

# Behinderung muss kein Hindernis sein

**DIVERSITY.** In der Arbeitswelt kämpfen körperlich, geistig oder psychisch behinderte Menschen mit vielfältigen Vorbehalten und Vorurteilen. Viele Betriebe zahlen lieber die Ausgleichsabgabe, als einen Behinderten einzustellen. Dabei übersehen sie, welche Potenziale deren Beschäftigung bieten kann. Von Michael Stuber

Herr Obermeier arbeitet bei der S.A.R. Elektronik GmbH. Er steuert Roboter und simuliert den Produktionsvorgang des Unternehmens am Computer. Der Programmierer ist querschnittsgelähmt und auf einen Rollstuhl angewiesen. Er ist einer von mehr als 6,6 Millionen Menschen mit

einer Schwerbehinderung in Deutschland – und einer der wenigen behinderten Arbeitnehmer

mit einem festen Arbeitsplatz. Lediglich 33,7 Prozent der Menschen mit einer Behinderung (im Alter zwischen 15 und 65 Jahren) gingen im Jahr 2003 einer Beschäftigung nach, im Vergleich zu 67 Prozent der Menschen ohne Behinderung. Eine Hauptursache dafür, dass viele Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt außen vor bleiben, sind Vorurteile über eine angeblich geringere Leistungsfähigkeit. Denn angesichts des technischen Fortschritts und staatlicher Fördergelder wirken sich Behinderungen immer seltener als „Verhinderung“ in der Arbeitswelt aus. Großbildschirme für Sehbehinderte, Transporthilfen für körperlich eingeschränkte Beschäftigte und angepasste Arbeitsplätze erleichtern die Eingliederung in Arbeitsprozesse erheblich.

## Unternehmenskultur gegen Vorurteile

Der Managementansatz „Diversity“ setzt daher bei vorhandenen Stereotypen und Vorurteilen gegenüber Menschen mit Behinderungen an. Weniger wichtig als die technischen Voraussetzungen erscheinen hierbei die erlebte Unternehmenskultur und die Reaktionen auf Menschen mit Behinderungen. Anders als bei bisherigen

Integrationskonzepten steht bei Diversity nicht die Frage im Vordergrund, was ein Mensch mit Behinderung nicht kann und welche Unterstützung er benötigt. Der Ansatz betrachtet die Stärken und Potenziale des Einzelnen und fokussiert auf die Beiträge, die er im Arbeitsumfeld leisten kann. Die betriebliche Praxis zeigt: Leistungsunterschiede von Mitarbeitern mit und ohne Behinderung sind kaum feststellbar, wenn Beschäftigte mit Behinderung an einem Arbeitsplatz entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden. Der Blick auf individuelle Stärken von Arbeitnehmern bewirkt einen klaren Fortschritt. Diversity führt sowohl bei Menschen mit Behinderung als auch bei anderen Mitarbeitern zu besseren Entfaltungsmöglichkeiten, erhöhter Produktivität, einem deutlich angenehmeren Betriebsklima und so zu vielfältigen betriebswirtschaftlichen Vorteilen.

## Vielfältige Fähigkeiten als Bonus

Nicht zuletzt im Verkauf verspricht die Einbindung vielfältiger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wirtschaftliche Erfolge. So gewinnt die Hamburger Sparkasse neue Kunden durch die Beschäftigung einer Bankangestellten mit einer besonderen Qualifikation: Sie beherrscht die Gebärdensprache. Der europaweite Markt allein für Spezialprodukte und Sonderdienstleistungen für Menschen mit Behinderungen beträgt, nach Angaben der Informationsstelle Re-Integra, rund zehn Milliarden Euro pro Jahr – mit steigender Tendenz. Um Erfolg in diesem Markt zu erzielen, müssen Kundenbedürfnisse verstanden und entsprechend bedient werden. Dies gelingt am ehesten, wenn die vielfältige Kundenstruktur auch durch die Beschäf-



