet, sodass jedes Unternehmen eine feste Ansprechperson hat.

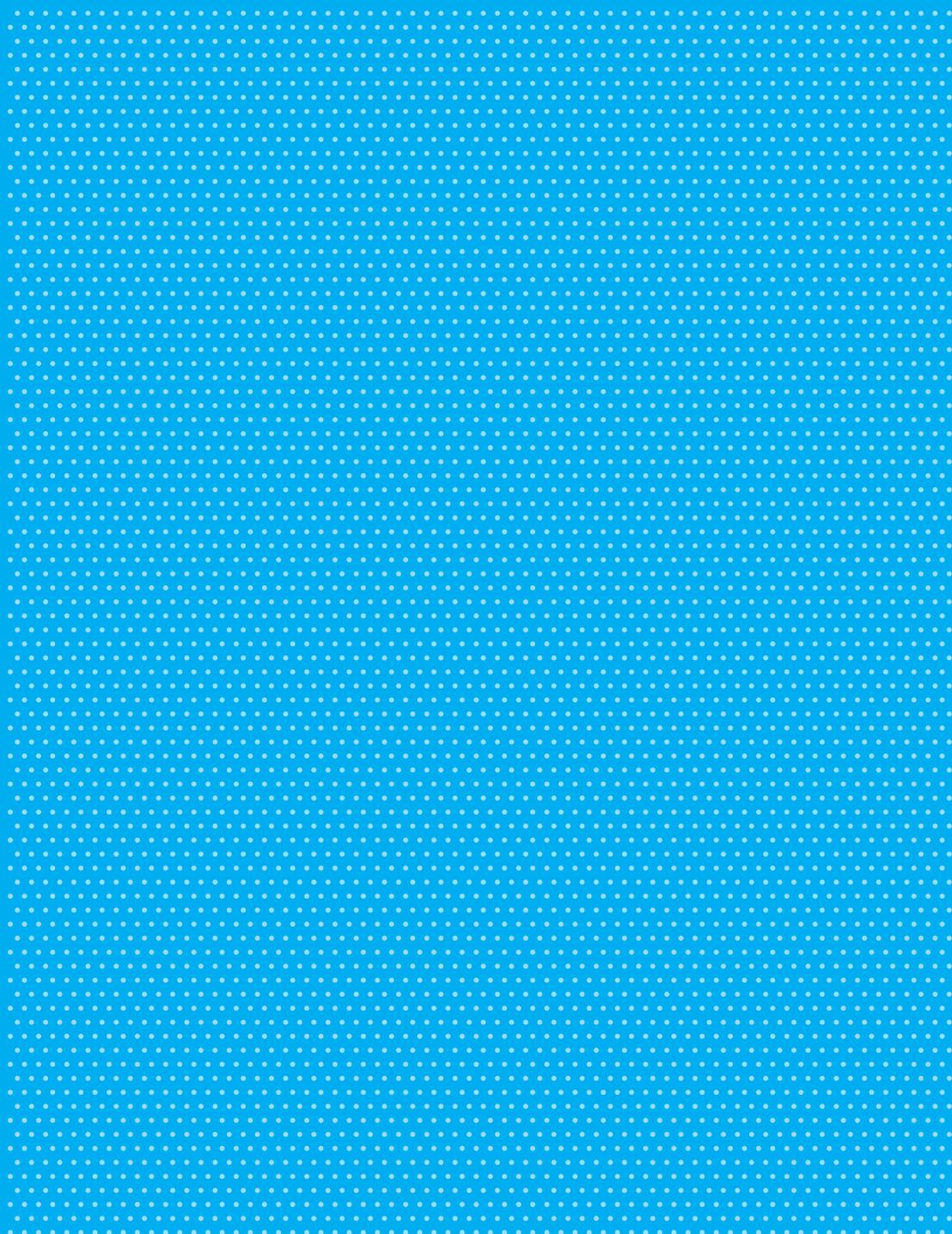
„Inklusion ist, was wir draus machen“.<sup>1</sup> Dies lässt sich auch auf die Umsetzung der Ergebnisse der vorliegenden Studie übertragen. Barrierefreiheit in Unternehmen bedarf als Querschnittsaufgabe eines strategischen Ansatzes, der die Einbindung von Vertretern aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft erfordert. Damit die Ergebnisse der Studie nicht „verpuffen“, sind – genau wie in den Unternehmen – Strukturen in der Wirtschafts- und Sozialordnung anzulegen und Zuständigkeiten zu bestimmen, die sich dem Thema „Förderung der Barrierefreiheit in der Privatwirtschaft“ in Deutschland dauerhaft annehmen.

---

1 Vgl.: Raul Krauthausen, abgerufen am 01.10.2019 von <https://raul.de/leben-mit-behinderung/inklusion-ist-wir-draus-machen-inklusion2025/>

# TEIL 1

## STUDIENDESIGN



# 1 Einleitung

Das Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderung wurde von der Generalversammlung der Vereinten Nationen am 13. Dezember 2006 beschlossen und ist am 3. Mai 2008 in Kraft getreten. In Deutschland wurde die Konvention am 26. März 2009 ratifiziert. Das Leitbild der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) bezieht sich auf Inklusion und Selbstbestimmung, indem alle Menschen mit Behinderung die gleichen Möglichkeiten und Chancen teilen, die auch Menschen ohne Behinderung zukommen. „Wenn alle Menschen dabei sein können, ist es normal, verschieden zu sein“.<sup>2</sup> Die Vertragsstaaten der UN-BRK verbieten jede Diskriminierung aufgrund Behinderung und garantieren den gleichen und wirksamen Schutz vor Diskriminierung (Art. 5 Abs. 2 UN-BRK). Mit der Ratifizierung hat sich die Bundesrepublik Deutschland verpflichtet, die Inhalte der UN-BRK umzusetzen und bestehende Gesetze anzupassen. In einem Nationalen Aktionsplan der Bundesregierung zur Umsetzung der UN-BRK (NAP), der in einer 2. Version fortgeschrieben wurde, sind umfangreiche Maßnahmen aufgelistet (NAP 2.0). Eine dieser Maßnahmen ist die Durchführung der vorliegenden Studie zur Förderung der Barrierefreiheit insbesondere in Unternehmen der Privatwirtschaft.

In Deutschland leben ca. 7,8 Mio. Menschen mit einer Schwerbehinderung, die amtlich mit einem Grad der Behinderung von 50 v.H. oder mehr anerkannt sind. Demnach sind 9,4 % der Bevölkerung in Deutschland schwerbehindert.<sup>3</sup> Weltweit leben sogar ca. 1 Milliarden Menschen mit einer Behinderung, was ca. 15 % der Weltbevölkerung ausmacht. Das Jahreseinkommen von Menschen mit Behinderung und deren Angehörigen beträgt insgesamt 8 Milliarden Dollar pro Jahr.<sup>4</sup> Vor diesem

Hintergrund eröffnet Inklusion auch volks- bzw. betriebswirtschaftliche Potentiale im Interesse von Unternehmen, die noch nicht vollständig ausgeschöpft werden. Für Menschen mit chronischer Erkrankung und Menschen mit Behinderung erweist sich indes der Zugang zum allgemeinen Arbeitsmarkt oftmals schwierig. Im Vergleich zu Menschen ohne Behinderung zeigt sich eine deutlich geringere Beschäftigungsquote.<sup>5</sup>

Deshalb werden in der vorliegenden Studie internationale „Best Practice – Beispiele“ geprüft, die Unternehmen und deren Dienstleistern in Deutschland als Anregung zur Verfügung gestellt werden, um diese umzusetzen. Eine systematische Analyse, um gute Beispiele im Ausland zu identifizieren, durch die Barrieren in der Privatwirtschaft abgebaut werden, existiert in Deutschland derzeit nicht. Einen Überblick über die deutschen Verhältnisse der Barrierefreiheit in der Privatwirtschaft gibt die Antwort auf eine kleine Anfrage aus der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen im Bundestag im Jahre 2017.<sup>6</sup>

---

2 Aktion Mensch – Was ist Inklusion, abgerufen am 21.05.2019 von <https://www.aktion-mensch.de/dafuer-stehen-wir/was-ist-inklusion.html>.

3 Vgl. Statistisches Bundesamt – Presse, abgerufen am 21.05.2019 von [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/06/PD18\\_228\\_227.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/06/PD18_228_227.html).

4 Vgl.: World Economic Forum – Businesses can lead a revolution in disability inclusion, abgerufen am 25.05.2019 von <https://www.weforum.org/agenda/2018/12/businesses-can-lead-a-revolution-in-disability-inclusion/>.

5 Aktion Mensch – Was ist Inklusion, abgerufen am 21.05.2019 von <https://www.aktion-mensch.de/dafuer-stehen-wir/was-ist-inklusion.html>.

6 Vgl.: BT-Drucksache 18/13258 vom 04.08.2017, abgerufen am 21.05.2019 von <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/132/1813258.pdf>.

## 2 Hintergrund

In Deutschland gibt es bereits verschiedene Initiativen und Kampagnen, um gute Beispiele von Unternehmen in der Privatwirtschaft in Bezug auf Barrierefreiheit zu fördern. So werden Preisverleihungen veranstaltet, um besonders inklusive Unternehmen zu prämiieren. Diese beziehen sich in der Regel auf Ansätze, die bereits in Deutschland existieren. Hervorzuheben ist der Inklusionspreis, der von der Bundesagentur für Arbeit, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Charta der Vielfalt und dem UnternehmensForum initiiert wurde.

Ebenfalls unterstützt die im Jahr 2016 gegründete Bundesfachstelle für Barrierefreiheit insbesondere Behörden und Verwaltungen des öffentlichen Dienstes. Die Unterstützung der Privatwirtschaft erfolgt entsprechend freier Kapazitäten und hat im Jahr 2017 keinen Schwerpunkt gebildet.<sup>7</sup>

Vor diesem Hintergrund wurde von dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales die vorliegende Studie gefördert, die aus dem Ausgleichfonds der Arbeitgeber nach § 161 SGB IX finanziert wird. Die Studie wurde von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) in der Zeit vom 01. März 2018 bis 31. Oktober 2019 (20 Monate) durchgeführt.

### 2.1 Die Rolle der gesetzlichen Unfallversicherung

Die DGUV ist der Spitzenverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften und der Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand in Deutschland. Prävention, Rehabilitation und Entschädigung sind zentrale Aufgabenfelder der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung (UV-Träger). Die Abdeckung der Risiken und die Milderung der Folgen, die aus Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und

arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren resultieren, stehen im Vordergrund. Im Jahr 2017 waren mehr als 4 Millionen Unternehmen und Einrichtungen in der gesetzlichen Unfallversicherung Mitglied (63,3 Mio. Versicherte), die unter anderem in dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit beraten und unterstützt wurden.<sup>8</sup> Durch die enge Zusammenarbeit mit den Unternehmen und Einrichtungen verfügen die UV-Träger über einen praxisnahen Zugang. Aufgrund ihrer traditionellen branchenspezifischen Zuständigkeit sind Einblicke in verschiedenartige Arbeitsplätze vorhanden.

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) verpflichtet die Arbeitgeber, die notwendige sicherheits- und gesundheitsgerechte Arbeitsplatzgestaltung zu gewährleisten (§§ 3 und 4 ArbSchG). Die Überwachung der Arbeitssicherheitsstandards gemäß ArbSchG ist eine staatliche Aufgabe, die in Zusammenarbeit mit den Arbeitsschutzbehörden der Bundesländer und den Unfallversicherungsträgern durchgeführt wird (§ 21 ArbSchG). Insoweit beraten einige UV-Träger auch hinsichtlich der Barrierefreiheit von Arbeitsplätzen. Dazu stehen zwischenzeitlich mehrere Ratgeber für Unternehmen zur Verfügung, Arbeitsplätze inklusiv und barrierefrei zu gestalten (Handlungsempfehlungen „Barrierefreie Arbeitsgestaltung“). Diese entstanden auf der Ebene der DGUV im Sachgebiet „Barrierefreiheit“ als Folge der in den Jahren 2012 – 2017 durchgeführten Aktionspläne der gesetzlichen Unfallversicherung zur Umsetzung der UN-BRK (<https://www.dguv.de/barrierefrei-grundlagen/wandel/dguv-aktionsplan/index.jsp>).

<sup>7</sup> Vgl.: Bundesfachstelle Barrierefreiheit – Jahresbericht 2017, April 2018, S. 12.

<sup>8</sup> Vgl. DGUV – Versicherte und Unternehmen, abgerufen am 25.06.2019 von <https://www.dguv.de/de/zahlen-fakten/versicherte-unternehmen/index.jsp>.

### 2.2 Ziel der Studie

Das Ziel der Studie ist es, Ansätze und Maßnahmen im Ausland zu finden, die zu einem barrierefreien Arbeitsumfeld beitragen. Von besonderer Bedeutung sind insbesondere die Beispiele, die über den Einzelfall hinausgehen, übergeordnete Veränderungen anstoßen und dadurch auf mehrere Unternehmen übertragbar sind. Die im Ausland erhobenen und bewerteten Beispiele sollen Unternehmen in Deutschland und deren Verbände sowie andere Beteiligte (Politik, Sozialpartner, Träger der sozialen Sicherung und Dienstleister von Teilhabeleistungen) anregen sowie Lösungsansätze aufzeigen. Mit den Ergebnissen der Studie soll das Bewusstsein von Unternehmen in der Privatwirtschaft in Deutschland zum Thema Barrierefreiheit gesteigert werden. Dabei geht es stets auch um ein Mehr an Inklusion in Unternehmen in Deutschland.

Des Weiteren soll mit der Studie auch die Umsetzung des Auftrags erleichtert werden, der sich aus der Ratifizierung der UN-BRK aus dem Art. 27 (Arbeit und Beschäftigung) in Verbindung mit dem Art. 9 (Zugänglichkeit) für die Bundesrepublik Deutschland ergibt. Danach sollen Menschen mit Behinderung, einschließlich der Menschen, die während der Beschäftigung eine Behinderung erwerben, den Lebensunterhalt durch Arbeit in einem allgemein zugänglichen Arbeitsmarkt verdienen. Mit der im NAP 2.0 aufgenommenen Studie verwirklicht die Bundesregierung auch den Auftrag der UN-BRK gem. Art. 32 hinsichtlich der internationalen Zusammenarbeit. Danach stellen die Vertragsstaaten, also auch Deutschland, eine Zusammenarbeit sicher, indem auf internationaler Ebene Informationen, Erfahrungen und vorbildliche Praktiken ausgetauscht werden.

### 2.3 Gegenstand der Studie

In Deutschland müssen Unternehmen, die 20 oder mehr Mitarbeitende beschäftigen, gesetzlich geregelte Pflichtarbeitsplätze mit Menschen mit Schwerbehinderung besetzen (vgl. § 71 SGB IX). Im Jahr 2017 blieben 26 % der Pflichtarbeitsplätze unbesetzt.<sup>9</sup> Insgesamt gab es in Deutschland 164.631 beschäftigungspflichtige Unternehmen, wovon 42.000 (25,64 %) keinen Menschen mit Schwerbehinderung beschäftigt haben.<sup>10</sup> In Anbetracht dieses Verbesserungspotentials liegt der Fokus der Studie auf der Suche nach positiven Beispielen, die zu einer Verbesserung der Barrierefreiheit in der Privatwirtschaft führen und dadurch die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt fördern.

Neben Beispielen von ausländischen Unternehmen wurden auch Beispiele von Dienstleistern, Nicht-Regierungs-Organisationen und anderen Institutionen in die Suche einbezogen, sofern diese zu einer Verbesserung der Barrierefreiheit in mehreren Unternehmen des privaten Sektors führen. In Abstimmung mit dem Auftraggeber der Studie wurden auch die im Ausland erhobenen Erfahrungswerte öffentlicher Betriebe und Dienstleister berücksichtigt, sofern diese auf private Unternehmen in Deutschland anwendbar sind.

In der Studie steht insbesondere die Barrierefreiheit in den Arbeitsstätten im Mittelpunkt der Betrachtung, wozu auch das Zugangsverfahren (Stellenbewerbung) bzw. die Art der Arbeit (Heimarbeit) gehören. Barrieren, die außerhalb der Betriebsstätte (öffentlicher Sozialraum) liegen, sind in erster Linie nicht Bestandteil der Studie, es sei denn, die Beispiele strahlen auf die Barrierefreiheit des Arbeitsweges aus. In die Studie werden in erster Linie praktische Beispiele einbezogen. Ein Anspruch auf eine

<sup>9</sup> Vgl.: Aktion Mensch – Inklusionsbarometer (2018), abgerufen am 25.06.2019 von <https://www.aktion-mensch.de/inklusionsbarometer.html>.

<sup>10</sup> Vgl.: REHADAT Statistik – Statistiken zu Behinderung und Beruf, abgerufen am 25.06.2019 von [https://www.rehadat-statistik.de/de/berufliche-teilhabe/Beschaeftigung/BA\\_Schwerbehindertenstatistik/index.html](https://www.rehadat-statistik.de/de/berufliche-teilhabe/Beschaeftigung/BA_Schwerbehindertenstatistik/index.html).

wissenschaftliche Grundlagenforschung im Sinne einer internationalen Vergleichsstudie wird nicht erhoben.

Es wird auch darauf hingewiesen, dass die Beschreibung der in der Studie aufgenommenen Beispiele keine abschließende Auflistung darstellt. Es ist nicht auszuschließen, dass weitere ausländische Ansätze zur Verbesserung der Barrierefreiheit vorhanden sind, die aufgrund mangelnder Rückmeldungen oder in Anbetracht des vorgegebenen Zeitrahmens in der vorliegenden Studie nicht erfasst wurden. Eine Übersicht gibt eine Auflistung aller kontaktierten Unternehmen/Organisationen, die der Auftraggeber dieser Studie erhalten hat.

Aufgrund der begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen dieser Studie war es nicht möglich, die tatsächliche Ist-Situation zur Barrierefreiheit in Deutschland in der Privatwirtschaft separat und wissenschaftlich zu erheben. Dazu bedürfte es eines separaten Forschungsauftrags, insbesondere dann, wenn ein Aktionsplan zur Verbesserung der Barrierefreiheit in Deutschland aufgestellt wird, dessen Erfolg nach einem gewissen Zeitraum evaluiert werden sollte.

### 2.3.1 Barrierefreiheit

Barrierefreiheit ist eine Grundvoraussetzung für Menschen mit Behinderung, ein selbstbestimmtes Leben zu führen und vollständig und gleichberechtigt an der Gesellschaft teilzuhaben. Entsprechend der Präambel und der Definition in der UN-BRK ist Behinderung ein soziales Konstrukt, indem die Barrieren innerhalb der Gesellschaft – und nicht nur die persönliche Beeinträchtigung – zur Exklusion von Menschen mit Behinderung führen.<sup>11</sup> Die „Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit und Behinderung (ICF)“ beschreibt auf der Basis des zugrunde liegenden bio-psycho-sozialen-Modells die

Beeinträchtigung der Teilhabe von betroffenen Menschen als Wechselwirkung der persönlichen Einschränkung und der Umwelt.<sup>12</sup>

In der Studie wurde sich an **§ 4 Behindertengleichstellungsgesetz (BGG)** orientiert: Barrierefrei sind bauliche und sonstige Anlagen, Verkehrsmittel, technische Gebrauchsgegenstände, Systeme der Informationsverarbeitung, akustische und visuelle Informationsquellen und Kommunikationseinrichtungen sowie andere gestaltete Lebensbereiche, wenn sie für Menschen mit Behinderung in der allgemein üblichen Weise, ohne besondere Erschwernis und grundsätzlich ohne fremde Hilfe auffindbar, zugänglich und nutzbar sind. Hierbei ist die Nutzung behinderungsbedingt notwendiger Hilfsmittel zulässig.

In der vorliegenden Studie wurde nicht zwischen den verschiedenen Arten von Behinderungen unterschieden, so dass alle Arten von Barrieren im Sinne gem. Art. 9 UN-BRK (Zugänglichkeit) Berücksichtigung finden. Neben strukturellen, technischen und verfahrensbedingten Hindernissen stoßen Menschen mit Behinderung auch auf kommunikative Barrieren, die den Zugang zum allgemeinen Arbeitsmarkt erschweren. Ebenfalls wurden auch Barrieren berücksichtigt, von denen Menschen mit psychischen Erkrankungen betroffen sind.

Darüber hinaus wurden in der Studie auch positive Beispiele beleuchtet, die gemäß Art. 8 UN-BRK (Bewusstseinsbildung) „Barrieren in den Köpfen“ der Menschen abbauen. Vorurteile gegenüber Menschen mit Behinderung sollen beseitigt werden, um das Bewusstsein relevanter Beteiligter im beruflichen Kontext zu schärfen. Insofern beschränkt sich die Studie nicht auf die Suche und Aufzählung einzelner Betriebe im Sinne einer „Best of“-Methode, sondern auf grundsätzliche Ideen, die die generelle Barrierefreiheit und die Inklusion in Unternehmen fördern und auf deutsche Verhältnisse übertragbar sind.

<sup>11</sup> Vgl.: Prof. Dr. Theresia Degener, Auf dem Weg zu inklusiver Gleichheit, S.42, 2018.

<sup>12</sup> Vgl.: DIMDI – ICF, abgerufen am 27.09.2019 von <https://www.dimdi.de/dynamic/de/klassifikationen/icf/>

Unter genereller bzw. vorausschauender Barrierefreiheit wird in dieser Studie die Implementierung des „Universal Designs“ gem. Art. 2 UN-BRK verstanden, indem Gebäude, Dienstleistungen und Kommunikationstechnologien von Anfang an, also vorsorglich und präventiv, die Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung berücksichtigen.

### 2.3.2 Angemessene Vorkehrungen

Beispiele zu angemessenen Vorkehrungen gemäß Art. 5 Abs. 3 UN-BRK i.V.m. Art. 2 UN-BRK wurden nur insoweit in der Studie berücksichtigt, als diese auf mehrere Unternehmen übertragbar sind und zu einer allgemeinen Verbesserung der Arbeitsgestaltung beitragen. Angemessene Vorkehrungen sind notwendige und verhältnismäßige Änderungen im Einzelfall.<sup>13</sup> Nicht einbezogen wurden indes Beispiele, die im Regelfall ohnehin schon über die im Verhältnis zu anderen Ländern gut ausgestalteten Teilhabeleistungen gemäß den Büchern des Sozialgesetzbuchs abgedeckt werden bzw. einen Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderung darstellen (z. B. Hilfsmittel).

## 2.4 Projektgremien

Die Studie wurde in Anlehnung an die Methoden eines Projektmanagements durchgeführt. Der Projektleiter (Dr. Friedrich Mehrhoff) wurde von der Geschäftsleitung der DGUV aufgrund seiner langjährigen Erfahrung im System der sozialen Sicherung in Deutschland und seiner internationalen Vernetzung bestimmt. Der Projektleiter wurde von einem wissenschaftlichen Mitarbeiter (Marlon Becker) und einer Assistenz (Camilla Fabbri) sowie von Experten als Sachverständigen in speziellen Fragestellungen unterstützt.

Die Projektleitung bildete weitere Projektgremien, die die Umsetzung der Studie unterstützten. Die Zusammenstellung der interdisziplinären Projektgremien erfolgte durch den Projektleiter in Abstimmung mit dem Auftraggeber der Studie von Beginn an. Dabei nahm insbesondere die Beteiligung von Menschen mit Behinderung im Sinne der Partizipation eine entscheidende Bedeutung ein. Insgesamt wurden drei Projektgremien eingerichtet, die durch ihre nationale und internationale Expertise die Einzel- und Gesamtbewertung der in der vorliegenden Studie aufgenommenen Beispiele sicherstellten.

### 2.4.1 Lenkungsteam

Das Lenkungsteam begleitete die Studie von Anfang an und sicherte die Qualität der Ergebnisse. Gemeinsam mit dem Lenkungsteam wurden das Vorgehen festgelegt, Zwischenziele definiert und die Struktur des Abschlussberichts gestaltet.

#### Mitglieder des Lenkungsteams

**Marlon Becker**, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV): <https://www.dguv.de>

**Dr. Friedrich Mehrhoff**, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV): <https://www.dguv.de>

**Dr. Christoph Matthias Paridon**, Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG): [www.dguv.de/iag](http://www.dguv.de/iag)

**Hans-Jürgen Penz**, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG): <http://www.vbg.de>

---

<sup>13</sup> Vgl.: Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V. Köln, Die UN-Behindertenrechtskonvention – Impulse und Herausforderungen in Deutschland, S. 269, Jahr 2015.

## 2.4.2 Nationale Beratungsgruppe

Die nationale Beratungsgruppe bestand insgesamt aus 12 Mitgliedern, die in ihrer Gesamtheit einen Überblick über die aktuelle Situation zur Barrierefreiheit in Deutschland boten. Die Hauptaufgabe der nationalen Beratungsgruppe bestand in der Bewertung der im Ausland erhobenen Beispiele, um zu prüfen, inwieweit diese auf deutsche Verhältnisse übertragen werden können bzw. ob es diese in Deutschland bereits gibt. Darüber hinaus wurde die Gliederung und der Inhalt des Abschlussberichts abgestimmt und die Veröffentlichung der Studienergebnisse thematisiert. Des Weiteren beteiligte sich die nationale Beratungsgruppe an der Suche nach geeigneten Experten und potentiellen Beispielen im Ausland.

Insgesamt fanden drei Sitzungen statt. Weitere Abstimmungen wurden elektronisch durchgeführt.

### Mitglieder der nationalen Beratungsgruppe

**Robin Baltes**, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

**Marlon Becker**, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV): <https://www.dguv.de>

**Christoph Beyer**, Landschaftsverband Rheinland (LVR): [www.lvr.de](http://www.lvr.de)

**Prof. Dr. Christian Bühler**, Forschungsinstitut Technologie und Behinderung (FTB): <http://ftb-esv.de>

**Horst Frehe**, Interessenvertretung Selbstbestimmt Leben in Deutschland e. V. (ILS): [www.isl-ev.de](http://www.isl-ev.de)

**Dr. Friedrich Mehrhoff**, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV): <https://www.dguv.de>

**Dr. Christoph Matthias Paridon** Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG): [www.dguv.de/iag](http://www.dguv.de/iag)

**Hans-Jürgen Penz**, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG): <http://www.vbg.de>

**Angela Rauch**, bis 01/2019 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): <http://www.iab.de>  
seit 02/2019 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

**Reiner Schwarzbach**, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

**Dr. Volker Sieger**, Bundesfachstelle Barrierefreiheit: [www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de](http://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de)

**Klaus-Peter Wegge**, Siemens AG – Accessibility Competence Center: <https://new.siemens.com/de/de.html>

**Prof. Dr. Felix Welti**, Universität Kassel: <http://www.uni-kassel.de>

## 2.4.3 Internationale Beratungsgruppe

Die Mitglieder der internationalen Beratungsgruppe fungierten als internationale Experten auf verschiedenen Kontinenten oder in internationalen Organisationen. Die Aufgabe der internationalen Beratungsgruppe stellte die Unterstützung der Bewertung der im Ausland erhobenen Beispiele auf der Basis der über die Ländergrenzen hinaus umfassenden Erfahrung dar. Ebenfalls unterstützten die Mitglieder der internationalen Beratungsgruppe bei der Vermittlung von Kontakten und der Verbreitung von Informationen. Die Kommunikation gestaltete sich elektronisch, so dass gemeinsame persönliche Treffen nicht stattfanden.

### Mitglieder der internationalen Beratungsgruppe

**Dr. Friedrich Mehrhoff**, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV): <https://www.dguv.de>

**Marlon Becker**, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV): <https://www.dguv.de>

**Prof. Dr. Theresia Degener** Bochumer Zentrums für Disability Studies (BODYS), ehem. Vorsitz UN-Monitoringstelle, Genf: <https://bodys.evh-bochum.de>

**Hiroshi Kawamura**, DAISY For ALL (DFA/Japan): <http://www.daisy.org/daisyforall>

**Jürgen Menze**, International Labour Organization, Genf (ILO): [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

**Wolfgang Zimmermann** The National Institute of Disability Management and Research (NIDMAR/Kanada): [www.nidmar.ca](http://www.nidmar.ca)

## 2.5 Methodik

Insgesamt liegt der Studie in Abstimmung mit dem Auftraggeber ein qualitativer Forschungsansatz zugrunde, da nicht die Masse von im Ausland erhobenen Beispielen erwartet wurde. Als Mittel der Wahl wurden in diesem Zusammenhang Interviews als geeignet erachtet, die mit Experten im Ausland geführt wurden. Die Durchführung von Interviews mit Experten und die Erhebung geeigneter Beispiele stellte den Hauptbestandteil der Studie dar.

Die Erstellung der Studie untergliederte sich in drei Phasen, die jedoch als durchlässiges Phasenmodell genutzt wurden. Diese wurden in einem Zeitplan nur insoweit verankert, wie sie das Ziel der Studie nicht gefährdeten. Die Abfolge der definierten Prozessschritte wurde dagegen stets eingehalten (Identifizierung – Bewertung – Qualitätssicherung).

### 2.5.1 Phase 1 – Identifizierungsphase

In der ersten Phase der Studie wurden mit vereinten Kräften der Projektgremien die Informationen der Studie großflächig national und international verbreitet, um potentielle Interviewpartner und geeignete Beispiele zur Barrierefreiheit im Arbeitsleben zu finden. Ebenfalls wurden auch Kongresse und Fachtagungen besucht, um auf die Studie aufmerksam zu machen. In einem Flyer, der dieses Vorhaben unterstützt (**Anlage 1**), wurden die wesentlichen Inhalte der Studie zusammengefasst und in ausgewählten UN-Sprachen (Chinesisch, Englisch, Französisch, Italienisch, Japanisch, Koreanisch, Polnisch, Portugiesisch, Russisch, Spanisch) übersetzt, um einen möglichst großflächig angelegten Personenkreis anzusprechen.

Um aus dem großflächig angelegten Adressatenkreis und den eingehenden Rückmeldungen eine nachvollziehbare Vorauswahl zu treffen und Kapazitäten ressourcenorientiert einzusetzen, wurde ein dreistufiges Vorgehen konzipiert: Fragebogen, Checkliste und Telefon-Interview.

#### Fragebogen

Sofern potentielle Experten und Unternehmer identifiziert wurden, wurde ein Fragebogen (**Anlage 2**) versandt, um erste Informationen einzuholen und einen ersten Einblick in die Relevanz des vorgeschlagenen Beispiels für die Studie zu erhalten, bevor ein ausgiebiges Telefon-Interview geführt wurde.

Nebenbei wurden in Abstimmung mit den Projektgremien und dem Auftraggeber der Studie Parameter definiert, die aus den zurückgesandten Fragebögen statistisch erfasst wurden (**Anlage 3**). Dabei diente die statistische Erfassung der Beispiele insbesondere, als

- **Prozesshilfe**, um anhand der Rückläufer Schwerpunkte in den ausländischen Aktivitäten zur Barrierefreiheit im Arbeitsleben zu identifizieren
- **Bewertungshilfe**, um die Ergebnisse der Studie im Gesamtkontext anhand der erhobenen Daten zu bewerten
- **Orientierungshilfe**, um Antworten aus den Fragebögen auch im Nachhinein wiederzufinden.

#### Checkliste

Auf der Grundlage der durch den Auftraggeber definierten Anforderungen wurden sog. K.O.-Kriterien erstellt, die mit den Projektgremien abgestimmt wurden. Diese wurden in einer Checkliste zusammengefasst, die der **Anlage 4** zu entnehmen ist. Die Checkliste diente der ersten Vorauswahl von Beispielen, die in den eingegangenen Fragebögen mitgeteilt wurden. Die erste Bewertung der eingehenden Beispiele erfolgte nach dem Vier-Augen-Prinzip innerhalb der Projektleitung.

Die Anforderungen, die die eingehenden Beispiele erfüllen sollten, sind:

- Kontext des ersten allgemeinen Arbeitsmarktes
- Anwendbarkeit auf Unternehmen der Privatwirtschaft
- Geltungsbereich der Studie wird eingehalten (berufliche Tätigkeit)
- Beispiel ist auf weitere/mehrere Unternehmen übertragbar
- Beispiel wird nicht bereits in Deutschland praktiziert

### Interview-Leitfaden

Sobald ein interessantes Beispiel identifiziert wurde, das die entsprechenden Kriterien erfüllte, wurde mit einem Experten im Ausland ein Telefon-Interview geführt, um tiefgehende Erkenntnisse und weitere Informationen einzuholen. Hierfür hatte die Projektleitung einen Interview-Leitfaden erstellt, der in der Kommunikation mit den Experten als Orientierung diente. Der Leitfaden wurde flexibel gehalten, um das Vertrauen der Gesprächspartner zu gewinnen und deren Kreativität zu nutzen. Der anhängende Leitfaden bildet das Ergebnis der Diskussion des Lenkungsteams ab (**Anlage 5**). Um die vorhandenen Ressourcen zielführend einzusetzen, wurden die Interviews, die der reinen Informationsgewinnung dienten, in dieser Phase der Studie nicht transkribiert.

Insgesamt wurden 117 nationale und internationale Unternehmen, ca. 1.850 Experten im In- und Ausland sowie 655 Organisationen direkt kontaktiert und auf die Studie aufmerksam gemacht. Darunter befanden sich u. a. 60 Sozialattachés in verschiedenen Botschaften in Deutschland. In 12 Publikationen wie z. B. Newsletter oder Artikel in Fachzeitschriften wurden Informationen über die Studie veröffentlicht. Es wurden 230 Fragebögen versandt, von denen 55 zurückgesandt wurden.

### 2.5.2 Phase 2 – Bewertungsphase

In der zweiten Phase der Studie wurden die Interviews ausgewertet und die wesentlichen Informationen in sogenannten „Fact Sheets“ aufbereitet (**Anlage 6**). Die „Fact Sheets“ dienen dabei als Kurzfassungen, in der die wichtigsten Informationen über die Beispiele zusammengefasst sind. Diese „Fact Sheets“ wurden den Mitgliedern der Projektgremien zur Verfügung gestellt, um auf dieser Basis eine Bewertung der Beispiele durchzuführen und insbesondere folgende Fragestellungen zu beantworten, die für die Aufnahme der Beispiele in die Studie entscheidend waren:

- Gibt es diese oder ähnliche Ansätze bereits in Deutschland?
- Werden hierdurch Barrieren abgebaut, wodurch der Zugang für Menschen mit Behinderung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt erleichtert wird?

Des Weiteren unterstützte die internationale Beratungsgruppe die Bewertung der entsprechenden Ergebnisse vor dem Hintergrund der Rechts- und Sozialordnung des jeweiligen Herkunftslandes. Kulturelle Faktoren wurden ebenfalls – sofern möglich – auf Grundlage der Erfahrungen der internationalen Beratungsgruppe in der Bewertung berücksichtigt. Geeignete Maßnahmen (Telefoninterview bzw. Fachgespräch im Ausland bzw. Fokusgruppe) sicherten die Validität der ausgewählten Beispiele.

Insgesamt wurden ca. 100 in den Fragebögen mitgeteilte Beispiele nach dem oben beschriebenen Prozedere geprüft, von denen die in dieser Studie aufgenommenen Beispiele die erforderlichen Kriterien erfüllen und von den Projektgremien als positiv bewertet wurden. Der Großteil der Beispiele wurde aus dem nicht produktiven Gewerbe, also aus dem Dienstleistungssektor, mitgeteilt. Neben Dienstleistern verschiedener Art wie Banken, Versicherungen oder Unternehmensberatungen wurden diesem Sektor auch Nicht-Regierungs-Organisationen und Stiftungen zugeordnet.

### 2.5.3 Phase 3 – Absicherungsphase

In der dritten Phase der Studie wurde die Qualität positiv bewerteter Beispiele geprüft. In persönlichen Gesprächen – in der Regel im Ausland mit den jeweiligen Experten des konkreten Beispiels – klärte die Projektleitung offene Fragen, befragte weitere Akteure und holte zusätzliche Bewertungen ein. Dabei wurde insbesondere die Meinung von Menschen mit Behinderung einbezogen. In persönlichen Gesprächen vor Ort wurden die Vorteile der Beispiele erläutert und in der praktischen Anwendung aufgezeigt. Die Ergebnisse wurden dokumentiert und im Anschluss in Fachgesprächen mit Expertengruppen in Deutschland thematisiert, die die praktischen Erfahrungswerte aufweisen, um die Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse zu bewerten. Dementsprechend fanden Gespräche zur Bewertung der Beispiele u. a. mit den Verbänden der Menschen mit Behinderung, der Fortbildungsakademie der Wirtschaft, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Bundesagentur für Arbeit, der Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützung Beschäftigung und dem Deutschen Gewerkschaftsbund statt. Auf der Basis dieser Gespräche und der Unterstützung der Mitglieder der nationalen Beratungsgruppe wurden die Beispiele und deren Anwendbarkeit auf Deutschland durch die Projektleitung geprüft und bewertet.

Es fanden insgesamt während der Studie 38 Auslandsreisen statt und es wurden 35 Expertengespräche geführt. Als Unterstützung diente eine standardisierte PowerPoint-Präsentation (**Anlage 7**).

# 3 Rechtliche Rahmenbedingungen

## 3.1 Expertisen

Im Laufe der Studie wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber zwei rechtliche Expertisen eingeholt, um die rechtliche Ausgangssituation in Deutschland und ausgewählten Ländern hinsichtlich der Barrierefreiheit in privaten Unternehmen abbilden zu können. René Dittmann in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Felix Welti (beide Universität Kassel, Fachgebiet Sozial- und Gesundheitsrecht, Recht der Rehabilitation und Behinderung) fertigten die Expertise in Bezug auf die deutsche Rechtslage (in englischer Sprache) an (**Anlage 8**).

Zum anderen erstellte die ausgewiesene Expertin, Dr. Delia Ferri (Maynooth University; Irland), einen Überblick über die Rechtslage in ausgewählten Ländern, um die in dieser Studie im Ausland gefundenen Beispiele in die Rechts- und Sozialordnung in Deutschland einzuordnen. Hierfür hat die nationale Beratungsgruppe insgesamt 20 Länder ausgewählt, in denen voraussichtlich gute Beispiele gefunden werden. Die gesamte Ausarbeitung (in englischer Sprache) ist der **Anlage 9** zu entnehmen. Im Folgenden werden die Expertisen auf das konkrete Thema der Studie (Barrierefreiheit in der Privatwirtschaft) bezogen in den Grundzügen zusammengefasst.

## 3.1 Antidiskriminierung

Zu den Grundrechten zählt in Deutschland das Verbot von Benachteiligung (Art. 3 Abs. 3 S. 2 GG<sup>14</sup>), das ein subjektives Recht auf Unterlassen und Verhinderung von behinderungsbedingter Benachteiligung gegenüber grundrechtsgebundenen Trägern des öffentlichen Rechts eröffnet.

Mit der Ratifizierung der UN-BRK verpflichtet sich der deutsche Staat gemäß Art. 27 zur Umsetzung des Rechts von Menschen mit Behinderung auf Arbeit, die in einem zugänglichen und freien Arbeitsmarkt frei gewählt werden kann. Die Verpflichtung zur Barrierefreiheit am Arbeitsplatz umfasst nicht nur die räumliche Zugänglichkeit, sondern auch den barrierefreien Transport, die Unterstützung bei der Anfahrt zum Arbeitsplatz sowie barrierefreie Informationen rund um die Arbeit, inklusive Stellenausschreibungen, Auswahlverfahren und Kommunikation am Arbeitsplatz.

Ratifiziertes internationales Recht muss von deutschen Gerichten wie jedes andere Gesetz in Deutschland beachtet und in konventionskonformer Auslegung der Diskriminierungsverbote in § 164 Abs. 2 SGB IX und § 7 AGG angewandt werden. Eine unmittelbare Rechtswirkung tritt dann ein, wenn eine Vorschrift des internationalen Rechts wie eine innerstaatliche Vorschrift geeignet und hinreichend bestimmt ist, eine rechtliche Wirkung als subjektives Recht des Einzelnen zu entfalten. Dies ist in Art. 27 der UN-BRK grundsätzlich nicht der Fall – allerdings im Diskriminierungsverbot der UN-BRK. Dementsprechend kann die Verweigerung von Änderungen und Anpassungen des Arbeitsplatzes für Menschen mit Behinderung eine Diskriminierung darstellen, die laut UN-BRK verboten ist (Art. 27 Abs. 1 lit. i UN-BRK in Verbindung mit Art. 2 UN-BRK). Es ist jedoch nicht möglich, ein justiziables Recht gegen eine nichtstaatliche Institution, also gegen einzelne Arbeitgeber der Privatwirtschaft, direkt geltend zu machen.

---

14 „Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.“

Auf EU-Ebene wurde im Jahr 2000 die Richtlinie 2000/78/EG des Rates mit dem Ziel verabschiedet, einen allgemeinen Rahmen zur Beseitigung von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf festzulegen. Zur Gewährleistung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Menschen mit Behinderung (Art. 1 der Richtlinie) fordert Art. 5 der Richtlinie die Bereitstellung von angemessenen Vorkehrungen im Bereich der Beschäftigung und des Berufs. Die Richtlinien der Europäischen Union sind im Hinblick auf das zu erreichende Ergebnis verbindlich, sie überlassen jedoch den nationalen Behörden der EU-Mitgliedstaaten die Wahl der Form und der Umsetzungsmethoden. Nach Ablauf einer Umsetzungsfrist ist das nationale Recht allerdings richtlinienkonform auszulegen. Die Umsetzungsfrist ist in Art. 18 RL 2000/78/EG geregelt und in Deutschland auf den 02. Dezember 2003 datiert. Zusatzfristen sind möglich, von denen in Deutschland Gebrauch gemacht wurde.

Fortschritte der Barrierefreiheit in der Privatwirtschaft können in Deutschland auch aus den im Einzelfall einer beruflichen Teilhabe festgelegten Leistungsansprüchen (4 Abs. 1 Nr. 2 und 3 Sozialgesetzbuch IX) und den spezifischen Rechten für Menschen mit Behinderung im Sozialgesetzbuch (SGB) resultieren. Darüber hinaus enthält das SGB IX spezielle Regelungen für die Teilhabe von schwerbehinderten Menschen im beruflichen Kontext. Dazu gehört unter anderem, dass die Integrationsämter begleitende Hilfen im Arbeitsleben leisten (§ 185 SGB IX), die im Wesentlichen den Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (§§ 49 & 50 SGB IX) entsprechen, diese Verpflichtung allerdings nicht berühren (§185 Abs. 6 SGB IX) und durch die Ausgleichsabgabe der Arbeitgeber (§160 Abs. 5 SGB IX) finanziert werden.

### 3.3 Barrierefreiheit von Arbeitsstätten

Private Arbeitgeber sind zur Gleichbehandlung verpflichtet. Dies ist in der Richtlinie 2000/78/EG geregelt (s. o.) und wurde insbesondere durch die Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) in Deutschland umgesetzt. Das AGG verbietet die Diskriminierung aus verschiedenen Gründen, einschließlich aus Gründen einer Behinderung im Rahmen der Beschäftigung und des Berufs. Der Anwendungsbereich des AGG umfasst Auswahl-, Einstellungs- und Arbeitsbedingungen, Weiterbeschäftigung, Karriereentwicklung sowie sichere und gesunde Arbeitsbedingungen (§ 2 AGG). Ein Verstoß gegen die Verpflichtungen zur Barrierefreiheit nach der Arbeitsstättenverordnung ist ein Indiz für eine durch § 7 AGG verbotene Diskriminierung.

In der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) ist geregelt, dass ein Arbeitgeber, der Menschen mit Behinderung beschäftigt, dazu verpflichtet ist, den Arbeitsplatz so einzurichten, dass die besonderen Bedürfnisse dieser Beschäftigten in Bezug auf Sicherheit und Gesundheitsschutz berücksichtigt werden (§ 3a Abs. II ArbStättV). Laut der ArbStättV sind Bereiche der Arbeitsstätte barrierefrei zu gestalten, zu denen Beschäftigte mit Behinderung Zugang haben. Dazu gehören u. a. Sanitär-, Pausen- und Bereitschaftsräume, die Kantinen, die Erste-Hilfe-Räume und Unterkünfte sowie die zugehörigen Türen, Verkehrswege, Fluchtwege, Notausgänge, Treppen und Orientierungssysteme (§ 3a Abs. 2 ArbStättV).

Das AGG enthält jedoch keine ausdrückliche Bestimmung, die den Arbeitgeber verpflichtet, angemessene Vorkehrungen im Einzelfall zu treffen. Diese Verpflichtung kann allerdings durch die Auslegung der Bestimmungen des AGG in Übereinstimmung mit der EU-Richtlinie 2000/78/EG und in Verbindung mit der UN-BRK abgeleitet werden. Die zentrale Rechtsfolge eines Verstoßes gegen das Diskriminierungsverbot nach dem AGG

ist ein Schadenersatzanspruch der betroffenen Person (§ 15 AGG) gegen den Arbeitgeber. Des Weiteren begeht der Arbeitgeber eine Ordnungswidrigkeit (§ 9 Abs. 1 Nr. 2 ArbStättV), die zu einem Bußgeld von 5.000 € führen kann, sofern dieser nicht Sorge trägt, dass ein Arbeitsplatz in der vorgeschriebenen Weise eingerichtet oder betrieben wird. Hinzu kommen weitere Rechtsfolgen des Verstoßes gegen § 7 AGG. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Handlungsmöglichkeit der Schwerbehindertenvertretung (§ 178 Abs. 1 SGB IX) und des Betriebsrats (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 und 4 BetrVG) sowie die Regelungsmöglichkeiten in Inklusionsvereinbarungen (§ 166 SGB IX) zu erwähnen.

Im Rahmen der Barrierefreiheit existieren des Weiteren DIN Normen, die allerdings erst verbindlich werden, wenn auf sie durch Gesetz oder Verordnung Bezug genommen wird. Durch die Muster Verwaltungsvorschrift „Technische Baubestimmungen“ wird unter A 4.2 auf die DIN Norm zur Barrierefreiheit (insb. DIN 18040-1) verwiesen, bei der es sich um eine Konkretisierung der Muster Bauordnung (§ 85a MBO) handelt. Diese bezieht sich allerdings nur auf öffentlich zugängliche Bauanlagen.