**INTEGRIEREN** statt auszugrenzen, ist das Motto des Diversity Managements.

tigung behinderter Menschen abgebildet wird. Beispiele aus den europäischen Nachbarländern zeigen, wie unterschiedlichen Kundenbedürfnissen Rechnung getragen werden kann: Die Eingangsbereiche der britischen Einzelhandelskette Virgin verfügen über Kontaktschleifen für Rollstuhlfahrer, durch die sich Türen automatisch öffnen; Vergrößerungsgläser an den CD-Regalen helfen der sehbehinderten Kundschaft, die Aufschrift eines Produkts zu erkennen. Auch der französische Kosmetikerhersteller L'Occitane hat behinderte Menschen als Zielgruppe erkannt und druckt seit Ende der 90er Jahre den Namen seiner Produkte zusätzlich in Blindenschrift auf seine Verpackungen.

## Auditierung und Trainings

Sollen Vorteile der Vielfalt von Mitarbeitern und Kunden genutzt werden, empfiehlt es sich zunächst, eine Bestandsaufnahme im Unternehmen durchzuführen. Über Mitarbeiter- und Kundenbefragungen sowie Fokusgruppeninterviews wird ein Verständnis dafür erzielt, in welchen Bereichen die Organisation vorhandene Vielfalt bereits nutzt und in welchen Feldern Verbesserungspotenziale bestehen. Diese Befragung erfasst beispielsweise, ob Menschen aufgrund einer Behinderung





© Ruth Will

weisen – im Fall von Behinderung – auf ausgrenzendes Verhalten oder übertriebene Hilferichtungen hin. Denn Ignoranz kann ebenso wie überzogene Fürsorglichkeit bevormundend oder isolierend wirken.

Ein Beispiel: Immer wieder berichten Rollstuhlfahrer, die mit Begleitung in ein Geschäft kommen, dass das Verkaufspersonal über ihren Kopf hinweg mit der Begleitung spricht, anstatt mit dem Kunden oder der Kundin selbst. Gezielte Trainings können die Mitarbeiter hier über effektives Verhalten aufklären und beispielsweise darüber informieren, dass viele Behinderungen erst im Laufe des Lebens eintreten. Mit einem Anteil von fast 86 Prozent wird der weitaus größte Teil aller Schwerbehinderungen durch Krankheiten während des (Arbeits-)Lebens ausgelöst. Nur 4,5 Prozent aller Behinderungen sind angeboren.

### Überprüfung der Rekrutierungspraxis

Eine kritische Überprüfung der vorhandenen Rekrutierungspraxis, insbesondere in Bezug auf die Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderungen im Unternehmen, stellt eine weitere Maßnahme im Rahmen des Diversity Managements dar. Denn im Wettbewerb um die besten Köpfe bieten auch diese Menschen eine für Unternehmen wichtige Ressource. So werden Kundenbedürfnisse von Menschen mit Behinderungen oftmals von jenen besser verstanden, die sich in einer ähnlichen Lage befinden.

Staatliche Arbeitsplatzförderungen für Menschen mit Behinderungen senken zudem die Einstellungskosten. Die Agentur für Arbeit übernimmt beispielsweise auch Kosten im Rahmen von Probebeschäftigungen oder Praktika von Menschen mit Behinderungen. Erfahrungsberichte vieler Firmen mit behinderten Mitarbeitern zeigen, dass das Betriebsklima durch die Einstellung vielfach kooperativer wird. Zugleich wird ein Unternehmen als „guter Arbeitgeber“ wahrgenommen.

All das erhöht nicht nur die Attraktivität der Firma für alle potenziellen neuen Arbeitskräfte, auch fühlen sich viele Kunden von Unternehmen mit sozialer Verantwortung stärker angesprochen. Und, nicht zu vergessen, schließlich senkt jede Neueinstellung eines Mitarbeiters mit Behinderung die Ausgleichsabgabe.