### 3.4 Barrierefreiheit im internationalen Kontext

Auf der Basis der rechtlichen Expertise von Dr. Ferri und der erhobenen Informationen im Rahmen der Studie lassen sich im internationalen Kontext drei Kategorien unterscheiden, um Barrierefreiheit in Unternehmen der Privatwirtschaft zu fördern.

Zum einen könnten alle Arbeitgeber in einem Land zur Barrierefreiheit gesetzlich verpflichtet werden. Ebenso wie in Deutschland gibt es aber bisher kein Land, in dem der Staat alle Unternehmen der Privatwirtschaft verpflichtet, Arbeitsplätze generell barrierefrei vorzuhalten. Vielmehr werden wie in Deutschland Diskriminierungs- und

Benachteiligungsverbote formuliert, die Barrierefreiheit beinhalten, ohne dass die Umsetzung genauer definiert ist. Ohnehin richten sich diese Generalklauseln primär an den öffentlichen Sektor, so dass konkrete Verpflichtungen der Privatwirtschaft nicht existieren.

In einer zweiten Kategorie von Rechtsordnungen lassen sich die vom Staat initiierten finanziellen Anreize zur Verbesserung der generellen Barrierefreiheit in der Privatwirtschaft zusammenfassen. In diesem Zusammenhang sind die durch den Staat genutzten Anreizsysteme zu subsumieren, die die Barrierefreiheit und deren Umsetzung in den Unternehmen fördern. So stehen neben steuerlichen Vorteilen finanzielle Zuschüsse, Beratungstätigkeiten oder auch die Erstattung von Sozialversicherungsbeiträgen zur Verfügung, um die Unternehmen in der inklusiven Gestaltung der Arbeitsumgebung zu unterstützen.

Zu dieser Kategorie zählt auch die Ausgleichsabgabe (Quoten), wie sie in Deutschland genannt wird. Diese müssen in der Regel größere Unternehmen zahlen, sofern sie nicht die vorgeschriebene Anzahl von Arbeitsplätzen mit Menschen mit Schwerbehinderung besetzen. Solche „Bestrafungen“ gibt es in Polen, Belgien (dort aber nur für den öffentlichen Dienst) sowie auch in China und in Japan. Genau wie die Quote wird auch die Höhe und die Verwendung der Ausgleichsabgabe verschiedenartig ausgestaltet.

In die dritte Kategorie können die Länder mit öffentlichen Unterstützungssystemen eingeordnet werden, indem Arbeitsplätze anlassbezogen im konkreten Einzelfall umgestaltet und angepasst werden. Staatliche Institutionen der sozialen Sicherung, wie in Deutschland z. B. die Integrationsämter, finanzieren Barrierefreiheit, wenn Arbeitgeber Mitarbeitende im Einzelfall weiter beschäftigen oder neu einstellen. Ergänzt wird dieser Ansatz genau wie in Deutschland durch die Verpflichtung des Arbeitgebers, Arbeitsplätze im Sinne der Arbeitssicherheit und des Arbeitsschutzes einzurichten.

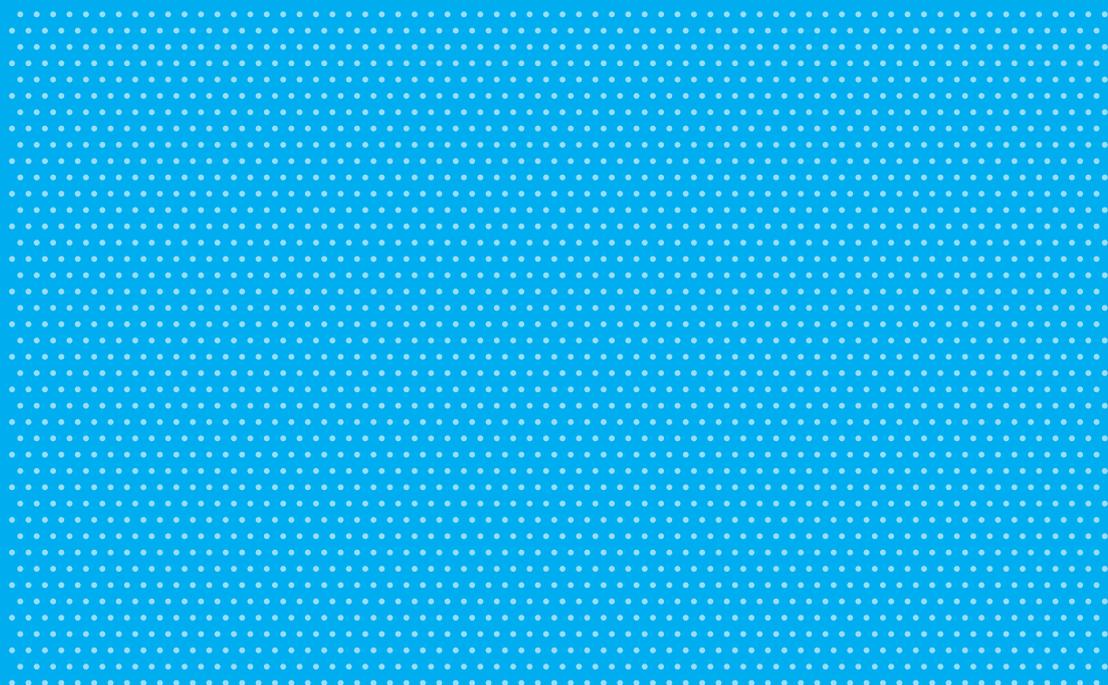
## TEIL 2

# BEISPIELE

In den nachfolgenden Ausführungen werden Beispiele beschrieben, die geeignet sind, die Barrierefreiheit und Inklusion in den Unternehmen und damit zusammenhängend die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung zu fördern. In der Reihenfolge der nachfolgenden Beispiele kommt nicht deren Wertigkeit zum Ausdruck. Sie ist rein zufällig gewählt. Die Einwilligungen der verantwortlichen Personen für die Aufnahme der Beispiele in dieser Studie liegen vor. Die Kontakte von Unternehmen, die bei der Recherche keine ausreichenden Rückmeldungen geliefert haben, sind in dem vorliegenden Abschlussbericht nicht aufgenommen worden, befinden sich aber bei der Projektleitung. Da das Ziel der Studie nicht darauf ausgelegt ist, aus jedem Land ein Beispiel in den Abschlussbericht aufzunehmen, ist es möglich, dass Länder wie z. B. Japan und Süd-Korea, in denen Barrierefreiheit eine wichtige Rolle spielt, nicht vertreten sind, da ähnliche Ansätze von innovativen Beispielen bereits in anderen Ländern gefunden wurden. Hingegen ist ein Beispiel eines Unternehmens aufgenommen, das in einem Land produziert,

in dem das Thema der Barrierefreiheit noch keine herausragende Stellung einnimmt. Auch ließ sich ein zunächst angestrebter Proporz von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Betriebsgrößen in diesem Abschlussbericht nicht umsetzen. Zu gering war dafür die Anzahl der für den Abschlussbericht geeigneten Beispiele.

In Tibet (**Anlage 10**) wurde ein interessanter Ansatz entdeckt, der sich übergeordnet in mehreren Beispielen wiederfindet und deswegen nicht extra in die Studie aufgenommen wurde. Hierbei wird systematisch die Selbstintegrationskompetenz der Menschen mit Behinderung gefördert. Die Fähigkeiten der betroffenen Personen werden gestärkt, um eigenständig auf Barrieren reagieren und diese überwinden zu können, auf die sie in der Ausübung ihrer Rechten und Pflichten stoßen. Ähnliche Konzepte werden, genau wie bei den technischen Innovationen, in Ansätzen bereits in Deutschland umgesetzt, weshalb sie nicht in die Studie aufgenommen wurden.



# 1 Soziale Unternehmensberatung in den Niederlanden

## 1.1 Redesign Methode von UWV

Mit der „Inclusive Work Redesign Methode“ werden neue Tätigkeitsfelder für Menschen mit Behinderung in den Unternehmen erschlossen. Hierfür werden die Unternehmen durch ein Beratungsangebot in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Die parallel verlaufenden Bemühungen, Menschen mit Behinderung so zu qualifizieren, dass sie auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt Fuß fassen, bleiben unberührt.

Die „Inclusive Work Redesign Methode“ wurde von der UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen) in Zusammenarbeit mit der Universität Maastricht entwickelt. Die UWV ist eine durch das niederländische Ministerium für Soziales und Beschäftigung beauftragte öffentliche Verwaltung, die die Risiken der Arbeitslosigkeit und der Erwerbsunfähigkeit abdeckt. Die UWV umfasst insgesamt vier Divisionen, die u. a. folgende Kernaufgaben abdecken: Unterstützung von Arbeitssuchenden mit und ohne Behinderung, sozialmedizinische Bewertung der Erwerbsunfähigkeit, Feststellung und Auszahlung der Erwerbsunfähigkeitsrente sowie eine einheitliche Datenerfassung. Insgesamt arbeiten in der UWV 17.500 Mitarbeiter. 500 Mitarbeitende beraten Betriebe und 22 Vollzeitkräfte setzen die „Inclusive Work Redesign Methode“ um.

Im Jahr 2013 vereinbarte die niederländische Regierung mit den Arbeitgebern und den Gewerkschaften in den Niederlanden, dass insgesamt 125.000 neue Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung bis zum Jahr 2026 geschaffen werden sollen. Seit 2013 hat die UWV die „Inclusive Work Redesign Methode“ zunächst selbst als Arbeitgeber umgesetzt, bevor diese im Anschluss in weiteren Betrieben eingeführt wurde. Insgesamt wurden bisher (Sommer 2019) ca. 250 Unternehmen und Institutionen in unterschiedlichen Branchen unterstützt und beraten.

## 1.2 Barrierefreiheit durch Umgestaltung der Arbeit

Bei der „Inclusive Work Redesign Methode“ handelt es sich um eine systematische Beratung für Unternehmen, die über den konkreten Einzelfall hinausgeht und in den Unternehmen vor Ort durchgeführt wird. Dabei analysieren die „Berater der UWV“ die operativen Arbeitsprozesse einer bestimmten Abteilung oder eines ausgewählten Arbeitsbereiches, um einzelne Tätigkeitsmerkmale zu identifizieren, die in einer separaten/neuen Stelle zusammengefasst werden. Hierdurch entstehen neue Tätigkeitsbereiche und Stellenbewertungen für Menschen mit Behinderung. Die Neugestaltung der Arbeitsprozesse findet in enger Abstimmung mit den Beteiligten in den Unternehmen und in gemeinsamen Gesprächen mit den betroffenen Kollegen statt.

Die „Inclusive Work Redesign Methode“ gestaltet sich wie folgt:

- Beschreibung der Arbeitsvorgänge
- Aufteilung der Arbeitsvorgänge in Arbeitsaufgaben
- Aufteilung der Arbeitsaufgaben in Arbeitshandlungen
- Identifizierung von elementaren Aufgaben, deren Merkmale und deren gegenseitige Beziehung
- Neuorganisation von Aufgaben

Die Arbeitgeber können von sich aus Kontakt zur UWV aufnehmen oder die UWV geht auf der Grundlage bereits vorhandener Berührungspunkte im Rahmen ihrer Aufgaben (insbesondere in der Unterstützung der Arbeitssuchenden) auf die Arbeitgeber zu.

Am Beispiel eines Krankenhauses wurde eine Arbeitsanalyse (Prozessanalyse) mit der o.g. Methode durchgeführt, wodurch eine neue Stelle als „Stationshilfe“ kreiert wurde. Diese enthält Aufgaben aus verschiedenen unterstützten Arbeitsvorgängen, die sich wie folgt zusammensetzen:

- Pflege (Betten machen)
- Nahrung (Patienten Essen und Trinken servieren)
- Reinigung (u. a. Stationsküche)

Am Beispiel des Bettenmachens lassen sich weitere Tätigkeiten aufzeigen, die sich zukünftig in einer neu geschaffenen Stelle abdecken lassen:

- Benutzte Bettwäsche abnehmen
- Betten reinigen
- Betten mit frischer Bettwäsche überziehen
- Pflegekraft bei bettlägerigen Patienten unterstützen
- Bettwäsche in Behälter sammeln
- Behälter zum zentralen Sammelpunkt transportieren

Durch die Bündelung der Arbeitshandlungen entstehen neue Tätigkeitsbereiche für Menschen mit Behinderung sowie freie Kapazitäten für qualifizierte Pflegekräfte von 4 Stunden pro Tag. Werden diese Zeitanteile auf eine Woche hochgerechnet, entstehen zusätzliche Kapazitäten für qualifizierte Pflegekräfte von einer halben Stelle.

Diese Umstrukturierung der Geschäftsprozesse reduziert Barrieren, die in nicht bedarfsgerechten Tätigkeiten und daraus resultierenden Überforderungen liegen.

Es werden qualifizierte Fachkräfte von zeitintensiven, fachfremden Tätigkeiten entlastet, um sich ihrer originären Tätigkeit anzunehmen, wodurch Arbeitszeit gespart und die Effektivität gesteigert wird. Bei diesen neuen Stellen für Menschen mit Behinderung handelt es sich in der Regel um „leichte Tätigkeiten“ bzw. Querschnittsaufgaben ohne spezielle Expertisen oder komplexe Anforderungen.

In jedem Fall handelt es sich um sozialversicherungs-pflichtige Beschäftigungsverhältnisse des allgemeinen Arbeitsmarktes.

### 1.3 Übertragung auf Deutschland

Durch die „Inclusive Work Redesign Methode“ findet ein Wechsel der Perspektive statt, wie Barrieren für Menschen mit Behinderung im privaten offenen Arbeitsmarkt überwunden werden können. Der bisherige Ansatz in Deutschland, der sich am konkreten Unterstützungsbedarf im Einzelfall (Qualifizierung, Umschulung etc.) ausrichtet, wird durch die bedarfsorientierte Beratung der Unternehmen ergänzt. Hierbei werden die „Jobvermittler“ nicht mehr nur als „soziale Bittsteller“, sondern als Berater im Rahmen eines Business Cases in Unternehmen anerkannt.

Diese „sozialen Unternehmensberater“, die die Unternehmen in der Umgestaltung der Arbeitsprozesse beraten und nachhaltig begleiten, werden von der UUV durch eine mehrtägige Schulung an dem Zentrum für inklusive Arbeitsorganisation der Universität in Maastricht fortgebildet ([www.inclusievearbeidsorganisatie.org](http://www.inclusievearbeidsorganisatie.org)). Die dort verwendeten Lerninhalte können leicht zur Weiterbildung bestimmter Berufsgruppen in Deutschland genutzt werden. Hierzu zählen insbesondere die Reha-Berater der Träger der Sozialversicherung, der Integrationsämter bzw. Integrationsfachdienste (§ 192 SGB IX) und der Berufsförderungswerke, die sich bisher schon um den Zugang zu den Betrieben bemühen. Ebenfalls könnten auch die Ansprechstellen (§ 12 Abs.1 Satz 3 SGB IX) eingebunden werden.

Für die Nutzung vorhandener Strukturen benötigen diese Einrichtungen einen gesetzgeberischen und finanziellen Impuls. Die Beratung der Betriebe kann gemäß dem Sozialgesetzbuch IX als Aufgabe aller Reha-Träger ausgestaltet werden, die in Einzelfällen der beruflichen Teilhabe ohnehin in Kontakt mit Betrieben stehen. Durch die branchenübergreifende Beratung im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes aller Betriebe in Deutschland verfolgen die UV-Träger bereits einen anlassunabhängigen und ganzheitlichen Ansatz (s. o. Teil 1).

Die Beratung kann aber auch einer einzigen vorhandenen Organisation wie z. B. der Bundesfachstelle Barrierefreiheit bzw. den Landesberatungsstellen übertragen werden. Die ergänzenden unabhängigen Teilhabeberatungsstellen (EUTB) haben derzeit noch keinen betriebsbezogenen Auftrag. Bei der Übertragung des Beispiels aus den Niederlanden ist allerdings zu beachten, dass in den Niederlanden eine Beschäftigungspflicht der Arbeitgeber besteht. Arbeitgeber müssen entsprechend der Dauer der Entgeltfortzahlung von 2 Jahren innerbetriebliche Alternativtätigkeiten anbieten, sofern die Fortsetzung einer ursprünglichen Tätigkeit aufgrund krankheits- bzw. behinderungsbedingten Umständen nicht mehr möglich ist.

Als Ergebnis dieser Studie hat sich seit 2019 bereits ein Pilotprojekt in Deutschland entwickelt. In einer von der EU finanziell unterstützten Kooperation zwischen der Universität Maastricht/UWV und der Hochschule der DGUV in Bad Hersfeld mit der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) werden ausgewählte Themen der „Inclusive Work Redesign Methode“ in die Studieninhalte der Reha-Manager aufgenommen. Die Selbstverwaltung der UV-Träger hatte im Rahmen der Dresdner Reha-Tage 2019 der DGUV schon mehr über die Grundzüge der UWV-Methode erfahren. Der Ausschuss für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestags hat sich im Sommer 2019 in Amsterdam über die „Inclusive Work Redesign Methode“ informiert.

Die Wahrnehmung der Betriebe als Adressaten der Bemühungen von Akteuren der sozialen Sicherung bietet eine aussichtsreiche Ergänzung der bisherigen Strategien in Deutschland, die sich jahrzehntelang an der Eingliederung von einzelnen Menschen mit Behinderung – im Wesentlichen etwa durch deren Qualifizierung – ausgerichtet haben. Darüber hinaus wurde in der Regel fast ausschließlich anlassbezogen beraten. Betriebsbezogene Beratungen („Job Carving“) existieren dagegen in Deutschland nur in Einzelfällen.

## 2 „Unternehmer beraten Unternehmer“ in Österreich

### 2.1 myAbility als Plattform

myAbility ist eine private soziale Unternehmensberatung mit wirtschaftsorientiertem Ansatz zur Inklusion von Menschen mit Behinderung und dem Ziel, die Potentiale von Menschen mit Behinderung als Kunden und als Beschäftigte unter enger Beteiligung der Unternehmen herauszuheben. Für Unternehmen werden Informationen aufbereitet und Lösungsansätze rund um das Thema „Disability“ aufgezeigt. Unternehmer werden durch die Mitarbeitenden von myAbility auf der Basis unterschiedlicher Leistungsangebote in der Ausübung sozialer und gesetzlicher Pflichten unterstützt. Gegründet wurde myAbility im Jahr 2009. Es werden derzeit (Stand 2019) 19 Personen beschäftigt, von denen acht eine Behinderung haben (<https://www.myability.org/>).

### 2.2 Barrierefreiheit durch Beratungskompetenz

myAbility verbindet professionelles Beratungs-Know-How zum Thema Behinderung. Die Methoden und das Vorgehen wurden gemeinsam mit etablierten Unternehmensberatungen entwickelt. Hierfür wurde ein großer Datenpool für den deutschsprachigen Raum entwickelt, der branchenübergreifendes Know-How beinhaltet und Auswertungen für Unternehmen zur Verfügung stellt. Die Bedürfnisse der Wirtschaft werden berücksichtigt und in Absprache mit den unterschiedlichen Entscheidungsträgern verschiedener Bereiche abgestimmt.

Unternehmen werden in einem ganzheitlichen Ansatz unterstützt, indem neben sozialen Aspekten auch wirtschaftliche Faktoren berücksichtigt werden. Auf der Basis strategischer und systematischer Konzepte wird die Nutzung ökonomischer Vorteile, die sich aus der Diversität in einem Unternehmen ergeben, unterstützt. Dies bildet die Basis für die nachhaltige Implementierung inklusiver

Strategien in Unternehmen. Im Folgenden werden drei etablierte Methoden beschrieben:

#### Performance Check für Unternehmen

Der „Disability Performance Check“ ist ein Management-Tool, um Barrierefreiheit in Unternehmen zu erfassen. Mit dem Test werden vorhandene Strukturen und Prozesse in den Unternehmen bereichsübergreifend analysiert, um einen Überblick über die aktuelle Situation zur Barrierefreiheit in den Unternehmen zu ermöglichen und potentielle Handlungsfelder aufzuzeigen.

Hierfür werden insgesamt zehn „Handlungsfelder“ (z. B. Recruiting, Arbeitsplatzgestaltung, Produkte & Dienstleistungen, Informationstechnologie etc.) berücksichtigt, die neben der Einbeziehung der Beschäftigten auch die Meinung der Kunden berücksichtigen. In insgesamt 185 Fragen werden 270 Punkte vergeben, die sich zum einen auf die Grundlagen des Unternehmens und zum anderen auf geplante Innovationen beziehen. Die Ergebnisse dieser umfassenden Erhebung gewähren einen Überblick über den aktuellen Stand der Barrierefreiheit in Unternehmen und ermöglichen einen Benchmark-Vergleich mit anderen Unternehmen, um auf dieser Basis langfristige Disability-Strategien zu formulieren.

Die wesentlichen Elemente, die mit dem Test einhergehen, sind

- Verankerung des Themas der Barrierefreiheit in der Vision und dem Leitbild des Unternehmens
- Definition von strategischen und operativen Zielen für alle Geschäftsbereiche
- Ableitung entsprechender Maßnahmen, die zur Zielerreichung beitragen (kurz-, mittel- und langfristig).

Der „Disability Performance Check“ wird in der Regel am Anfang von Veränderungsprozessen in Unternehmen durchgeführt, um die Ausgangssituation zu erheben und zukünftige Maßnahmen auf der Basis der erhobenen Ergebnisse zu planen.

### DisAbility Wirtschaftsforum zur Inklusion

Das DisAbility Wirtschaftsforum ist ein Unternehmensnetzwerk zum Thema Wirtschaft und Behinderung, an dem Unternehmen verschiedener Branchen teilnehmen. Das Forum, das von myAbility im Jahr 2016 gegründet wurde und intensiv begleitet wird, bietet die Möglichkeit eines branchen- und bereichsübergreifenden Austauschs. In regelmäßigen Events werden neue Impulse gesetzt, um die Barrierefreiheit und Inklusion in den Unternehmen der Privatwirtschaft zu verbessern. Eine internationale Verknüpfung findet durch Partnerschaften mit der „International Labour Organization“ (ILO) in Genf und dem dort etablierten „Business Disability International“ (<http://www.businessanddisability.org/>) statt.

Besonders hervorzuheben ist die „myAbility Lounge“, die Top Manager als Zielgruppe definiert. In diesem Netzwerk wird ein Erfahrungsaustausch auf „C-Level“ angestrebt. Hierzu werden internationale Experten eingeladen, um auf der Basis von Impulsvorträgen in den Dialog zu treten, Erfahrungen auszutauschen und Lösungsansätze zu diskutieren. In einem geschützten Rahmen, in dem nur Mitglieder und eingeladene Gäste Zugang erhalten, können Sorgen und Bedenken zum Thema Inklusion platziert werden, um gegenseitig von vorhandenen Erfahrungen zu profitieren. Zusammenfassend handelt es sich um eine bewussteinbildende Veranstaltung, die nicht von staatlichen Organisationen initiiert ist, auf die Einbindung der Geschäftsführer verschiedener Unternehmen abzielt und die Bedeutung von Barrierefreiheit und Inklusion in den Unternehmen unterstreicht.

### Talent Programm

Das „myAbility Talent Program“ ist ein Karriereprogramm für Studierende mit einer Behinderung, die sich im Master- oder Doktoratsstudium oder im letzten Abschnitt eines Bachelorstudiums befinden. Das Konzept des Programms zielt auf talentierte Studierende mit Behinderung ab, die in ein individuell zugeschnittenes Förderprogramm aufgenommen werden, um die Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu fördern. Hierbei wird der offene Umgang mit Behinderung als Erfolgsfaktor gestärkt und Talente werden mit passenden Unternehmen zusammengebracht. myAbility ist für die Organisation und den Ablauf des Programms verantwortlich, so dass den Unternehmen keine Mehraufwände entstehen und konkrete Ansprechpartner definiert sind. Über ein Semester werden die teilnehmenden Studierende mit Coachings, „Matchingdays“ und „Job Shadowings“ unterstützt.

In diesem Zusammenhang ist insbesondere das „Job-Shadowing“ herauszugreifen, da Studierende praktische Einblicke in ausgewählte Unternehmen erhalten. Die Studierende lernen Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum persönlich kennen, so dass Berührungspunkte sowohl von Seiten der Studierende als auch von Seiten der Unternehmen abgebaut werden.

## 2.3 Übertragung auf Deutschland

Eine Beratungsorganisation mit wirtschaftlichem Fokus, die ganzheitlich und nachhaltig berät und einen Dialog unter Unternehmen mit dem Inklusionsziel moderiert, könnte auch in Deutschland das Thema der Barrierefreiheit weiter in den Blickpunkt der privaten Wirtschaft rücken. Hierfür bedarf es Strukturen und Ressourcen, wie sie bei myAbility vorhanden sind, um die zuvor beschriebenen Programme und Methoden in unterschiedlichen Handlungsfeldern nachhaltig einführen und umsetzen zu können.

Hierbei sind insbesondere die bewusstseinsbildenden Maßnahmen auf Geschäftsführer-Ebene im Sinne „Unternehmer beraten Unternehmer“ zu nutzen, um bereits an der Unternehmensspitze „Barrieren in den Köpfen“ und Berührungspunkte abzubauen. Der Vorteil würde in der Nutzung der „gemeinsamen Sprache“ liegen. Dabei könnten gerade die Einrichtungen, die die Aufsichtsräte in deutschen Unternehmen schulen, das Thema Barrierefreiheit und Inklusion als Teil der Schulung im Rahmen einer übergeordneten Diversity-Strategie aufnehmen.

Einen Austausch von Vertretern des Top-Managements hinsichtlich des Fortschritts der Barrierefreiheit in Unternehmen könnte die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) initiieren – in Ergänzung zu den bisherigen Aktivitäten zum Thema Inklusion und der Unterstützung des UnternehmensForums (s. o. Teil 1).

Hierfür sollte ein nationaler Kreis von interessierten Unternehmen einberufen werden, in dem man sich zum Thema Barrierefreiheit in der Privatwirtschaft nach dem Vorbild von myAbility und dem Engagement der Essl-Stiftung in Österreich austauscht. Eine Initiative könnte auch von anderen Wirtschaftsverbänden, wie etwa den Kammern in Kooperation mit den Länderministerien, ausgehen. Die Nutzung der Errungenschaften aus Österreich, auch mit internationaler Ausrichtung wie dem Zero Project, wäre hierbei hilfreich. Das Zero Project wurde im Jahr 2008 von der Essl-Stiftung in Österreich gegründet und unterstützt die Umsetzung der UN-BRK (<https://zeroproject.org/about-us/>).

Die ersten Kooperationen sind bereits geknüpft. Über die Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege wurden Kontakte zu Unternehmen der Gesundheitsbranche in Deutschland vermittelt. Das Zero-Project bietet für Deutschland Chancen zur Weiterentwicklung der in dieser Studie entwickelten internationalen Dimension des Themas „Inklusion in der Arbeitswelt“.

# 3 Menschen mit psychischer Erkrankung in Israel

## 3.1 „Train and Place“ durch Shekulo Tov

Shekulo Tov ist ein durch das israelische Ministerium für Gesundheit finanziell unterstützter Dienstleister, der im Jahr 2005 gegründet wurde. Shekulo Tov finanziert sich zu 75 % aus staatlichen Zuschüssen und zu 25 % aus den Erlösen, die im Rahmen der „Business Units“ (Trainingszentren) erzielt werden. Insgesamt sind 430 Mitarbeiter (Stand August 2019) bei Shekulo Tov beschäftigt (<https://s-tov.org/>).

Obwohl Shekulo Tov ursprünglich im Bereich der „geschützten Arbeit“ tätig war, steht mittlerweile die Rehabilitation und die Re-Integration von Menschen mit psychischen Erkrankungen und anderen Beeinträchtigungen in den allgemeinen Arbeitsmarkt im Vordergrund. Um dieses Ziel zu erreichen, wird ein Paradigmenwechsel angestrebt, indem anstatt der Ansätze „first train, then place“ oder „first place, then train“ ein parallel verlaufender Ansatz von „train and place“ praktiziert wird.

In insgesamt sieben „Business-Units“ werden überwiegend Menschen mit psychischen Erkrankungen, die als nicht erwerbsfähig gelten (Service User), für die Aufnahme einer Tätigkeit in den allgemeinen Arbeitsmarkt vorbereitet. Die aktuell 6.000 Service User (Stand August 2019) verteilen sich u. a. auf folgende „Business Units“: Second Hand Bücherläden, Cafés, Second Hand Bekleidungsgeschäfte, Hundeausführservice, Herstellung individualisierter Geschenkartikel.

In Israel sehen verschiedene Gesetze Leistungen für Menschen mit Behinderung vor. Eines dieser ist das „Community Law 5760-2000“, das insbesondere in der Rehabilitation von Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen verschiedene Unterstützungsmaßnahmen bereitstellt, um das volle berufliche Potential auszuschöpfen. Diese Leistungen bleiben allerdings auch nach der Vermittlung in den allgemeinen Arbeitsmarkt erhalten. Die einzige Veränderung, die mit der Eingliederung in den allgemeinen Arbeitsmarkt eintritt, ist finanzieller Natur. An Stelle der unterhaltssichernden Maßnahmen, die die finanzielle Absicherung der Service User während der Erwerbsunfähigkeit darstellen, treten die Gehaltszahlungen der Arbeitgeber.

## 3.2 Barrierefreiheit und psychische Erkrankungen

Shekulo Tov hat ein ganzheitliches berufliches Trainingsprogramm entwickelt, mit dem eine Vermittlungsquote von 30 % für Menschen mit psychischen Erkrankungen in den allgemeinen Arbeitsmarkt erzielt wird, von denen 57 % der Service User mindestens ein Jahr beschäftigt bleiben. Die durchschnittliche Verweildauer bei Shekulo Tov, bis eine Wiedereingliederung in den allgemeinen Arbeitsmarkt erfolgt, beträgt 1 Jahr und 10 Monate.

Insbesondere drei Hauptaspekte prägen das gute Beispiel aus Israel, die den Übergang von Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen aus der „geschützten Arbeitswelt“ in den allgemeinen Arbeitsmarkt fördern und unterstützen:

### Lage und Setting

Die Trainingszentren sind mitten in der „Community“ platziert. An viel frequentierten Einkaufszentren oder belebten Einkaufsstraßen werden die „Geschäfte“ (Trainingszentren) von Shekulo Tov eröffnet, um die Interaktion mit der Zivilgesellschaft sicherzustellen. Hierbei ist das Setting entscheidend, um zum einen konkurrenzfähig zu sein und zum anderen genügend Kunden anzuziehen. Viele Kunden, die die „Geschäfte“ aufsuchen, realisieren dabei nicht, dass sie in einem „Trainingszentrum für psychisch kranke Menschen“ sind. Durch den Austausch in einem „normalen“ Kontext werden neben den gewünschten Trainingseffekten für die Service User auch Vorurteile und Berührungängste gegenüber Menschen mit psychischen Erkrankungen abgebaut.

### Kontinuität

Jedes Trainingszentrum ist mit einem „Integrationsteam“ – bestehend aus einem Geschäftsführer, einem Rehabilitationsmanager und einem Job Coach – besetzt. Die Teammitglieder decken unterschiedliche Verantwortlichkeiten ab und sind neben dem operativen Geschäft auch für die Belange der Service User verantwortlich. Des Weiteren dient das „Integrationsteam“ auch den Arbeitgebern als Ansprechkontakt, die Menschen mit psychischen Einschränkungen beschäftigen möchten. Dabei dient insbesondere der Job Coach als Bindeglied zwischen den Arbeitgebern und den Service Usern, da dieser den Prozess der Wiedereingliederung persönlich betreut und vor Ort an der Arbeitsstelle als Ansprechperson für Arbeitgeber, Mitarbeiter und die Service User zur Verfügung steht. Die Vertrauensbeziehung zu dem Job Coach, die in der Rehabilitation aufgebaut wird, bleibt aufgrund der durchgängigen Zuständigkeit auch in der Wiedereingliederung in den Betrieb erhalten.

### Flexibilität

Innerhalb der unterschiedlichen Trainingszentren stehen individuell auf die Bedürfnisse der Service User abgestimmte Aufgaben zur Verfügung, die unterschiedliche Schwerpunkte bilden. Der Service User bestimmt das Tempo, die Art der Tätigkeit sowie den Ablauf der Rehabilitation bzw. der Wiedereingliederung in den allgemeinen Arbeitsmarkt. Aufgrund der intensiven Zusammenarbeit mit dem Integrationsteam werden individuelle Bedürfnisse sowie Fähigkeiten und Defizite des Service Users analysiert, um darauf ausgerichtet einen Rehabilitationsplan zu erarbeiten. Dieses individuell geplante und gemeinschaftlich erarbeitete Vorgehen erleichtert den Übergang in den allgemeinen Arbeitsmarkt.

Darüber hinaus kann der Service User im Bedarfsfall auch flexibel zwischen dem „geschützten Bereich“ in den Trainingszentren und der Tätigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt wechseln. Die Durchlässigkeit dieser „zwei Systeme“ ermöglicht einen belastungsadaptierten Übergang. Dabei können die Arbeitsanteile auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tageweise gesteigert werden und auch die Rückkehr in den „geschützten“ Bereich ist jederzeit möglich.

### 3.3 Übertragung auf Deutschland

Insbesondere bei Menschen mit psychischen Erkrankungen liegen die Barrieren in der Organisation der Arbeit, im Zeitmanagement und in der Gestaltung der Arbeitstätigkeit. Stresssituationen, Arbeitsdruck und mangelnde Vertrauensbeziehungen stellen die größten Herausforderungen in der Wiedereingliederung psychisch kranker Menschen dar. Dementsprechend erlangt die Vertrauensbeziehung zwischen dem Integrationsteam und dem Menschen mit psychischer Beeinträchtigung eine herausragende Bedeutung, indem die Menschen mit Behinderung als „Kunden“ von Anfang an bis zur Vermittlung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt und darüber hinaus von ein und demselben Team begleitet und unterstützt werden. Diese Ansätze sind bereits im Reha-Management der UV-Träger zu erkennen.

Für diese Begleitungskette könnte das Budget für Arbeit nach § 61 SGB IX genutzt werden, damit die aufgrund der Behinderung erforderliche Anleitung und Begleitung am Arbeitsplatz nach § 61 Abs. 2 Satz 1 SGB IX von bereits bekanntem und vertrautem Unterstützungspersonal wie z. B. der Integrationsfachdienste (§ 192 SGB IX) erbracht werden kann – zumindest bei den Menschen mit Behinderung, die dies im Rahmen des Wunsch- und Wahlrechts kommunizieren.

Das Konzept der durchgängigen Zuständigkeit von Shekulo Tov zeigt, dass systembedingte Wechsel insbesondere bei Menschen mit psychischen Erkrankungen zu vermeiden sind, um die für den Erfolg der Wiedereingliederung erforderliche Vertrauensbeziehung zwischen dem Klienten und dem Job Coach zu erhalten.

Des Weiteren bestätigen die Erfahrungen aus Israel, dass ein konkreter Ansprechpartner für die Arbeitgeber in der Privatwirtschaft – gerade bei Menschen mit psychischen Erkrankungen – unabdingbar ist. Um Beeinträchtigungen des operativen Geschäfts und Mehrbelastungen der Arbeitgeber zu vermeiden, ist eine persönliche Unterstützung direkt an der Arbeitsstelle erforderlich, um zeitnah bei Unregelmäßigkeiten vor Ort intervenieren zu können. Hervorzuheben ist, dass sich die Zuständigkeit der Ansprechperson vor Ort über den Einzelfall hinaus an den Unternehmen ausrichten sollte, sodass jedes Unternehmen eine feste Ansprechperson hat, was auch in Deutschland schon lange gefordert wird. Dies dient der Etablierung einer Vertrauensbeziehung. Besonderheiten in den Unternehmen, die den Prozess der Wiedereingliederung beeinflussen, werden frühzeitig erkannt und in dem Prozess der Wiedereingliederung berücksichtigt.

Die Unterstützungsleistung in den Unternehmen vor Ort besteht dabei in regelmäßigen Besuchen und Gesprächen, in denen Menschen mit Behinderung in den Mittelpunkt gestellt werden. Lösungsansätze werden nicht primär in der Umgestaltung der Arbeitsumgebung, sondern in den Fähigkeiten von Menschen mit Behinderung selbst gesucht. Insbesondere Menschen mit psychischen Erkrankungen sind auf geeignete Lösungsansätze angewiesen, um Barrieren zu beseitigen.

# 4 Innerbetriebliche „Diversity“-Strategie in China

## 4.1 Das amerikanische Unternehmen FLEX in Zhuhai

FLEX ist ein amerikanisches Unternehmen mit über 200.000 Beschäftigten weltweit, die eine breite Palette an Elektronikprodukten entwickeln, herstellen und vertreiben. Am Standort in Zhuhai (Süd-China) sind 20.000 Menschen beschäftigt, wovon ca. 500 Menschen eine Behinderung haben (<https://flex.com/>). Den größten Teil bilden dabei Menschen mit einer Hör- und/oder Sprachbehinderung. Es werden auch Menschen mit anderen körperlichen Einschränkungen sowie zunehmend Menschen mit Lernschwierigkeiten beschäftigt. Die inklusive Arbeit für Menschen mit Behinderung erlangt in China einen besonderen Stellenwert, da nach wie vor vielschichtige Vorurteile gegenüber Menschen mit Behinderung in der Gesellschaft verankert sind. Viele Unternehmen in China stellen trotz der Pflichtquote von 1,5 % keine Menschen mit Behinderung ein, sondern zahlen stattdessen die Ausgleichsabgabe.

Die Erfahrungen von FLEX bestätigen, dass das Ziel einer inklusiven Beschäftigung mit einem betriebsinternen Paradigmenwechsel einhergeht. Das Bewusstsein, dass Menschen mit Behinderung ein Recht auf Arbeit haben, muss tief in der Unternehmensphilosophie verankert sein. Dabei ist die Unterstützung und Überzeugung des Top-Managements unabdingbar. Diese sind bei FLEX in Zhuhai vorhanden, weshalb die Inklusion von Menschen mit Behinderung auf ein hohes Level gehoben wird. Anschauliche Videos, die einen Einblick in die Praxis bei FLEX in Zhuhai eröffnen, sind dem Auftraggeber der vorliegenden Studie separat übergeben worden. Aufgrund technischer Gegebenheiten sind sie dem Abschlussbericht nicht als Anlage beigelegt.

### Barrierefreiheit durch innerbetriebliche Strukturen

Bei FLEX werden die Themen Barrierefreiheit und Inklusion strukturell und strategisch in der Abteilung Corporate Social Responsibility (CSR) im Rahmen einer übergeordneten Diversity und Inklusions-Strategie des Unternehmens verankert. Menschen mit und ohne Behinderung arbeiten in der CSR – Abteilung bei FLEX in Zhuhai dauerhaft und initiieren Maßnahmen, Kampagnen, Trainings und sonstige Events, um innerbetriebliche Barrieren abzubauen und das inklusive Bewusstsein zu fördern. Des Weiteren werden drei Job Coaches und vier Trainer für Gebärdensprache in Vollzeit beschäftigt. Durch den Austausch mit anderen Unternehmen und Netzwerkpartnern werden Best Practice-Beispiele geteilt, um gegenseitig von den gemachten Erfahrungen zu profitieren. Nachfolgend werden stellvertretend zwei Ansätze beschrieben, die bei FLEX in Zhuhai umgesetzt werden.

### Unterricht in Gebärdensprache im Unternehmen

Da bei FLEX Hör- bzw. Sprachbehinderungen den Großteil der vorhandenen Behinderungsarten abbilden, sind bauliche Barrieren weniger das Problem. Vielmehr zeigen sich die Probleme in der Verständigung mit den Kollegen und den Vorgesetzten. Bei FLEX wurden deshalb innerbetriebliche Strukturen geschaffen, um diese speziellen Barrieren zu beheben.

Hierfür wurden ausgebildete Trainer für Gebärdensprache eingestellt. Zum einen dienen diese als Dolmetscher und zum anderen werden Vorgesetzte und Kollegen in regelmäßig stattfindenden Unterrichtseinheiten in den Grundzügen der Gebärdensprache unterrichtet. Die Teilnahme für Vorgesetzte und Mitarbeitende in Schlüsselpositionen wie z. B. in der Personalabteilung ist verpflichtend. Darüber hinaus ist die Teilnahme auf freiwilliger Basis möglich. Eine Unterrichtsstunde dauert in der Regel 45 – 60 Minuten und findet während der Arbeitszeit statt. Für die Zeit des Unterrichts erfolgt eine Arbeitsfreistellung.

### Unternehmensinterne Werkstatt für Menschen mit Lernschwierigkeiten

In China leben über sechs Millionen Menschen mit Lernschwierigkeiten. Aufgrund stark ausgeprägter Stigmatisierung bleiben viele von ihnen zu Hause, ohne am Leben in der Gesellschaft teilzunehmen. Die Organisation „Taicang Inclusion Factory“, die 2015 in Taicang gegründet und durch die Bertelsmann-Stiftung ausgezeichnet wurde, hat das Ziel, die Inklusion von Menschen mit Lernschwierigkeiten durch gezieltes Training in die Gesellschaft und in das Arbeitsleben zu unterstützen (<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/deutschland-und-asien/projektnachrichten/more-than-a-market-2019/>).

Im Jahr 2018 begann eine Zusammenarbeit zwischen der „Taicang Inclusion Factory“ und FLEX am Standort in Zhuhai. In diesem Zusammenhang wurde das Projekt „FLEX Inclusion Factory“ ins Leben gerufen. Menschen mit Lernschwierigkeiten werden hierbei nach einer intensiven Berufsvorbereitung durch die „Taicang Inclusion Factory“ als gleichwertige Mitarbeitende – auch in der Bezahlung ihrer Arbeitsleistung – in der Mechanical Inclusive Factory (MIF) bei FLEX eingestellt.

Die Mechanical Inclusive Factory stellt dabei einen geschützten Arbeitsbereich innerhalb des Unternehmens FLEX dar, ohne dass die dort beschäftigten Mitarbeitenden von der restlichen Belegschaft separiert sind. Dementsprechend handelt es sich bei der MIF um eine Werkstatt für Menschen mit Behinderung, die direkt im Unternehmen angesiedelt ist. Der Gedanke einer inklusiven Belegschaft wird gefördert, da Pausen gemeinsam verbracht und Gemeinschaftsräume inklusiv genutzt werden.

## 4.2 Übertragung auf Deutschland

Barrierefreiheit gehört neben Themen wie Klimawandel und Umweltschutz zu dem ganzheitlichen Ansatz der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen („Sustainable Development Goals“). Die Schaffung von ganzheitlichen Strukturen in der Unternehmensorganisation fördert den Abbau von Barrieren für Menschen mit Behinderung in der Privatwirtschaft. Dazu sollte Barrierefreiheit nicht isoliert, sondern als Bestandteil einer übergeordneten Diversity-Strategie betrachtet werden. Dies reduziert Diskriminierungen von Minderheiten – egal ob sie Frauen oder Männer, jung oder alt sind oder eine Behinderung haben.

Diese dauerhafte Verankerung von Barrierefreiheit in einer sozialen Unternehmensstruktur unterstützt die Bereitstellung finanzieller, zeitlicher und personeller Ressourcen, die für eine nachhaltige und konsequente Umsetzung von Barrierefreiheit dringend erforderlich sind. Dieser ganzheitliche Ansatz dient Unternehmen in Deutschland als Vorbild, Barrierefreiheit als Teil des Gesundheitsmanagements in Unternehmen aufzufassen, wozu auch der Arbeits- und Gesundheitsschutz in Betrieben zählt. Denn gemäß dem ArbSchG sind alle Arbeitgeber in Deutschland zur Einhaltung von Sicherheitsstandards am Arbeitsplatz verpflichtet. In diesem Zusammenhang beraten einige UV-Träger die Mitgliedsbetriebe schon jetzt in Themen der Barrierefreiheit (s. o. Teil 1).

Um die Gebärdensprache in den Betrieben der Privatwirtschaft, so wie bei FLEX, auch in Deutschland zu verbreiten, könnten Trainer für Gebärdensprache in den Unternehmen bei einer bestimmten Anzahl an Menschen mit Hör- bzw. Sprachbehinderung aus dem Ausgleichsfonds finanziert werden. Dies würde Barrieren in der Kommunikation mit Vorgesetzten und Kollegen abbauen und das Miteinander stärken. Unter Einbeziehung der ergänzenden unabhängigen Teilhabe Beratungsstellen könnte eine professionelle, nachfrageorientierte und flächendeckende Abdeckung sichergestellt werden. Dies könnte in einem weiterführenden Projekt erprobt werden.

In Kooperation mit ausgewählten Werkstätten in Deutschland könnten innerbetriebliche Pilotprojekte in größeren Unternehmen in Deutschland getestet werden, etwa in Inklusionsbetrieben bzw. Inklusionsabteilungen (§ 215 SGB IX). Die Etablierung von in Unternehmen angesiedelten „Werkstätten“, so wie bei FLEX praktiziert, erleichtern den Übergang von Menschen mit Lernschwierigkeiten in den allgemeinen Arbeitsmarkt. Durch eine intensive Begleitung durch sog. Jobcoachs werden Mehraufwände für Unternehmen und Störungen des Betriebsablaufes vermieden. Hierfür sind in Absprache mit der Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung Ressourcen aufzustocken, um Menschen mit Lernschwierigkeiten in einer Pilotphase in die Tätigkeiten des allgemeinen Arbeitsmarktes einzubinden. Neben dem Budget für Arbeit könnten Eingliederungszuschüsse nach § 50 Abs. 4 SGB IX durch die gesetzliche Rentenversicherung, die Bundesagentur für Arbeit und die gesetzliche Unfallversicherung sowie nach § 185 Abs. 3 Nr. 2e SGB IX durch die Integrationsämter generiert werden, um den teilnehmenden Unternehmen finanzielle Anreize anzubieten.