### Rechtliche Herausforderungen

Neben ökonomischen Gründen legen die anstehenden Auswirkungen der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien nahe, bisherige Personalprozesse auf Diskriminierungs- oder Belästigungspotenziale gegenüber Menschen mit Behinderungen zu überprüfen. Von Bedeutung ist dabei, dass die Richtlinie keine Einschränkung auf Schwerbehinderung vornimmt. Integrationsmaßnahmen sollten künftig somit auch Menschen mit Behinderungsgraden erfassen, die nicht durch bestehende Regelungen für Schwerbehinderte (siehe SGB IX) abgedeckt sind. So folgt aus den Richtlinien, dass kein Beschäftigter mit einer Behinderung – auch nicht mittelbar – von der Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen werden darf, und Menschen mit Behinderung die gleichen Aufstiegschancen erhalten müssen wie andere Kollegen. Dass diese Maßnahmen bereits zur verbreiteten Praxis unter Diversity-Unternehmen gehören, zeigt die Diversity-Praxis-Studie (DPS) von „Ungleich Besser Consulting“ und dem *PERSONALmagazin*: Von 46 befragten deutschen Unternehmen decken 87 Prozent die Dimension Behinderung im Rahmen ihrer Antidiskriminierungsaktivitäten ab.

### Vorteile für Beschäftigte und Kunden

Ein Mensch mit einer Behinderung, der seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt wird, ist tatsächlich genauso leistungsfähig wie ein Kollege oder eine Kollegin ohne Behinderung. Diversity-Trainings helfen, weit verbreitete Vorurteile über eine geringere Leistungsfähigkeit oder daraus resultierende Betriebsstörungen abzubauen. Unternehmen, die die Potenziale vielfältiger Beschäftigter nutzen, sind nicht nur am Markt erfolgreicher, sondern zeichnen sich häufig auch durch ein besseres Betriebsklima aus. Diversity bietet so einen konsistenten Rahmen, das Thema Behinderung nicht isoliert, sondern ausgerichtet auf das jeweilige Kerngeschäft und die Unternehmensstrategie umzusetzen, um für alle Beschäftigten und den Arbeitgeber gleichermaßen Vorteile zu erzielen. ●

Autor: Michael Stuber ist Gründer von Ungleich Besser Consulting, Köln, und Trainingsanbieter: [www.e-Diversity.de](http://www.e-Diversity.de)

benachteiligt oder belästigt werden und ob Barrierefreiheit besteht. Diversity geht hierbei bewusst den Weg, alle Beschäftigten zu befragen und nicht ausschließlich „Betroffene“. Damit soll der Fehler früherer, einseitiger Ansätze vermieden werden, sich nur auf eine Gruppe zu beschränken, was häufig dazu führte, dass sich die jeweils anderen ausgeschlossen fühlten und sich infolgedessen gegenüber möglichen Veränderungen verschließen.

Im Rahmen ihres Diversity Managements führt beispielsweise die Bankengruppe Barclays regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durch, die explizit Elemente zum Thema „Behinderung“ enthalten. Zusätzlich erfassen Umfragen unter Bankkunden mit Behinderungen deren Zufriedenheit mit Service und Angeboten.

Auch die Deutsche Bahn hat Menschen mit Behinderung als Zielgruppe – mit immerhin mehr als 6,6 Millionen schwerbehinderten Bundesbürgern – entdeckt. Neben der barrierefreien Gestaltung neuer Bahnhöfe, Fahrzeuge und Internetseiten werden Mitarbeiter der Deutschen Bahn geschult, wie sie Reisenden mit Behinderungen in „angemessener Weise“ begegnen. Trainings dieser Art bieten sich auch für Führungskräfte und Mitarbeiter in anderen Branchen und zu weiteren Aspekten von Diversity an. Sie sensibilisieren die Beschäftigten für unterschiedliche Formen von Vielfalt, und