# 5 Benchmarking durch Assessment in den USA

## 5.1 Disability Equality Index von Disability IN und AAPD

Der Disability Equality Index (DEI) ist genau wie der Performance Check von myAbility (s. o. 2) ein Benchmark-tool, das der Einstufung von Unternehmen im Bereich Barrierefreiheit und Inklusion am Arbeitsplatz dient. Der DEI wurde im Jahr 2012 von Disability IN und American Association of People with Disabilities (AAPD) eingeführt und im Jahr 2014 im Rahmen eines Pilotprojektes gestartet, an dem 48 Unternehmen teilgenommen haben. Disability IN und AAPD sind non-profit Organisationen, die sich für die Rechte und die Inklusion von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt einsetzen. Die Erstellung der Fragen, die Durchführung der Prüfung und die Auswertung erfolgt durch Disability IN und AAPD in Zusammenarbeit mit einem ernannten DEI Beratungsgremium und einer Gruppe freiwilliger Experten aus den Bereichen Wirtschaft, Unternehmenspolitik und Sozialpolitik (Geschäftsführer, außenpolitische Experten, Anwälte/Vertreter von Menschen mit Behinderung). Weitere Informationen sind unter <https://www.disabilityequalityindex.org/> zu finden.

Im Jahr 2018 haben sich 145 Unternehmen und im Jahr 2019 180 Unternehmen am Index beteiligt, die sich auf verschiedene Gewerbebranchen verteilen, wovon insgesamt 8.693.591 Beschäftigte in diesen Unternehmen profitieren.

## 5.2 Barrierefreiheit durch Assessment

Der DEI unterstützt Unternehmen, vorhandene Strukturen und gegenwärtige Aktivitäten in Bezug auf Barrierefreiheit zu bewerten. In einem Audit wird die aktuelle Situation im Unternehmen anhand unterschiedlicher Prüfkategorien erhoben:

- Unternehmenskultur und Führung
- Unternehmenszugang
- Einstellungspraktiken
- Gesellschaftliches Engagement & Unterstützungsdienste
- Lieferantenvielfalt
- Auslandsbeziehungen (werden nicht bewertet)

Die beteiligten Unternehmen beantworten mehrere Fragen aus den o.g. Prüfkategorien und erhalten eine Bewertung, aus der resultiert, wie „gut“ sie sich bezüglich Barrierefreiheit und Inklusion positionieren und wo Verbesserungspotentiale liegen. Die Skala der Bewertung reicht von 0 bis 100. Unternehmen, die eine Bewertung von 80 Punkten oder mehr erreichen, werden als sog. Top-Score Unternehmen in einem öffentlich einzusehenden Ranking geführt. Die Unternehmen, die einen Score von 80 Punkten nicht erreichen, erhalten eine fachspezifische Beratung, um vorhandene Defizite zu beseitigen und das Ziel von 80 Punkten zu erreichen.

Ein Überblick der unterschiedlichen Prüfkategorien und der jeweils zu erreichenden Punkte sind unter <https://www.disabilityequalityindex.org/faqs> zu finden.

### 5.3 Übertragung auf Deutschland

Die Verankerung der Barrierefreiheit und Inklusion als Qualitätsmerkmal in der Unternehmensbewertung stärkt das Bewusstsein im Top-Management und eröffnet neue Möglichkeiten, unternehmensinterne Barrieren abzubauen und noch nicht genutzte Potentiale zu erschließen. Um diese Ziele zu erreichen, sind entsprechende Strukturen und Prozessabläufe zu etablieren und Best Practice-Beispiele zu fördern, weshalb der DEI laut den Gründern auch geschaffen wurde. Durch die Erhebung des IST-Zustandes erhalten Unternehmen einen Überblick über die Ausgangssituation, an der künftige Maßnahmen und Strategien ausgerichtet werden können. Darüber hinaus dient das Ranking von inklusiven Unternehmen auch Menschen mit Behinderung, potentielle Arbeitgeber ausfindig zu machen. Eine Verknüpfung von zu entwickelnden Bewertungssystemen im Kontext der Barrierefreiheit in Unternehmen mit der Zertifizierung im Rahmen des Arbeitsschutzes „Sicher mit System“ oder dem „ORGCheck“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) erscheint sinnvoll.

Des Weiteren könnte ein solcher Index für Unternehmen in Deutschland auch genutzt werden, um Anreizsysteme für Unternehmen zu etablieren, die über den anlassbezogenen Einzelfall hinausgehen. Hiermit könnten Unternehmer in Deutschland, die bereits Barrierefreiheit in ihren Unternehmenszielen, etwa auf der Grundlage von Inklusionsvereinbarungen (§ 166 SGB IX), verankern, strukturell gefördert werden. Der „Grad der Barrierefreiheit“ eines Unternehmens könnte anhand eines solchen Bewertungstools wie dem DEI erhoben und erfasst werden, um daran staatliche Förderleistungen zu knüpfen. Finanzielle Zuschüsse für Unternehmen, die in die vorausschauende strukturelle Barrierefreiheit investieren, könnten beim Erreichen eines über den DEI bestimmten „Grades“ u. a. aus der Ausgleichsabgabe unterstützt werden.

Der sozialpolitische Vorteil von Investitionen der Unternehmen in die strukturelle barrierefreie Gestaltung besteht darin, dass der Bedarf individueller Anpassungen, die oftmals kostspieliger und zeitintensiver in der Umsetzung sind, reduziert wird. Zudem wird ein neuer Förderansatz erschlossen, der über das „Strafsystem der Ausgleichsabgabe“ hinausgeht. Eine weitere Fördermöglichkeit könnte sich im Rahmen der Kreditgewährung mit Sonderkonditionen widerspiegeln, etwa durch Nachlässe oder längere Laufzeiten der KfW-Bank. Dazu bietet die gesetzliche Unfallversicherung mit ihren Anreizsystemen etwa gem. § 162 Abs. 2 SGB VII einen übertragbaren Ansatz. Auch die Vergabe öffentlicher Aufträge könnte u. a. an das Kriterium der generellen Barrierefreiheit eines Unternehmens gebunden werden, um besonders barrierefreie Unternehmen in der Vergabe bestimmter Aufträge zu bevorzugen. Nicht zuletzt können auch steuerliche Anreize, wie etwa bei der Gesundheitsförderung, Betriebe in der Umsetzung der vorausschauenden Barrierefreiheit unterstützen.

# 6 Fortschritt durch Kooperationen in England

## 6.1 Kooperationsmodell der Lloyd Banks Group

Die Lloyd Banks Group (LBG) im Vereinigten Königreich mit Sitz in London hat bezüglich der für die Barrierefreiheit wichtigen Anpassungen von Arbeitsplätzen für Beschäftigte mit Behinderung ein auf Kooperation ausgerichtetes Modell eingeführt. Ausschlaggebend war eine Mitarbeiterbefragung im Jahr 2009, die die Unzufriedenheit der Beschäftigten aufzeigte: Arbeitsplatzanpassungen dauerten zu lange und beruhten oft auf persönlichen Beziehungen im Unternehmen. Die Entscheidungen waren zudem nicht transparent und nachvollziehbar. Darüber hinaus deckte die Versorgung nicht den individuellen Bedarf ab.

Diese Umfrage führte dazu, dass die LBG im Jahr 2010 mit der Unterstützung von Microlink, einem externen Dienstleister, einen Umstrukturierungsprozess einleitete, der in zwei weiteren Phasen (2011 und 2013) optimiert wurde.

Microlink (<https://www.microlinkpc.com>) ist ein Service Provider aus Southampton, der sich auf die Herstellung einer barrierefreien und bedarfsgerechten Arbeitsumgebung spezialisiert hat. Neben der Beratung im individuellen Einzelfall, indem praktische Lösungen zur Beseitigung von Barrieren am Arbeitsplatz angeboten werden, begleitet Microlink auch die Umstrukturierungsprozesse in den Unternehmen, um die Durchführung von Arbeitsplatzanpassungen zu optimieren. Hierfür wird die Ausgangssituation erhoben und das Unternehmen aktiv in der Umsetzung der Veränderungsprozesse begleitet, um den Umgang mit Arbeitsplatzanpassungen zu professionalisieren.

Mit der Unterstützung des Business Disability Forums in London, einer dem UnternehmensForum in Deutschland vergleichbaren Einrichtung, wurde der Umstrukturierungsprozess bei der LBG begleitet. Die Studie ist öffentlich einzusehen: <https://businessdisabilityforum.org.uk/media-centre/news/case-study-lloyds-banking-group-transforms-workplace-adjustments-process/>

## 6.2 Barrierefreiheit durch unternehmensinterne Strategie

Für die Umsetzung einer systematisch ausgerichteten Unternehmensstrategie ist insbesondere die Beteiligung eines Mitglieds der Geschäftsführung erforderlich, um relevante Beteiligte im Unternehmen abteilungsübergreifend zu überzeugen. Des Weiteren ist eine konkrete Fachperson („one stop shop expert“) im Unternehmen zu benennen, die die Gestaltung der Anpassungsprozesse begleitet und die Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen sicherstellt.

Hierdurch werden Barrieren in den Unternehmen und im Verhältnis zu den Trägern der sozialen Sicherung abgebaut, die in der Beschaffung von Hilfsmitteln und der Durchführung von Arbeitsplatzanpassungen auftreten können.

Durch die gestrafften und zentralisierten Prozesse sowie die Benennung eines Gesamtverantwortlichen innerhalb des Unternehmens werden Fachwissen und Erfahrungen gebündelt und störende Schnittstellen vermieden. Passgenaue Lösungen für Beschäftigte mit Behinderung werden angestrebt, die über das rechtlich vorgegebene Maß hinausgehen. Dieses Vorgehen beruht unter anderem auf der Vertrauensbeziehung zu den Beschäftigten und einer individuellen Bedarfsprüfung. Ein beschleunigtes Anpassungsverfahren endet nach dem Erstkontakt, sofern kein weiterer Beratungsbedarf besteht. Die Erstellung eines von dem Unternehmen vorab genehmigten Katalogs an Anpassungsmöglichkeiten bietet für solch schnelle Entscheidungen eine Orientierung.

Die LBG-zentralisierte Finanzierung aller Arbeitsplatzanpassungen erhöht zusätzlich die Transparenz in der Entscheidungsfindung, was auch den Genehmigungsprozess erleichtert und zum Bürokratie-Abbau führt. Das Budget einzelner Abteilungen des Unternehmens wird nicht mehr belastet, so dass Vorgesetzte nicht über Arbeitsplatzanpassungen entscheiden müssen. Da sich der konkrete

Bedarf von Beschäftigten mit Behinderung an den konkreten Anforderungen des Arbeitsplatzes orientiert und nicht allein von der Diagnose und der Verordnung der Ärzte abhängt, findet eine auf der UN-BRK basierende und unterstützte Abkehr von dem medizinischen Modell der Behinderung statt. Durch die Bedarfsbemessung, die über das individuelle Defizit hinausgeht, wird ein Umdenken in den Unternehmen in Bezug auf Menschen mit Behinderung angestoßen, was wiederum Barrieren in den Köpfen der Beteiligten beruflicher Teilhabe abbauen hilft.

### 6.3 Übertragung auf Deutschland

Mit der Erschließung unternehmensinterner Strukturen, der Benennung klarer Zuständigkeiten und der Einführung zentralisierter Prozessabläufe erhalten auch Unternehmen in Deutschland die Chance, zeitnah und unabhängig von den Trägern der sozialen Sicherung auf den Bedarf an Arbeitsplatzanpassungen in den Betrieben zu reagieren. Unabhängig von Kostenentscheidungen der Rehabilitationsträger im Einzelfall könnten Unternehmen, auch außerhalb der Bankenbranche, zeitnahe Lösungen selbst organisieren, um ihren Beschäftigten mit Behinderung die Ausübung einer bedarfsgerechten Tätigkeit zu ermöglichen.

In Anlehnung an das Bundesteilhabegesetz müsste in diesen Fällen eine nachträgliche Kostenerstattung, insbesondere bei größeren Investitionen, durch die Rehabilitationsträger ermöglicht werden. Ein in Anlehnung an das „Persönliche Budget“ ausgestaltetes, neu zu regelndes sog. betriebsbezogenes Budget kommt als geeignete Maßnahme in Betracht. Fragen der Zuständigkeiten unter den Rehabilitationsträgern dürften demnach künftig nicht mehr die Wiedereingliederung von Menschen mit Behinderung beeinträchtigen, da Unternehmen nach dem Ablauf einer bestimmten Frist auf der Basis eigener Strukturen tätig werden können.

Das systematische Vorgehen bei Arbeitsplatzanpassungen, die direkt von Unternehmen organisiert werden, zahlt

sich auch finanziell aus. Laut Microlink werden hierdurch krankheits- bzw. behinderungsbedingte Abwesenheiten um 76 % reduziert. Allein die Reduktion der Abwesenheitszeiten, die aus nicht- bedarfsgerechten Tätigkeiten resultieren, generieren das 2,5 fache an Return on Investment bei einem investierten Pfund. Durch die Ausübung einer bedarfsgerechten Tätigkeit steigt zudem die Mitarbeiterzufriedenheit, wodurch die Mitarbeiterfluktuation abnimmt. Das positive Betriebsklima kann sich in einer gesteigerten Produktivität widerspiegeln. Darüber hinaus können durch die zentralisierte Beschaffung von Hilfsmitteln zur beruflichen Teilhabe und die Durchführung erforderlicher Anpassungen Kosten eingespart werden.

Die Unterstützung durch externe Dienstleister bietet auch und gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) eine Möglichkeit, auf bereits vorhandene Strukturen zurückzugreifen, um die Barrierefreiheit in eigenen Arbeitsstätten voranzutreiben. Wissenslücken in Bezug auf Inklusion und Barrierefreiheit können auf der Basis der vorhandenen Expertise externer Dienstleister leichter geschlossen werden.

In Deutschland existieren Kompetenzzentren für Hilfsmittel im Rahmen der medizinischen Versorgung, etwa bei den Krankenkassen. Trotz der Ansprechstellen nach § 12 Abs. 1 Satz 3 SGB IX und den Integrationsfachdiensten nach § 192 SGB IX fehlt es aber an flächendeckenden und auf die strukturelle Barrierefreiheit in den Betrieben der Privatwirtschaft ausgerichteten Beratungsangeboten zur beruflichen Teilhabe. Das gilt auch und gerade für Arbeitsplatz-Anpassungen. Hierfür müssten in Deutschland strukturelle Rahmenbedingungen geschaffen werden, indem personelle Ressourcen erhöht und die Beratung von Unternehmen der privaten Wirtschaft in den Mittelpunkt öffentlicher bzw. privater Beratungsstellen gerückt werden, etwa in den Integrationsämtern. Die vom BMAS finanziell geförderte „Deutsche Vereinigung für Rehabilitation“ (DVfR) könnte zu diesem Thema einen Vorschlag erstellen, wie die oben beschriebenen Kooperationsmodelle unter Berücksichtigung bereits vorhandener Beratungsressourcen in Deutschland umgesetzt werden können.

# 7 Innovative Heimarbeit in Malaysia

## 7.1 Telearbeit bei Genashtim

Genashtim (<https://genashtim.com/>) ist ein cloud-basiertes Unternehmen, das in Singapur und Malaysia registriert ist. Hervorzuheben ist, dass alle Beschäftigten des Unternehmens, ob mit oder ohne Behinderung, von zu Hause aus arbeiten. Ein Büro gibt es nicht.

Thomas NG, selbst jahrelang im Vorstand internationaler Unternehmen tätig, hat Genashtim im Jahr 2009 gegründet. Ein Besuch in einer philippinischen Blindenschule inspirierte NG, dass das volle Potential von Menschen mit Behinderung durch wenige Anpassungen erschlossen werden kann. Da insbesondere das Pendeln von und zur Arbeitsstätte für Menschen mit Behinderung eine große Herausforderung darstellt, stellte NG das Arbeiten von zu Hause in den Mittelpunkt seines Geschäftskonzeptes. Auf dieser Basis wurde Genashtim gegründet. Genashtim bietet multinationalen Konzernen, Regierungsorganisationen und Akademien E-Learning Managementsysteme, Sprachkurse sowie allgemein unterstützende Dienstleistungen wie Datenverwaltung und PC-Support an. Zudem wird in Kooperation mit einer der Ivy Universitäten (Cornell University) ein Bildungsprogramm für Führungskräfte angeboten.

Durch den Einsatz technologischer Innovationen erschuf NG eine Arbeitsumgebung, in der Menschen mit unterschiedlichen Behinderungen arbeiten und miteinander kommunizieren können, indem Mitarbeiter auf der ganzen Welt vernetzt werden. Mitarbeitende aus mehr als zehn verschiedenen Ländern sind über fünf Kontinente verteilt, wodurch die Verfügbarkeit der Serviceleistungen für Unternehmen an 365 Tagen im Jahr und 24 Stunden am Tag gewährleistet ist. 70 % der Mitarbeitenden haben eine Behinderung und 25 % sind Flüchtlinge. Viele Mitarbeitenden von Genashtim wohnen in ländlichen Gebieten, da für diese Zielgruppe das Arbeiten aus dem „Home-office“ mitunter die einzige Möglichkeit darstellt, auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig zu werden.

## 7.2 Barrierefreiheit durch technologische Innovationen

Genashtim nutzt vorhandene (Dragon, Whatsapp, Skype, Google Drive, Yahoo, Dropbox etc.) sowie selbst entwickelte Technologien (Training-Plattformen, E-Learning-Plattformen, Bildschirmlesegeräte, Spracherkennungen), um Barrieren abzubauen, von denen Menschen mit Behinderung betroffen sind. Die Kombination dieser technischen „Werkzeuge“ gestaltet die Arbeitsumgebung (eco virtual working environment) von Genashtim. Da die Beschäftigten von Genashtim in der Regel nicht die Möglichkeit haben, sich persönlich zu treffen, wurde zudem ein virtuelles Forum eingerichtet, in dem sie sich abteilungsübergreifend austauschen (G-Tribe: <https://www.youtube.com/watch?v=kCBHnbIHBA0&feature=youtu.be>).

Zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses durchlaufen alle Beschäftigten ein „Training“, das von Genashtim konzipiert wurde und durchgeführt wird. In diesem Training werden die Beschäftigten auf die technischen Herausforderungen des „virtuellen Büros“ vorbereitet. Die Benutzung der einzelnen technischen „Werkzeuge“ sowie die Möglichkeiten der praktischen Anwendung werden aufgezeigt. In der Auswahl neuer Mitarbeitenden werden deshalb auch digitale Fähigkeiten rein akademischen Abschlüssen vorgezogen.

Neben den technischen Innovationen wurde auch auf die Entwicklung einer Unternehmenskultur Wert gelegt, die die Besonderheiten der Telearbeit berücksichtigt. Durch Trainings, Briefings und Interviews werden die Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Situation abgeholt und auf die Aufgaben des Unternehmens vorbereitet. Arbeitsprozesse werden individuell auf die Fähigkeiten der Beschäftigten abgestimmt. Hierbei spielt auch die Zusammensetzung der Abteilungen eine entscheidende Rolle, indem die Teams so besetzt werden, dass die individuellen Einschränkungen eines Einzelnen durch die Fähigkeiten eines Anderen kompensiert werden.

## 7.3 Übertragung auf Deutschland

Das Arbeiten aus dem „Homeoffice“ ist ein Thema, das nicht nur in Deutschland kontrovers diskutiert wird. Über die Vor- und Nachteile der Telearbeit sind sich auch die Verantwortlichen der vorliegenden Studie bewusst. Arbeit bedeutet schließlich neben dem Erwerb des Lebensunterhaltes auch die Interaktion mit Arbeitskollegen. Die Aufnahme des Beispiels von Genashtim bedeutet deshalb nicht, den Austausch herkömmlicher Arbeitsformen durch Telearbeit in Deutschland zu propagieren. Stattdessen könnte aber das Beispiel Genashtim für Unternehmen in Deutschland einen zusätzlichen Anreiz bieten, die Telearbeit stärker als bisher als Ergänzung zur „Büroarbeit“ zu ermöglichen, um durch die Beseitigung der Barrieren auf dem Arbeitsweg und auf der Arbeitsstätte mehr Menschen mit Behinderung zu beschäftigen. § 164 Abs. 4 Satz 1 Nr. 4 SGB IX enthält bereits einen entsprechenden Anspruch. Gemäß § 166 SGB IX könnte Telearbeit auch in den Inklusionsvereinbarungen geregelt werden.

Der inklusive Ansatz, wie er bei Genashtim praktiziert wird, verdeutlicht, dass der adäquate Einsatz technischer Möglichkeiten die zielgerichtete Kommunikation auch außerhalb des traditionell räumlichen Kontaktes mit Menschen (Kollegium/Kunden) ermöglicht. Wie bereits in der Einleitung der Studie erwähnt, sind die Beispiele aus dem Ausland an die in Deutschland existierenden Verhältnisse anzupassen, so dass sich Unternehmen in Deutschland auf andere Rahmenbedingungen einstellen müssen, als dies bei Genashtim der Fall ist. Dennoch existieren auch in Deutschland sowohl auf dem Weg zur Arbeit als auch in den Arbeitsstätten immer noch Barrieren, die eine Großzahl von Menschen mit Behinderung von der Aufnahme einer beruflichen, sozialversicherungspflichtigen Tätigkeit abhalten. Dementsprechend könnte die Telearbeit eine immer wichtigere Option darstellen, Barrieren abzubauen und die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt in Deutschland zu erleichtern.

Das Beispiel Genashtim zeigt indes deutlich, dass im Rahmen der Telearbeit die Nutzung technischer Ressourcen allein nicht ausreichend ist. Die Anpassung unternehmensinterner Prozesse sowie die Entwicklung einer auf die Besonderheiten der Telearbeit ausgerichteten Unternehmenskultur sind genauso bedeutend, um die Telearbeit im Sinne der Beschäftigten und der Unternehmer erfolgreich implementieren zu können. Insbesondere Führungskräfte sind zu sensibilisieren und weiterzubilden, um die Gefahren, die sich aus dieser Arbeitsform ergeben können, frühzeitig zu erkennen, damit sich die Chancen, die mit dieser Arbeitsform einhergehen, entfalten können. Bei der Umsetzung in Deutschland bieten die Rückmeldungen der Mitarbeitenden von Genashtim auf die Frage, inwiefern das Arbeiten von zu Hause eine „Ausgrenzung“ darstellt (**Anlage 11**), eine Orientierungshilfe.

# 8 Bewusstseinsbildung durch Training in Russland

## 8.1 „Disability Skills“ der Stiftung „ACT NOW“

Das von der Stiftung „ACT NOW“ ([www.fond-deystvuy.ru](http://www.fond-deystvuy.ru)) entwickelte „Disability Skills“ ist ein interaktives Training, um Vorurteile, Unsicherheiten und Ängste in der Wahrnehmung von und im Umgang mit Menschen mit Behinderung zu beseitigen. Sofya Pak, die Gründerin der Trainings, die selbst eine Sehbeeinträchtigung hat, war in die Entwicklung des Trainings hauptverantwortlich eingebunden. Basierend auf ihrer 20-jährigen Berufserfahrung entschied sich Pak einen eigenen innovativen Ansatz zu entwickeln, der über die Vermittlung theoretischer Kenntnisse hinausgeht. Das Training verfolgt einen bewusstseinsbildenden Ansatz, der auf die praktische Erfahrung setzt, um Barrieren in den Köpfen der Menschen abzubauen. Dieses Training wird nicht nur in Unternehmen und sonstigen Organisationen, sondern auch in Schulen und Universitäten durchgeführt.

Die Stiftung „ACT NOW“ wurde von jungen Menschen ins Leben gerufen, die trotz Behinderung ein aktives Leben führen. Gründerin ist Olga Loeva, die selbst im Rollstuhl sitzt und ebenfalls bei der Entwicklung des interaktiven Trainings mitgewirkt hat.

## 8.2 Barrierefreiheit durch interaktives Training

An fünf verschiedenen Stationen, die auf unterschiedliche Behinderungsarten ausgerichtet sind, erhalten die Teilnehmer die Möglichkeit, in den aktiven Dialog mit betroffenen Menschen zu treten. Die Teilnehmer, in der Regel Mitarbeitende und Führungskräfte eines Unternehmens, erhalten einen Einblick in die Alltagsgestaltung von Menschen mit unterschiedlichen Einschränkungen. An verschiedenen Stationen werden temporär bestimmte Einschränkungen simuliert. Das Potential von Menschen

mit Behinderung, die in der Überwindung vielschichtiger Herausforderungen des Alltags auf teilweise kreative Lösungsansätze angewiesen sind, wird durch die eigene Erfahrung besonders deutlich. Basierend auf dieser lebendigen Erfahrung werden die Teilnehmer durch die Trainer an den verschiedenen Stationen geleitet, um einen neuen Standpunkt in Bezug auf Diversität und Inklusion einzunehmen und den eigenen Blickwinkel in Bezug auf das Potential von Menschen mit Behinderung zu erweitern. Ein entscheidender Teil des interaktiven Trainings ist die im Anschluss an den praktischen Teil stattfindende Abschluss Sitzung. Für diese versammeln sich alle Mitwirkenden zu einem gemeinsamen Austausch, um den Teilnehmern noch einmal die Möglichkeit zu bieten, gemachte Erfahrung auszutauschen und neue Eindrücke zu thematisieren. Ein persönlicher Austausch mit den Trainern ist ebenfalls möglich, sofern persönliche Befindlichkeiten einen geschützten Rahmen erfordern.

Die Trainer an den jeweiligen Stationen haben selbst alle eine Behinderung, was nach Meinung der Gründerin wichtig ist. Die Weitergabe der eigenen Geschichte erhöht die Authentizität und verbessert den Zugang zu den Teilnehmern. Das Training würde laut Pak ansonsten nicht die gleiche Wirkung entfalten. Die eigene Betroffenheit unterstützt die Fähigkeit, mit Menschen in Kontakt zu treten. Pak kennt jeden einzelnen Trainer persönlich. Durch Instruktionen und persönliche Einweisungen der Trainer wird sichergestellt, dass alle Trainer über den gleichen Wissensstand verfügen und das gleiche Ziel verfolgen.

Eine staatliche Unterstützung in Russland gibt es derzeit nicht. Stattdessen werden die Kosten des Trainings durch die Unternehmen bezahlt. Eine Trainingseinheit kostet ca. 1.000 EUR, zzgl. der Erstattung der Reisekosten für die Trainer. Ca. zehn Firmen haben in Russland von diesem Angebot bereits Gebrauch gemacht.

In den Dialogen vor Ort, insbesondere mit Unternehmen, in denen das Training bereits durchgeführt wurde, hat sich die Wichtigkeit der Bewusstseinsbildung in den Betrieben herauskristallisiert. Dabei war das interaktive Training stets Bestandteil einer übergeordneten Unternehmensstrategie, die mitunter auf den „Sustainable Development Goals“ ausgerichtet ist. Vorurteile und Unsicherheiten sind meist abteilungsübergreifend über verschiedene Ebenen eines Unternehmens vorhanden, wodurch das Betriebsklima und die Produktivität eines Unternehmens beeinflusst werden. Vor diesem Hintergrund entschieden sich die kontaktierten Unternehmen in Russland dazu, das Bewusstsein gegenüber Menschen mit Behinderung unter professioneller Anleitung zu schärfen. Die Teilnahme basierte auf Freiwilligkeit, was der Nachfrage aber keinen Abbruch tat. Die Trainings wurden in den Unternehmen zahlreich angenommen, so dass Folgetrainings erforderlich waren.

### 8.3 Übertragung auf Deutschland

In Deutschland laufen bereits unterschiedliche Kampagnen und Initiativen ([https://www.gemeinsam-einfachmachen.de/GEM/DE/AS/Home/as\\_node.html](https://www.gemeinsam-einfachmachen.de/GEM/DE/AS/Home/as_node.html)) zur Bewusstseinsbildung. So gibt es verschiedene Beratungsstellen in den Städten, die sich auf Menschen mit Behinderung fokussieren und Kampagnen, um Unternehmen hinsichtlich der Einstellung von Menschen mit Behinderung zu überzeugen. Ein flächendeckendes, bewusstseinsbildendes Training, das in den Unternehmen der Privatwirtschaft zur Anwendung kommt und den Abbau gedanklicher Barrieren fördert, gibt es in Deutschland derzeit nicht. In vereinzelt Unternehmen in Deutschland, in der Regel Großkonzerne, sind bereits ähnliche Ansätze vorhanden. Allerdings bleibt anzumerken, dass es für einzelne Akteure eine Herausforderung darstellt, die hierfür erforderlichen Erfahrungen und Expertise aus eigenen Ressourcen zu schöpfen. Flächendeckende Ansätze nach russischem Beispiel würden auch in Deutschland

die Maßnahmen der Bewusstseinsbildung unter Beteiligung betrieblicher Interessensvertretungen, wie z. B. der Schwerbehindertenvertretung nach § 177 SGB IX, auf ein professionelles Level heben.

Nach jetzigem Stand ist es auf der Basis aktueller Ressourcen keiner Institution in Deutschland möglich, ein professionelles Training mit sog. Peers flächendeckend anzubieten, um die Nachfrage privater Unternehmen abzudecken. Hierfür wären entweder Anpassungen rechtlicher Vorschriften erforderlich, um die Zuständigkeit der ergänzenden unabhängigen Teilhabeberatung auch auf private Unternehmen auszudehnen und/oder personelle Ressourcen aufzustocken, wie z. B. bei der Bundesfachstelle Barrierefreiheit, um zusätzliche Kapazitäten im Rahmen der Bewusstseinsbildung mobilisieren zu können. Eine weitere Möglichkeit könnte auch die Nutzung der Ressourcen und Strukturen der Behindertenverbände wie z. B. des Sozialverbandes VDK darstellen, um das Training zur Bewusstseinsbildung in die Fläche zu bringen. Landesberatungsstellen könnten dieses Anliegen ebenfalls unterstützen. Im Verlauf der Studie hat sich immer wieder herausgestellt, dass der Bewusstseinsbildung als Teil einer offenen und inklusiven Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung zukommt. Dementsprechend ist nicht nur die Bewusstseinsbildung des Top-Managements (s. o. 2), sondern auch der Belegschaft, insbesondere der Personen, die mit Menschen mit Behinderung zusammenarbeiten, erforderlich, um die reibungslose Zusammenarbeit und das positive Miteinander zu stärken. Ein interaktiver Austausch, der durch betroffene Menschen konzipiert wird, die ihre eigene praktische Erfahrung einbringen, stellt in diesem Zusammenhang eine sehr effektive und in der Praxis in Russland bereits erprobte Methode dar, die in Deutschland stärker in den Mittelpunkt gerückt werden könnte.

# 9 Zentralisierte Arbeitsplatzanpassungen in England

## 9.1 Globale Standards bei Shell

Shell ist eines der größten Mineralöl- und Erdgas- Unternehmen der Welt und in vielen Ländern aktiv. Die Umstrukturierung der unternehmensinternen Prozesse basiert auf der Initiative von Cara Antoine. Im Jahr 2015 erlitt Antoine selbst eine Beeinträchtigung, indem sie ihr Augenlicht verlor. Aufgrund der persönlichen Betroffenheit spürte Antoine selbst, welchen Aufwand Menschen mit Behinderung bei Shell betreiben müssen, um erforderliche Arbeitsplatzanpassungen zu erhalten. Denn bis zur Umstrukturierung der Unternehmensprozesse von Shell wurde folgende Ausgangssituation erhoben, um individuelle Arbeitsplatzanpassungen zu beantragen:

7 nicht miteinander verbundene Verfahren, 12 verschiedene Anlaufstellen, 110 mögliche Arbeitsschritte, bis zu 20 Monate Lieferzeit sowie undefinierbare Kosten.

## 9.2 Barrierefreiheit durch „Workplace-Accessibility-System“

Als inklusiver Arbeitgeber, der Menschen mit Behinderung die vollumfängliche Ausübung beruflicher Tätigkeiten ermöglicht, unterstützt das Top-Management von Shell die unternehmensinterne Erprobung eines neuen „Workplace-Accessibility-Systems“. Hierbei handelt es sich um ein zentralisiertes, von Shell weltweit eingeführtes Verfahren, um die Anpassung von Arbeitsplätzen zu erleichtern. Basierend auf dieser Ausgangssituation wurde im Jahr 2015 unter der Beteiligung relevanter unternehmensinterner Abteilungen eine Arbeitsgruppe gegründet. Im Jahr 2016 wurde daraufhin in einem Pilotprojekt die Einführung des „Workplace Accessibility-Systems“ an ausgewählten Shell-Standorten getestet. Hierbei waren für die erfolgreiche Implementierung des Pilotprojektes folgende Punkte wichtig:

- Definierung eines Standard-Prozesses für das gesamte Unternehmen
- Einheitliche Budgetierung mit klarer finanzieller Verantwortlichkeit
- Straffung der Prozesse, indem Arbeitsschritte in der Beantragung von Hilfsmitteln reduziert werden
- Bereitstellung passender Angebote für Hilfsmittel sowie geeignete Lösungsansätze, um Beeinträchtigungen zu kompensieren
- Klare Rollenverteilung beteiligter Abteilungen wie HR, Betriebsärzte, Beschaffungswesen etc.
- Erstellung eines Online-Portals, das einen globalen Katalog über verschiedene Anpassungsmöglichkeiten enthält
- Unternehmensinterne Kommunikation über die Möglichkeiten des „Workplace-Accessibility-Systems“
- Bestimmung von Schlüsselkriterien für vorgenehmigte Leistungen
- Sicherstellung der Transparenz; Entscheidungen werden nicht von Vorgesetzten, sondern von einer hierfür eingerichteten Stelle (Accessibility Care Center) getroffen. Vorgesetzte werden nur noch über den Bedarf informiert, eine Genehmigung ist nicht mehr erforderlich.

Durch die Einrichtung eines globalen und an den Interessen der Beschäftigten orientierten Systems konnten in der Pilotphase die Lieferzeiten für entsprechende Arbeitsplatzanpassungen auf 30 Tage oder weniger reduziert und die Durchschnittskosten pro Anpassung auf 260 Pfund minimiert werden. Durch die gestrafften Prozesse und eine klare Zuständigkeit benötigt es heute nur noch wenige elektronische Klicks der betroffenen Personen, um eine Hilfe zu beantragen. Anhand eines durch Kennzahlen unterstützten Webportals, das einen Produktkatalog mit Unterstützungsmöglichkeiten enthält, werden verschiedene Lösungsansätze aufgezeigt, aus denen der Mitarbeiter wählen kann. Nach erfolgreichem Abschluss der Pilotphase wurde das „Workplace-Accessibility-System“ auf weitere Standorte ausgedehnt. Seit Oktober 2018 nehmen mehr als 80 Standorte von Shell teil.

### 9.3 Übertragung auf Deutschland

Genau wie in Deutschland spielt – unabhängig von dem System der sozialen Sicherung eines Staates – die Erhaltung des Arbeitsplatzes nach Unfällen oder Erkrankungen in einer älter werdenden Belegschaft eine immer wichtigere Rolle. Auch wenn, wie in Deutschland, die Finanzierung von Arbeitsplatzanpassungen in Einzelfällen durch Leistungsträger der sozialen Sicherung übernommen werden, sollten auch eigene Strukturen in Unternehmen gefördert werden, um individuelle Einschränkungen zu kompensieren und die vollständige Teilhabe der Beschäftigten im Arbeitsleben durch vorsorgliche Maßnahmen zur Barrierefreiheit sicherzustellen. Durch die Einführung des „Workplace-Accessibility Service“ wurde ein globaler Ansatz gewählt, um die einheitliche Versorgung aller Shell-Mitarbeiter und die Einhaltung internationaler Standards zu gewährleisten. Diese Übertragung einheitlicher Standards auf alle Standorte könnte auch für deutsche „Global Player“ ein Vorbild sein. Zu oft werden unternehmensinterne Standards in deutschen Unternehmen nicht vereinheitlicht, sondern den oft geringeren Anforderungen in anderen Ländern angepasst. Durch zentralisierte und einheitliche Prozesse wird die Basis gelegt, um unternehmensinterne und über die Ländergrenzen hinaus bestehende Barrieren in der Beschaffung von Hilfsmitteln und der Durchführung von Arbeitsplatzanpassungen abzubauen. Auf der Basis eigener Ressourcen können unter Einbeziehung der Schwerbehindertenvertretung und Inklusionsvereinbarungen unabhängig von externen Unterstützungsmöglichkeiten zeitnah Entscheidungen im Sinne der Beschäftigten getroffen werden.

Um passgenaue Arbeitsplatzanpassungen gemäß § 164 Abs. 1 Satz 1 Nr.4 SGB IX zu ermöglichen, sind die Verantwortlichen aber darauf angewiesen, dass Menschen mit Behinderung vorhandene Einschränkungen und Bedarfe auch mitteilen. Durch vertrauensschaffende Maßnahmen, die auf einer offenen und inklusiven Unternehmenskultur basieren, werden Beschäftigte ermutigt, offen über ihre Behinderung zu sprechen. Ein internes Netzwerk von Shell unterstützt Menschen mit Behinderung, „Gleichgesinnte“ im Unternehmen zu finden und Erfahrungen auszutauschen. Dieses „Peer-Prinzip“ findet sich in einigen in der Studie aufgenommenen Beispielen wieder, die es alle wert sind, auf Deutschland übertragen zu werden.

# 10 Führungsstruktur im Unternehmen in Schweden

## 10.1 „Director Accessibility“ bei Scandic

Scandic ist eine schwedische Hotelkette, die in sechs Ländern mit 280 Hotels und 55.000 Zimmern vertreten ist. Scandic verfügt über ein Team von ca. 16.000 Beschäftigten. Die Philosophie von Scandic ist, Barrieren in den eigenen Hotels abzubauen, um allen Menschen, insbesondere Menschen mit Behinderung, den Zugang zu den eigenen Hotels zu ermöglichen. In einem barrierefreien Umfeld werden die Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung in den Vordergrund gestellt. Hierfür wurde eine extra auf Barrierefreiheit ausgerichtete Stelle im Top-Management der Hotelkette eingerichtet, die sich der Herausforderung der Barrierefreiheit annimmt und den aktuellen Standard weiterentwickelt.

## 10.2 Barrierefreiheit durch Managementposition

Im Herbst 2003 wurde Magnus Berglund, der selbst eine Behinderung hat, zum „Director Accessibility“ für alle Scandic Hotels ernannt. Neben der Schulung der Beschäftigten im Umgang mit Menschen mit Behinderung ist Berglund für die Barrierefreiheit in allen Scandic Hotels zuständig. Auf Basis der Rückmeldungen der Kunden und den eigenen Erfahrungswerten wurden unternehmensinterne Standards definiert, die über die rechtlichen Anforderungen in den einzelnen Ländern hinausgehen. Die Expertise von Organisationen für Menschen mit Behinderung wurde dabei einbezogen. In 159 Punkten werden die einzelnen Standards beschrieben, die bei Renovierungsarbeiten oder dem Bau neuer Hotels berücksichtigt werden. Die Standards für Barrierefreiheit sind in einer Checkliste zusammengefasst und gelten in allen Ländern, in denen Scandic Hotels vertreten sind (<https://www.scandichotels.de/immer-bei-scandic/besondere-bedurfnisse>).

Durch die strukturelle Verankerung des „Director Accessibility“ in der Geschäftsführung findet Barrierefreiheit bereits in der Planungsphase von Unternehmensstrategien und in Unternehmensentscheidungen Berücksichtigung. Barrierefreiheit wird von Anfang an „mitgedacht“, so dass nachträgliche Anpassungen in der Regel nicht erforderlich sind. Die Spezialisierung der Scandic Hotels auf Barrierefreiheit dient darüber hinaus im Wettbewerb mit anderen Hotelketten als Vorteil. Das Alleinstellungsmerkmal Barrierefreiheit erweitert nicht nur das Potential möglicher Kunden, sondern vereinfacht auch die Suche nach eigenen Fachkräften, indem eine barrierefreie Umgebung nicht nur Kunden, sondern auch eigenen Beschäftigten zu Gute kommen kann.

## 10.3 Übertragung auf Deutschland

Um Barrierefreiheit nachhaltig in Unternehmen zu etablieren, müssen sich unternehmensinterne Strukturen ändern. Eine Position wie die des „Director Accessibility“ auf Top-Management-Ebene, die die Verantwortlichkeit dieses Themas sowohl nach innen als auch nach außen in sich vereint, würde die Bedeutung der Barrierefreiheit auch in Unternehmen in Deutschland stärken. In Deutschland ist sowohl der Inklusionsbeauftragte als auch die Interessensvertretung von Menschen mit Schwerbehinderung gemäß SGB IX nicht in der Geschäftsführung angesiedelt. In der Regel werden diese bei ausstehenden Entscheidungen erst dann angehört und eingebunden, wenn sich der Prozess bereits in einem fortgeschrittenen Stadium befindet. Um Barrieren in Betrieben nachhaltig abzubauen, sind nachhaltige Maßnahmen erforderlich. Barrierefreiheit lässt sich nicht mithilfe einzelner Initiativen oder anlassbezogener Maßnahmen verbessern. Vielmehr sind in Betrieben Strukturen zu schaffen, Ressourcen zu mobilisieren und Verantwortlichkeiten zu bestimmen, was das Beispiel von Scandic anschaulich darstellt.

Wenn man sich den Themen Barrierefreiheit und Mitbestimmung widmet, dann wird durch das Bundesteilhabegesetz die Mitbestimmung von Menschen mit Behinderung in der Schwerbehindertenvertretung der Betriebe durch mehr Ansprüche auf Freistellung und Fortbildung bereits verbessert. In den Werkstätten für Menschen mit Behinderung wurde z. B. eine Frauenposition geschaffen. In diesem Zusammenhang wäre auch die Schaffung einer Position auf Geschäftsführungsebene in den Betrieben der privaten Wirtschaft empfehlenswert, die sich den Belangen von Menschen mit Behinderung annimmt und diese von Anfang an in grundlegenden Unternehmensentscheidungen vertritt.

# 11 Nutzen des „CSR“ in Polen

## 11.1 „CSR plus D“ bei Capgemini

Capgemini ist ein Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen mit Hauptsitz in Paris. Die Hauptaufgabe besteht in der Unterstützung globaler Unternehmen in der Bewältigung komplexer Herausforderungen in Bezug auf Cloud, Digitalisierung und IT-Plattformen. Bei Capgemini in Polen arbeiten ca. 9.000 Mitarbeiter, von denen mehr als 100 eine Behinderung haben. Insgesamt arbeiten bei Capgemini in Polen Menschen aus über 40 verschiedenen Ländern. Capgemini in Polen muss für die Beratung der eigenen Kunden Fachleute im Informatiksektor einsetzen, die es derzeit in Polen nicht ausreichend gibt. Vor diesem Hintergrund nimmt sich die Personalabteilung von Capgemini dem Thema der Inklusion besonders an.

Der Grundgedanke der „CSR plus D“ Ausrichtung ist es, die aus der „Corporate Social Responsibility“ stammende Verantwortlichkeit der Nachhaltigkeit auf den Bereich der Behinderung auszudehnen. Deswegen steht „D“ für „Disability“. Das Hauptziel beinhaltet die praktische Implementierung CSR relevanter Ansätze, um die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung zu verbessern. So werden zum Beispiel die Fähigkeiten von Managern und Ausbildern geschult, um unternehmensinterne Barrieren zu identifizieren und Strategien und Praktiken zu entwickeln, um diese nachhaltig abzubauen.

Mit der Unterstützung der MOFFIN Stiftung (Managers of the Future Foundation <http://www.moffin.eu/en/who-we-are>) wurden deshalb praktische Konzepte entwickelt, um den „CSR plus D“ Ansatz nachhaltig in der Unternehmenskultur von Capgemini zu etablieren. Der Gründer der MOFFIN Stiftung, Ireneusz Bialek, selbst blind, ist außerdem für das zum Thema der Barrierefreiheit eigens eingerichtete Referat an der Universität Krakau verantwortlich, so dass neben der eigenen Betroffenheit auch eine tiefgründige Fachlichkeit eingebracht wird (<http://www.moffin.eu/en/our-team>).

## 11.2 Barrierefreiheit durch unternehmensinterne Maßnahmen

Im Folgenden werden drei unternehmensinterne Maßnahmen/Anreize von Capgemini beschrieben, die unter Mitwirkung der MOFFIN-Foundation eingeführt wurden.

### Schulung von Multiplikatoren

Im Rahmen der Bewusstseinsbildung werden in der Zusammenarbeit mit der MOFFIN Stiftung spezielle Trainings durchgeführt, um gedankliche Barrieren innerhalb der Belegschaft von Capgemini abzubauen. Hierfür werden ausgebildete Trainer der Stiftung, in der Regel Menschen mit Behinderung, in das Unternehmen eingeladen, um Mitarbeiter und Führungskräfte im Rahmen der Bewusstseinsbildung zu sensibilisieren. In verschiedenen Kontexten werden Ängste, Sorgen oder Zweifel in Bezug auf Menschen mit Behinderung thematisiert. Darüber hinaus werden durch die MOFFIN-Stiftung auch Multiplikatoren ausgebildet. Hierfür werden ausgewählte Personen von Capgemini im Bereich Bewusstseinsbildung geschult, um auch ohne die Unterstützung der Stiftung Trainingsinhalte in Eigenregie zu vermitteln. Insbesondere bei Neueinstellungen können so Empfehlungen direkt an neue Mitarbeitende weitergegeben werden.

### Bewusstseinsbildende Teamevents

Des Weiteren wurde ein betriebsinternes Anreizsystem installiert. Hierfür werden die Gelder, die im Rahmen der auch in Polen existierenden Ausgleichsabgabe durch die Einstellung von Menschen mit Behinderung eingespart werden, in die Teams reinvestiert, in denen Menschen mit Behinderung arbeiten. Sofern Menschen mit Behinderung aufgrund bestimmter Einschränkungen weniger bzw. kürzer arbeiten, werden anfallende Überstunden bzw. Mehrarbeiten von anderen Beschäftigten mit diesen Geldern ausgeglichen. Diese Gelder können aber auch in bewusstseinsbildende Maßnahmen bzw. in Teamevents investiert werden. Insbesondere die gemeinsamen Erlebnisse

außerhalb des beruflichen Kontextes stärken den Zusammenhalt und fördern die kollegiale Gemeinschaft zwischen Menschen mit und ohne Behinderung.

### „WIN with Capgemini“

„WIN with Capgemini“ ist ein Projekt, das aus der Zusammenarbeit unterschiedlicher Abteilungen mit der Unterstützung der Geschäftsführung von Capgemini entstanden ist. Mitverantwortlich war die MOFFIN Foundation (<http://www.moffin.eu/en/win-with-capgemini-1>). Das Projekt wurde 2014 als Pilotprojekt gestartet und hat sich mittlerweile zum festen Bestandteil des „CSR plus D“ Ansatzes etabliert. Das Programm wird stets weiterentwickelt, indem Menschen mit Behinderung in die Weiterentwicklung einbezogen werden und eigene Ideen einbringen können. Neben vielen anderen Maßnahmen, die das „WIN with Capgemini“ beinhaltet, ragt insbesondere die Anpassung des Bewerbungsverfahrens heraus, um den beruflichen Zugang von Bewerbern mit Behinderung zu erleichtern.

In einem Workshop werden jungen Menschen mit Höreinschränkungen verschiedene berufliche Tätigkeiten aufgezeigt, die mit Höreinschränkung möglich sind. Des Weiteren werden die Stärken der jungen Menschen erarbeitet, um diese auf den beruflichen Einstieg vorzubereiten. Trainiert wird auch die Erstellung eines Lebenslaufes inkl. Motivationsschreibens.

Auf der Basis dieses Projektes wurden unternehmensweite Capgemini-Richtlinien für Einstellungsverfahren/ Bewerbungsverfahren formuliert. Damit diese auch praktische Anwendung finden, werden Führungskräfte in Vorbereitungskursen, die durch die MOFFIN durchgeführt werden, unterrichtet. In diesen Kursen werden nicht nur theoretische Inhalte vermittelt, sondern auch herausfordernde Szenarien in Bewerbungsgesprächen simuliert.

## 11.3 Übertragung auf Deutschland

Durch die „CSR plus D“ Ausrichtung bei Capgemini werden Barrierefreiheit und die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung im Rahmen der sozialen Verantwortung in die Unternehmensstrategie eingebunden. Zum einen zeigt Capgemini, wie Unternehmen gerade beim gegenwärtigen Fachkräftemangel durch die Einbindung von Barrierefreiheit in die CSR-Strategie eines Unternehmens Menschen mit besonderen Fähigkeiten gewinnen können. Dieser ganzheitliche Ansatz, der noch nicht Eingang in die CSR-Regeln auf europäischer Ebene gefunden hat und auch von der Vereinigung der EU zu CSR noch nicht umgesetzt wurde, könnte in Deutschland, wo die CSR Aktivitäten im Wesentlichen über die Mittelstandsvereinigung entstanden sind, aufgegriffen werden (<https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/>).

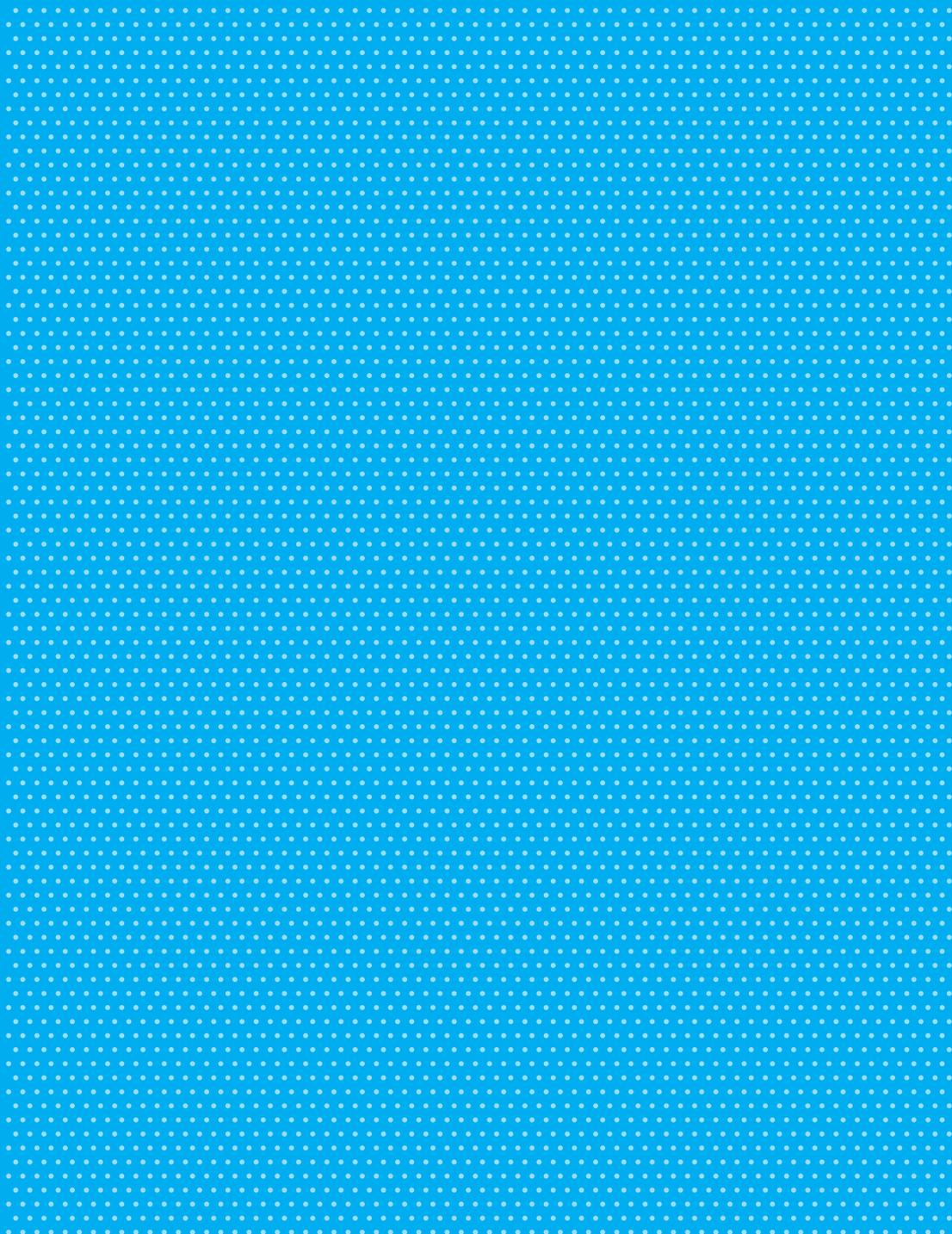
Zum anderen zeigt Capgemini, wie auch andere Beispiele zuvor, dass und wie betriebsexterne „Unterstützer“ sinnvoll und bereichernd sein können. In Unternehmen in Deutschland könnten z. B. Kooperationen mit Behindertenverbänden weiterhelfen, um zusätzliche Kapazitäten zu mobilisieren sowie den Transfer von Wissen sicherzustellen. Des Weiteren könnten auch Interessensvertretungen wie z. B. die Interessensvertretung Selbstbestimmt Leben (<https://www.isl-ev.de>) in Aktivitäten der Unternehmen im Rahmen von CSR eingebunden werden, um Barrieren abzubauen, die Menschen mit Behinderung von der Ausübung einer Tätigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt abhalten. In diesem Zusammenhang könnten Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Verbänden von Menschen mit Behinderung nach § 5 BGG genutzt werden, auch wenn diese bisher in der Praxis aus verschiedenen Gründen noch keine durchgreifende Berücksichtigung gefunden haben.

Des Weiteren bietet Capgemini für andere in Deutschland angesiedelten Unternehmensberatungen für die private Wirtschaft ein Vorbild in zweifacher Hinsicht. Als Arbeitgeber setzen sie barrierefreier Standards um und verfolgen inklusive Ansätze. Zum anderen haben solche inklusiven Unternehmensberatungen auch authentische Kompetenz, Unternehmen der Privatwirtschaft, die sie beraten, auf Barrierefreiheit und Inklusion ausgerichtete Unternehmensziele vorzuschlagen und deren Umsetzung zu begleiten.

KPMG in Spanien z. B. hat sich diesem Geschäftsfeld gewidmet und in diesem Bereich bereits positioniert. Die Fundacion ONCE in Madrid wird durch KPMG in der Durchführung eines EU-finanzierten Projektes (DHUB – <http://www.edf-feph.org/disability-hub-europe-sustainable-growth-and-social-innovation>) unterstützt. Unternehmen der Privatwirtschaft werden beraten, die die Nachhaltigkeit und Inklusion in der eigenen Unternehmensphilosophie stärker verankern möchten. Hierdurch könnten auch infrastrukturelle Engpässe der Beratungslandschaft in Deutschland behoben werden, da die strukturelle Beratung von Privatunternehmen hinsichtlich einer an wirtschaftlichen Gesichtspunkten orientierten Barrierefreiheit noch keinen Schwerpunkt in den bereits vorhandenen Beratungsangeboten in Deutschland bildet.

# TEIL 3

## ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG



# 1 Empfehlungen für Deutschland

Anhand der Studienergebnisse haben sich übergreifende Schwerpunkte von guter Praxis herauskristallisiert, die die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung in Unternehmen der Privatwirtschaft in Deutschland verbessern könnten. Hierbei handelt es sich um strukturelle Ansätze, aus denen die folgenden Empfehlungen formuliert werden, die auch in Rechtsänderungen einmünden können. Konkrete gesetzgeberische Formulierungsvorschläge gehören aber nicht zu den Aufgaben dieser Studie, sondern sind dem Auftraggeber überlassen.

Dabei ist stets zu berücksichtigen, dass sich die Umsetzung der Barrierefreiheit in den Unternehmen an dem aktuellen Stand der Technik und den vorhandenen Bestimmungen orientiert. Was z. B. für Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen als störendes Hindernis empfunden wird, kann für Menschen mit Sinnesbeeinträchtigung eine nützliche Orientierungshilfe darstellen. Ebenfalls eröffnet ein offenes, weitläufiges Büro für Menschen im Rollstuhl die Möglichkeit, sich eigenständig fortzubewegen, wohingegen Menschen mit bestimmten psychischen Erkrankungen dies als Belastung empfinden. Dieses Verständnis ist erforderlich, um einen auf das Unternehmen bezogenen Konsens zu finden, der den Großteil vorhandener Bedarfe abbildet und nicht als überzogen aufgefasst wird.

Viele gute Beispiele, die im Ausland zum Abbau von Barrieren ausfindig gemacht wurden, existieren bereits oder zumindest in Ansätzen in Deutschland, was die Recherche im Rahmen der Studie nicht leichter gemacht hat. Eine breite Auswahl an Unterstützungsmöglichkeiten ist in Deutschland bereits vorhanden, auch wenn diese nicht bzw. noch nicht flächendeckend und betriebsbezogen umgesetzt werden. Dementsprechend fokussiert sich die nachfolgende Zusammenfassung der in anderen Ländern gefundenen Beispiele mit den Empfehlungen für Deutschland weniger an vorhandenen Sozialleistungen im Einzelfall, Menschen mit Behinderung in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu integrieren, sondern an strukturellen Möglichkeiten, Barrieren über einzelne Unternehmen hinweg generell abzubauen.

## 1.1 Förderung der vorsorglichen Barrierefreiheit

Im Laufe der Studie hat sich herauskristallisiert, dass die Unternehmen, die sich nicht nur aufgrund eines konkreten Einzelfalls durch Arbeitsplatzanpassungen um die Herstellung von Barrierefreiheit bemühen, sondern strukturelle Rahmenbedingungen in den Betrieben aufweisen, die besten Beispiele liefern. Diese grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens erhöht die Bereitschaft, Menschen mit Behinderung zu beschäftigen, da die Implementierung des „Universal Designs“ den Bedarf nachträglicher Anpassungen im Einzelfall überflüssig macht. Unternehmen, die eine vorausschauende Barrierefreiheit anstreben, bieten darüber hinaus die Grundlage für die Weiterentwicklung der sozialen Sicherung in Deutschland. Diese ist bisher im Wesentlichen darauf ausgelegt, dass Kosten für Maßnahmen zum Abbau von Barrieren erst dann übernommen werden, wenn ein konkreter Einzelfall vorliegt. In die Barrierefreiheit der Privatwirtschaft wird hauptsächlich erst dann investiert, wenn ein Mensch mit Schwerbehinderung beschäftigt bzw. weiterbeschäftigt werden soll, da in der Regel auch erst dann die Unterstützung wie z. B. der Sozialversicherungsträger möglich ist. Ziel sollte aber ein präventiver Ansatz sein, der Barrierefreiheit, wie im Bereich der Arbeitssicherheit und des betrieblichen Gesundheitsschutzes, zur Selbstverständlichkeit im betrieblichen Alltag führt. Insbesondere der Präventionsgedanke in § 3 Bundesteilhabegesetz bietet dazu die gesetzliche Grundlage.

Hierfür sind staatliche Anreize zu schaffen, die Investitionen in die systematische Gestaltung einer barrierefreien Infrastruktur fördern. Neben steuerlichen Anreizen oder Darlehen, wie z. B. der KfW-Bank, könnte auch die Vergabe öffentlicher Aufträge an den Grad der Barrierefreiheit eines Unternehmens gebunden werden. Zudem könnte die Ausgleichsabgabe durch die Umverteilung der vorhandenen Gelder so umstrukturiert werden, dass Unternehmen, die in strukturelle Barrierefreiheit investieren, auf der Grundlage

eines Indexes (s. o. 5 in Teil 2) durch finanzielle Anreize gefördert werden. Diese und weitere Ideen einer präventiven Ausgestaltung der Barrierefreiheit in Unternehmen in Deutschland ließe sich in einer Gruppe von Sachverständigen auf ihre Umsetzbarkeit und Finanzierbarkeit prüfen.

Eine weitere Ressource, um die Aktivität in den Betrieben zu fördern, könnte die Förderung durch Städte und Kommunen darstellen. Hierfür könnten vorhandene Inklusionspläne Maßnahmen bzw. Fördermöglichkeiten für lokal und regional angesiedelte Betriebe beinhalten, die auf den Abbau von Barrieren in den Unternehmen des privaten Sektors abzielen.

## 1.2 Bewusstseinsbildung im Top-Management

Eine beispiel-übergreifende Erkenntnis der Studie, die von mehreren Unternehmen in unterschiedlichen Ländern bestätigt wurde, ist die Tatsache, dass die Einbindung und Verantwortlichkeit des Top-Managements von ausschlaggebender Bedeutung für den Fortschritt der Barrierefreiheit in den Unternehmen ist. Dies gilt für alle Betriebsgrößen, insbesondere aber in Großbetrieben. Auf die Frage, warum ein Unternehmen inklusiv sei, wurde immer wieder die Haltung und das Verständnis in der Geschäftsführung zum Thema Inklusion und Barrierefreiheit hervorgehoben. Mit der Unterstützung der Geschäftsführung können betriebsinterne Strukturen geschaffen und finanzielle sowie personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die es bedarf, um nachhaltige Veränderungen in den Unternehmen umzusetzen. Diese Analyse ist zwar mit der Einschätzung in Deutschland identisch, dennoch sollten aber Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung weiterentwickelt werden, die auf das Top-Management in Deutschland abzielen, um übergeordnete Paradigmenwechsel innerhalb der Unternehmen anzustoßen. Nachahmenswert sind Führungskräfte-Zirkel zur Barrierefreiheit und Inklusion, wie es myAbility in Österreich

vorbildhaft praktiziert (s. o. 2 in Teil 2). Eine weitere Möglichkeit könnte in der Einbindung der Barrierefreiheit in der Schulung von Aufsichtsräten liegen. Ein Modul in der Schulung von Aufsichtsräten, das speziell der Barrierefreiheit und der Inklusion gewidmet ist, könnte Akzente in der Bewusstseinsbildung auf Top-Management-Ebene setzen. Erste Ansätze in Deutschland waren z. B. in den Berufsförderungswerken München und Nürnberg während des Expertenforums „Chefsache Inklusion“ zu erkennen, als sich Entscheider namhafter Unternehmen über Erfahrungen rund um die Einstellung von Menschen mit Behinderung ausgetauscht haben.

Genauso sollte das Thema Barrierefreiheit aber bereits auch in der Ausbildung des deutschen Führungskräfte-Nachwuchses berücksichtigt werden, um von Anfang an Sensibilitäten hinsichtlich Barrierefreiheit und Inklusion zu fördern. Entsprechende Änderungen der Ausbildungsordnungen, besonders bei Architekten, Ingenieuren und Informatikern, wäre genau wie die Förderung von interdisziplinären Kompetenzzentren für Barrierefreiheit an den Hochschulen erstrebenswert.

## 1.3 Barrierefreiheit als Wirtschaftsfaktor

Eine weitere übergreifende Erkenntnis der Studie liegt darin, dass viele in der Studie aufgenommen Unternehmen das Thema Diversität und Barrierefreiheit nicht nur als soziale Wohltat ansehen, sondern als wirtschaftliche Komponente in ihre Unternehmensziele einbinden. Hierbei steht die Gewinnung neuer Kunden, wie etwa bei Scandic (s. o. 10 in Teil 2), die Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie die Erschließung neuer Fachkräfte, wie etwa bei Capgemini (s. o. 11 in Teil 2), im Vordergrund.

Dafür wird das Thema Barrierefreiheit mit angrenzenden, übergeordneten Themen wie Diversity und Corporate Social Responsibility verknüpft. Ebenfalls lässt sich auch

vermehrt die Verknüpfung zwischen Barrierefreiheit und den auf Nachhaltigkeit angelegten „Sustainable Development Goals“ (SDG) beobachten, die in Deutschland noch weit weniger als in anderen Ländern verbreitet sind. Alle diese Themen ermöglichen die Einbindung der Barrierefreiheit in eine übergeordnete Unternehmensstrategie, die mit wirtschaftlichen Absichten einhergeht, um sich zukunftsorientiert auf dem Markt zu positionieren.

Diese ganzheitliche Ausrichtung in den Betrieben erfordert auch eine hierfür angelegte Struktur, die sich unterschiedlich ausgestalten kann. Bei der schwedischen Hoteltkette „Scandic-Hotels“ wurde z. B. extra eine für den Abbau von Barrieren ausgerichtete Stelle des „Director Accessibility“ auf Management-Ebene eingerichtet (s. o. 10 in Teil 2). Diese Experten, oftmals Experten in eigener Angelegenheit, die früh an der Festlegung von Unternehmenszielen und der Entwicklung von Unternehmensstrategien beteiligt werden, ergänzen die Aufgaben der Inklusionsbeauftragten und der Schwerbehinderten-Vertretungen im Sinne des SGB IX. Dabei könnten auch Inklusionsvereinbarungen (§ 166 SGB IX) stärker als Instrument strategischer Gestaltung genutzt werden.

Mitunter entsteht in den Unternehmen durch den Abbau von Barrieren im Rahmen der Kundengewinnung, wie z. B. bei Banken oder im Einzelhandel, die Erkenntnis, dass Menschen mit Behinderung auf der Basis einer bereits vorhandenen barrierefreien Infrastruktur auch leichter beruflich integriert werden können. In Deutschland erhalten Arztpraxen durch die KfW-Bank (<https://www.arztwirtschaft.de/wie-den-umbau-finanzieren/>) finanzielle Anreize, um diese für Patienten barrierefrei zugänglich zu gestalten. Dies sollte dann, ggf. durch Anpassungen der Kreditbedingungen, gleichzeitig auch dazu führen, dass in diesen „Kleinbetrieben“ auch mehr Menschen mit Behinderung beschäftigt sind. Diese ökonomische Ausrichtung der Barrierefreiheit müsste in entsprechenden Kompetenzzentren, wie z. B. den Kammern verankert werden, um Unternehmen der Privatwirtschaft in diesem Zusammenhang bedarfsgerecht zu beraten. In einem

entsprechenden Pilotprojekt des Ausgleichsfonds könnten die ökonomischen Vorteile für Unternehmen, die durch den Abbau von Barrieren resultieren, spezifiziert und sichtbar gemacht werden.

Darüber hinaus könnte eine reformierte bundesweit agierende Bundesfachstelle für Barrierefreiheit neben der Beratung von Bundesbehörden auch die ganzheitliche Beratung von Unternehmen in der Privatwirtschaft intensivieren. Hierfür müssten Ressourcen und Strukturen zur Verfügung gestellt werden, um die Nachfrage der Unternehmen der Privatwirtschaft, die jetzt schon an die Bundesfachstelle für Barrierefreiheit gerichtet werden, abdecken zu können.

## 1.4 Nachhaltige Begleitung

Eine fachliche Begleitung mit wirtschaftlichem Fokus, die die „Sprache der Unternehmer“ nutzt, könnte auch in Deutschland das Thema der Barrierefreiheit weiter in den Blickpunkt des privaten Sektors rücken. Der Ansatz einer für das Thema der Barrierefreiheit in der privaten Wirtschaft ausgerichteten kompetenten Begleitung zieht sich wie ein roter Faden durch die Ergebnisse der Studie. Im Laufe der Studie hat sich auf der Basis der Korrespondenz mit inklusiven Unternehmen im Ausland herauskristallisiert, dass eine unterstützende und beratende Instanz für Unternehmen in einer für sie oftmals unbekanntenen Herausforderung unabdingbar ist. Hierbei ist insbesondere die Benennung einer konkreten Ansprech- bzw. Begleitungsperson erforderlich, die neben der technischen Beratung auch die Unterstützung in Problemsituation abdeckt. Sollten in der Betriebspraxis Probleme, Störungen oder Unstimmigkeiten auftreten, die den Betriebsablauf sowie die Ziele nachhaltiger Beschäftigung von Menschen mit Behinderung gefährden, werden „vertraute Berater“ kontaktiert, die zeitnah und nachhaltig Abhilfe leisten. Durch dieses „Tandem“ stehen Unternehmen einem für sie in der Regel neuen Handlungsfeld der Inklusion und

Barrierefreiheit nicht allein gegenüber, wodurch auch die Bereitschaft steigt, „neue Wege“ in der Einstellung von Menschen mit Behinderung zu erschließen. Expertengespräche und Gespräche mit Unternehmensvertretern bestätigten, dass die Unterstützung/Begleitung im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes in einer pragmatischen und unternehmensnahen Ausrichtung Barrieren abbaut und die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung fördert. (s. o. Shekulo Tov oder myAbility in Teil 2).

Zur Erweiterung der Aufgaben wäre eine Gesetzesänderung im Sozialgesetzbuch erforderlich, um die Beratungskompetenz bestimmter Organisationen in Deutschland auf die Barrierefreiheit in Unternehmen des privaten Sektors auszudehnen. In Deutschland bieten sich für eine ganzheitliche Beratung die Träger der sozialen Sicherung sowie die Integrationsfachdienste an. Voraussetzung wäre, dass sich diese neben der Unterstützung von Menschen mit Behinderung auch der systematischen Beratung von Betrieben annehmen; ein Ansatz, der sich über ein durch den Ausgleichsfonds finanziertes Projekt testen ließe. Die fachliche Beratung könnte aber auch durch die bereits jetzt schon in den Unternehmen in Deutschland vertretenen UV-Träger mit ihrem technischen Aufsichtsdienst bzw. durch das Sachgebiet Barrierefreiheit<sup>15</sup> erfolgen. Einige UV-Träger beraten die Arbeitgeber schon jetzt im Zusammenhang mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz mitunter auch in Fragen der Barrierefreiheit, so dass sich – was im Kontext der Weiterentwicklung der UV-Träger bereits diskutiert wird – die Aufsichtspersonen in den Unternehmen als Lotsen für das Thema Gesundheit im Betrieb etablieren könnten. Die stärkere innerbetriebliche Einbindung von Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit mit entsprechenden Kompetenzen in der Beratung zur Barrierefreiheit wäre durchaus hilfreich. Ebenfalls könnte die Einbindung der Ansprechstellen nach § 12 Abs. 1 Satz 3 SGB IX intensiviert werden, wenn Ressourcen aufgestockt werden.

In diesem Zusammenhang sollten auch die Bundesländer darauf Wert legen, dass die Anzahl und die qualitative Aus- bzw. Weiterbildung der Experten, die sich der Barrierefreiheit in Arbeitsstätten in Deutschland annehmen, angehoben wird. Durch die Einbindung von Hochschulen könnten entsprechende Schwerpunkte (Exzellenzen) ausgebaut werden. Barrierefreiheit müsste dementsprechend bereits Bestandteil in der Ausbildung von z. B. Architekten und Ingenieuren sein, um neue Beratungskompetenzen bilden und erschließen zu können.

## 1.5 Anlassunabhängige Beratung von Unternehmen

Aus den gefundenen Beispielen in anderen Ländern lässt sich eine weitere innovative Strategie ableiten, die die Unternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Dieser Ansatz wird besonders in den Niederlanden verfolgt (s. o. 1 in Teil 2), um die auch in Deutschland zumeist auf den individuellen Teilhabebedarf ausgerichteten Unterstützungsangebote zu ergänzen. Durch den Ansatz einer sozialen Unternehmensberatung, die sich in erster Linie an den Belangen und den Bedürfnissen der Betriebe orientiert, können neue Tätigkeitsfelder für Menschen mit Behinderung erschlossen werden. Etablierte Beratungsstellen, wie z. B. Träger der sozialen Sicherung würden in diesem unternehmenszentrierten Kontext nicht mehr nur als „Bittsteller“, sondern als Unterstützer mit wirtschaftlicher Handlungstendenz auftreten. Entsprechende Anpassungen in den Betriebsabläufen bringen nicht nur Menschen mit Behinderung, sondern allen Beteiligten, insbesondere auch den Betrieben, Vorteile. Betriebsabläufe werden optimiert und die Effektivität gesteigert. Ob hierfür, wie in den Niederlanden, eine neue zentrale Behörde/Organisation geschaffen werden muss oder ob die in Deutschland bereits vorhandenen Angebote auf den

15 Vgl.: DGUV, Sachgebiet Barrierefreiheit, abgerufen am 27.09.2019 von <https://www.dguv.de/barrierefrei/index.jsp>

Unternehmensbedarf ausgerichtet werden sollten, ist eine politische Frage, die vom Auftraggeber zu klären ist. Hervorzuheben ist, dass die Qualifizierung des Beratungspersonals, das die Betriebe über den konkreten Einzelbedarf hinaus berät, in entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen zu ergänzen ist.

## 1.6 Barrierefreiheit als Qualitätskriterium

Im internationalen Raum, besonders in den USA, hat sich neben der „Bestrafung“ von Unternehmen, die sich nicht um die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung bemühen, ein weiterer Ansatz herauskristallisiert. Es werden Anreizsysteme entwickelt, die die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung über den Fürsorgegedanken hinaus in einen anderen Kontext hieven. Neben der „Bestrafung“ im Rahmen der Ausgleichsabgabe, die es kombiniert mit einer Beschäftigungsquote auch in vielen anderen Ländern gibt, könnten Anreizmodelle (Förderprogramme) auch in Deutschland eingeführt werden, die auf das Potential von Menschen mit Behinderung abzielen und dadurch einen positiv behafteten Zugang zu den Unternehmen ermöglichen. Belohnt werden danach die Unternehmen, die die vorausschauende Barrierefreiheit bereits als Bestandteil der Unternehmensstrategie umsetzen. Bei der Entwicklung solcher Fördermöglichkeiten in Deutschland könnte ein Index (s. o. 5 in Teil 2) behilflich sein, der die Bewertung der vorausschauenden Barrierefreiheit in den Betrieben unterstützt. Die international bereits vorhandenen Modelle müssten auf die Verhältnisse in Deutschland angepasst werden. Eine ressourcenorientierte Wahrnehmung von Menschen mit Behinderung, deren Nichteinstellung nicht mehr ausschließlich „bestraft“, sondern deren Einstellung nun zusätzlich strukturell gefördert wird, könnte auch positiven Einfluss auf die Gesellschaft ausüben. Der positive Wandel in der Wahrnehmung von Menschen mit Behinderung in der Wirtschaft kann den Abbau von „Barrieren in den Köpfen“ der Menschen fördern und einen Bewusstseinswandel anregen.

## 1.7 Technische Innovationen

Gute Beispiele aus dem Ausland, die sich auf die Nutzung technischer Errungenschaften beziehen und die es in Deutschland noch nicht gibt, haben sich trotz intensiver Bemühungen kaum identifizieren lassen. Dies liegt u. a. daran, dass technische Innovationen, die dem Abbau von Barrieren in Unternehmen dienen, in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern bereits genutzt werden. Technische Ansätze, die im Ausland gefunden wurden, waren in Deutschland zumindest in Ansätzen vorhanden, so dass die zu Beginn der Studie definierten Anforderungen einer Aufnahme der Beispiele entgegenstanden. Zahlreiche technische Hilfsmittel werden u. a. in Deutschland hergestellt. Auch ist Deutschland auf dem Gebiet weiterer Maßnahmen wie z. B. der Anwendung „leichter Sprache“ zum Abbau von Barrieren für Menschen mit Lernschwierigkeiten fortschrittlicher als andere Länder und Unternehmen. Ob sich die Arbeit im Sozialraum „Wohnung“, wie bei Genashtim (s. o. 6 in Teil 2) praktiziert, durchsetzt, wird in Deutschland davon abhängen, welche Gewerbebranche die Errungenschaften der modernen Kommunikationsmittel nutzen kann, um die Tele-Kommunikation unter den Beschäftigten zu verbessern. Die Frage, ob und in welchem Grade der Sozialraum „Wohnung“ in Deutschland tatsächlich barrierefreier ist, kann die vorliegende Studie indes nicht klären.

Im Rahmen der Telearbeit bedarf es eines Konsenses unter den Sozialpartnern in Deutschland, der sich an den Interessen der Menschen mit Behinderung orientieren sollte. Immer wieder äußerten Vertreter ausländischer Betriebe sowie betroffene Menschen, insbesondere Menschen mit Sinnesbeeinträchtigungen, dass das Arbeiten aus dem Homeoffice neue Möglichkeiten eröffnet und die Teilhabe am Leben in der Gesellschaft fördert. Hierin liegt auch der Bezug der Barrierefreiheit zum Thema „Arbeit 4.0“. Eine Herausforderung besteht dementsprechend darin, dass die technischen Lösungen, die für den Betriebsalltag zur Verfügung gestellt werden, Barrieren abbauen und keine „neue Barrieren“ schaffen. Hierfür könnten elektronische Produkte mit Algorithmen, die auf den Markt kommen, präventiv geprüft werden, ob und wie sie Barrieren für Menschen mit Behinderung verursachen – so wie es bei der Prüfung der Sicherheit von Produkten in Deutschland auch praktiziert wird. Denn ohne präventive Prüfung wird die nachträgliche Herstellung barrierefreier Informationstechnologie genau wie bei Gebäuden kosten- und zeitintensiv. Die bereits vorhandenen Regeln und Institutionen zur Normung (BITV 2.0 sowie WCAG 2.0) bieten einen Ansatz, an dem sich Hersteller neuer und bestimmter Produkte orientieren können.

Zu erwähnen ist, dass sich viele Personen im Ausland Fortschritte zur Barrierefreiheit von deutschen Unternehmen erhoffen, wie z. B. SAP, die elektronische Produkte für die Nutzung in der Arbeitswelt weltweit liefern, die oftmals gerade für Menschen mit Sehenschränkungen verbesserungswürdig sind.

## 2 Ausblick

### 2.1 Bedeutung des Themas

Viele halten das Ziel einer wie auch immer ausgeprägten Barrierefreiheit in der Privatwirtschaft für zu komplex, zu teuer und insoweit nicht vorrangig – so auch in Deutschland. Wenn sich aber ein Staat, ein Bundesland oder eine Stadt/ein Kreis dennoch durchringt, das Thema neben vielen anderen wichtigen Themen in die politische Agenda der nächsten Jahre aufzunehmen, dann kann diese internationale Studie Anregungen geben, welche Strategien erfolgsversprechend sind.

Bereits jetzt bestehen in Deutschland gesetzliche Verpflichtungen unterschiedlicher Rechtsgrundlagen, auf denen sich in den nächsten Jahren – insbesondere durch den European Disability Act – ein politischer Druck entwickeln wird. Trotz vorhandener Rechtsgrundlagen existieren in Deutschland Implementierungsdefizite, weshalb die Weiterentwicklung rechtlicher Möglichkeiten neben anderen vielschichtigen Maßnahmen eine erstrebenswerte Option darstellt, die Barrierefreiheit in Unternehmen der Privatwirtschaft zu fördern. Den Gedanken einer allgemeingültigen Verpflichtung zur Barrierefreiheit aller Betriebe in einer Stadt äußerten im Rahmen der vorliegenden Studie Vertreter aus China (Shenzhen), wo im November 2019 eine Konferenz zu dem Thema Barrierefreiheit stattfand.

Die derzeit in Deutschland vorherrschenden anlassbezogenen Investitionen zur Barrierefreiheit im Einzelfall wirken stattdessen wie ein „Tropfen auf den heißen Stein“ und helfen nur geringfügig, mehr Menschen mit Behinderung in das Arbeitsleben zu integrieren. So bleibt im Wesentlichen der politische Weg auf der Grundlage eines systematisch angelegten Vorgehens, indem vorhandene Ressourcen unter Berücksichtigung der Studienergebnisse genutzt und ausgebaut sowie innovative Wege für Deutschland erschlossen werden – mit einem messbaren Fortschritt in der Förderung barrierefreier Betriebe der Privatwirtschaft. Denn ohne die Einbindung der Unternehmen wird ein inklusiver Arbeitsmarkt im Sinne des Art. 27 der UN-BRK nicht erreicht

werden – auch nicht durch aufwendige Kampagnen zur Bewusstseinsbildung, um mehr Betriebe zur Einstellung von Menschen mit Behinderung zu bewegen.

### 2.2 Verbreitung der Studie

Die Verbreitung des vorliegenden Abschlussberichts oder einiger gezielter Beispiele kann das Bewusstsein beteiligter Personen im Arbeitsleben der Privatwirtschaft in Deutschland schärfen und gleichzeitig aufzeigen, dass Barrierefreiheit auch für Unternehmen lohnenswert ist und sich einfacher und preiswerter realisieren lässt als generell angenommen. Die Umsetzung der in den Beispielen beschriebenen Erkenntnisse aus anderen Ländern könnte zu einer Aufbruch-Stimmung in Deutschland führen, sofern diese für relevante Akteure zugänglich gemacht werden. Hierfür könnte die aktive Einbindung sozialpolitischer Akteure in unterschiedlichen Formaten (Veranstaltungen, Workshops, interdisziplinären Arbeitsgruppen) zielführend sein, um in der Studie aufgenommenen Anregungen zu bewerten und weiterzuentwickeln. Dazu gehören die Unternehmensvereinigungen, die Behindertenverbände und die Organisationen der Träger und Dienstleister in der sozialen Sicherung. Aber auch verschiedene Ministerien, die Bundesländer und Zusammenschlüsse der Städte und Gemeinden sowie alle politisch Verantwortlichen könnten zur Priorisierung des Themas „Barrierefreiheit in der Privatwirtschaft“ beitragen. Da die vorliegende Studie aus dem Ausgleichsfonds finanziert wurde, werden die Ergebnisse auch im Beirat für die Teilhabe von Menschen mit Behinderung vorgestellt. Verbunden mit den Ergebnissen und Strategien aus Arbeitskreisen, die das BMAS auf der Grundlage dieser Studie einsetzt und betraut, könnte das Thema Barrierefreiheit in der Privatwirtschaft in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen – auch im Rahmen der Aktivitäten im Kontext der Arbeit 4.0 (s. 1.8). Die in der Studie gegründete nationale Beratungsgruppe könnte dabei eine unterstützende Rolle spielen, weil die Mitglieder als Experten mit dem Thema vertraut sind.

## 2.3 Kontinuität der Studienergebnisse

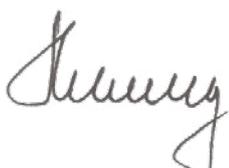
Zur Stärkung einer Implementierung der in der Studie aufgenommenen Beispiele in der Unternehmenspraxis sollten verantwortliche Experten der Beispiele zu geeigneten Anlässen nach Deutschland eingeladen werden, um detailliert über ihre innovativen Ansätze und praktischen Erfahrungen zu berichten. Dieser Dialog mit deutschen Regierungsvertretern und Vertretern deutscher Betriebe wurde den Vertretern der ausländischen Beispiele auch durch die Projektleitung in Aussicht gestellt. Bei allen Anlässen im Ausland wurde länderübergreifend ein großes Interesse an einem internationalen Austausch zum Thema Barrierefreiheit und Inklusion im Arbeitsleben festgestellt. Dies könnte durch eine auf das Thema der Barrierefreiheit spezifisch zugeschnittene Veranstaltung der Bundesregierung aufgegriffen werden. Möglich ist aber auch, am besten kumulativ, ein inklusiver Ansatz, wonach bereits vorhandene Anlässe genutzt werden, um Beispiele aus dieser Studie vorzustellen. Dazu gehören die jährlichen Inklusionstage, der jährliche Inklusionspreis oder die jährlich stattfindende RehaCare-Messe in Düsseldorf. Die DVfR plant für 2020 einen Kongress zu dem Thema der technischen Lösungen für Arbeitsplätze von Menschen mit Behinderung. Auch diese Aktivität könnte als Plattform dienen, um innovative Ansätze der Studie zu verbreiten. Die Studie kann nur dann einen nachhaltigen Beitrag leisten, wenn die Ergebnisse der Studie und die Suche nach weiteren geeigneten Beispielen in der Privatwirtschaft nicht abreißen. Eine Übersetzung der Studie in einschlägige UN-Sprachen wird empfohlen. Denn von den Vertretern der in diesen Endbericht aufgenommenen Unternehmen und Organisationen wurde ein Interesse an den Ergebnissen der Studie sowie an dem, was über sie geschrieben wurde, geäußert.

## 2.4 Internationaler Austausch

Im Verlauf der vorliegenden Studie sind Kontakte auf internationaler Ebene entstanden, die Aktivitäten zum Thema Barrierefreiheit auf internationaler Ebene initiieren, an denen Deutschland sich beteiligen und eine führende Rolle spielen sollte; insbesondere dann, wenn das Thema Barrierefreiheit in der Privatwirtschaft in Deutschland eine stärkere Bedeutung einnehmen soll. Auf EU-Ebene wird ein von der Fundacion ONCE durchgeführtes und von der EU unterstütztes Projekt zum Thema Barrierefreiheit veranlasst. Hierbei handelt es sich um eine Plattform unter dem Label „DHub“ auf der Best-Practice Beispiele und vorhandenes Wissen zum Thema Barrierefreiheit unter Beteiligung verschiedener Interessensvertretungen länder- und sektorenübergreifend veröffentlicht werden (s. o. 11 Teil 2). Die während der Studie geknüpften Kontakte zu dieser europäischen Plattform lassen sich leicht reaktivieren. Eine stärkere deutsche Beteiligung lohnt sich auch auf der Ebene der ILO „Global Business and Disability Network“ und auch im Rahmen der österreichischen Initiative des ZERO-Projekts (s. o. 2 in Teil 2). Die Studie bietet dementsprechend auch geeignete Ansätze, die internationale Zusammenarbeit gemäß Art. 32 der UN- BRK zu erfüllen. Hinsichtlich der wirtschaftlichen Zusammenarbeit könnte sich auf der Grundlage des Nationalen Aktionsplans der Bundesregierung zur Umsetzung der UN-BRK auch die Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) stärker an dem Thema der Barrierefreiheit beteiligen. Der internationale Austausch vorhandener Erfahrungen sowie die Intensivierung von Kooperationen mit Experten im Ausland erhöhen auch den Mehrwert bisheriger Aktivitäten auf internationaler Ebene. In Bangladesch werden Betriebe unter deutscher Beteiligung im Arbeits- und Brandschutz sowie im Return-to-Work unterstützt, was künftig auch die Beratung von Barrierefreiheit in Betrieben umfassen könnte.

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie wird die Projektleitung mit Einwilligung des Auftraggebers internationale Regeln („golden rules“) zur Barrierefreiheit in der Privatwirtschaft erstellen, die dann zum ersten Mal auf dem Weltkongress von Rehabilitation International ([www.riglobal.org](http://www.riglobal.org)) in Aarhus im September 2020 präsentiert und zur Diskussion gestellt werden ([www.riworldcongress2020.com](http://www.riworldcongress2020.com)).

Verantwortlich für die Studie



Dr. ing. Stefan Hussy  
Hauptgeschäftsführer der DGUV



Dr. jur. Friedrich Mehrhoff  
DGUV-Stabsbereich Reha-Strategien (a.D.)



Marlon Becker  
wissenschaftlicher Mitarbeiter  
der DGUV

Berlin, den 31.10.2019

# Literaturverzeichnis

## Monographien

Stähler, Dr. Thomas P. (Hrsg.): Inklusion behinderter Arbeitnehmer. Rechtliche Grundlagen für Arbeitgeber, Personalabteilungen, Schwerbehindertenvertreter und Betriebsräte, Köln, 2013.

Wansing, Gudrun: Teilhabe an der Gesellschaft. Menschen mit Behinderung zwischen Inklusion und Exklusion, Wiesbaden, 2005.

Düwell, Franz Josef; Beyer, Christoph: Das neue Recht für behinderte Beschäftigte. Inklusion am Arbeitsplatz – Bundesteilhabegesetz als Herausforderung für Vertretungen, Arbeitgeber und Anwaltschaft, Baden-Baden, 2017.

Hötten, Reinhard; Hirsch, Thorsten: Jobcoaching. Die betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderung gestalten, Köln, 2014.

Zijlstra, Fred; van Ruitenbeek, Gemma; Mulders, Henny; van Lierop, Brigitte: Designing Work for Inclusiveness, in: Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue, 2017 (eBook).

Do Carmo, José Carlos: Law of Quotas for People with Disabilities – The Brazilian Experience, in: Wansing, Gudrun; Welte, Felix und Schäfers, Markus (Eds): The Right Work for Persons with Disabilities – International Perspectives, Baden-Baden, 2018.

Mehrhoft, Dr. Friedrich: Return to work as a central Aim of Rehabilitation, in: Wansing, Gudrun; Welte, Felix und Schäfers, Markus (Eds): The Right Work for Persons with Disabilities – International Perspectives, Baden-Baden, 2018.

## Artikel

Welte, Felix: Barrierefreiheit und angemessene Vorkehrungen, in: 11 Review of Social Policy, Jahrgang 64 / 2015 / Heft 11, November, S. 267-272.

Uldry, Marine und Degener, Theresia: Auf dem Weg zu inklusiver Gleichheit: 10 Jahre UN-Asschuss für die Rechte von Menschen mit Behinderung (Original: „Towards inclusive equality: 10 years Committee on the Rights of Persons with Disabilities“), 2018.

Tietz, Claudia und Hoenig, Ragnar (Hrsg.): Die UN-Behindertenrechtskonvention. Impulse und Herausforderungen in Deutschland (SF 11/2015), in: Sozialer Fortschritt (SF), Band 64, Heft 1, Herausgegeben von der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.Köln. 2015.

Barrierefreie Arztpraxis: So können Sie den Umbau finanzieren, in: A&W Online, 11.07.2016 (<https://www.arztwirtschaft.de/wie-den-umbau-finanzieren/>)

Krauthausen, Raul: Inklusion ist, was wir draus machen, 02.12.2014 (<https://raul.de/leben-mit-behinderung/inklusion-ist-wir-draus-machen-inklusion2025/>)

## Konventionen

Committee on the Rights of Persons with Disabilities, Eleventh session (31.03-11.04 2014): Article 9: Accessibility in General comment No. 2 of the United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD/C/GC/2), 2014.

**Internetseiten**

[www.raul.de](http://www.raul.de)  
[www.aktion-mensch.de](http://www.aktion-mensch.de)  
[www.destatis.de](http://www.destatis.de)  
[www.weforum.org](http://www.weforum.org)  
[www.bundestag.de](http://www.bundestag.de)  
[www.dguv.de](http://www.dguv.de)  
[www.dguv.de/barrierefrei/index.jsp](http://www.dguv.de/barrierefrei/index.jsp)  
[www.rehadat-statistik.de](http://www.rehadat-statistik.de)  
[www.dimdi.de](http://www.dimdi.de)  
[www.inclusievableidsorganisatie.org](http://www.inclusievableidsorganisatie.org)  
[www.myability.org](http://www.myability.org)  
[www.businessanddisability.org](http://www.businessanddisability.org)  
[www.zeroproject.org](http://www.zeroproject.org)  
[www.s-tov.org](http://www.s-tov.org)  
[www.flex.com](http://www.flex.com)  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)  
[www.disabilityequalityindex.org](http://www.disabilityequalityindex.org)  
[www.microlinkpc.com](http://www.microlinkpc.com)  
[www.businessdisabilityforum.org.uk](http://www.businessdisabilityforum.org.uk)  
[www.genashtim.com](http://www.genashtim.com)  
[www.youtube.com](http://www.youtube.com)  
[www.fond-deystvuy.ru](http://www.fond-deystvuy.ru)  
[www.gemeinsam-einfach-machen.de](http://www.gemeinsam-einfach-machen.de)  
[www.scandichotels.de](http://www.scandichotels.de)  
[www.moffin.eu](http://www.moffin.eu)  
[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)  
[www.isl-ev.de](http://www.isl-ev.de)  
[www.unternehmens-netzwerk-inklusion.de](http://www.unternehmens-netzwerk-inklusion.de)  
[www.arzt-wirtschaft.de](http://www.arzt-wirtschaft.de)  
[www.inclusievableidsorganisatie.org](http://www.inclusievableidsorganisatie.org)  
[www.edf-feph.org](http://www.edf-feph.org)  
[www.riglobal.org](http://www.riglobal.org)  
[www.riworldcongress2020.dk](http://www.riworldcongress2020.dk)

