

EAA



Einheitliche
Ansprechstellen
für Arbeitgeber

Berufliche Teilhabe gestalten

Inklusionsmanagement im Unternehmen

Kontexte. Relevanz. Praxis

Ein Leitfaden für Führung und
Inklusionsbeauftragte zur Orientierung
und Mitgestaltung von Inklusion

Faktencheck Inklusion

- 05 Modul I
Rechtlicher Rahmen, Pflichten, Fachliches
für Inklusionsbeauftragte
- 06 Schritt 1: Rechtlicher Rahmen
- 06 Schritt 2: Pflichten des Arbeitgebers
- 09 Schritt 3: Bestellung eines(r) Inklusionsbeauftragten
- 10 Schritt 4: Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung (SBV)
- 10 Schritt 5: Externe Kooperationen und Partner:innen
- 11 Schritt 6: Aufgaben des/der Inklusionsbeauftragten

Gestaltungsraum Inklusion

- 13 Modul II
Handlungsspektrum für Inklusionsbeauftragte
- 14 Schritt 7: Interne Strukturen und Partner:innen
- 20 Schritt 8: Internes Netzwerk Inklusionsteam
- 21 Schritt 9: Impulsgeber:in für eine inklusive Wertebasis
- 24 Schritt 10: Initiator:in für Vielfalt im Unternehmen
- 25 Schritt 11: Mitgestalter:in einer Strategie Diversity & Inklusion
- 25 Schritt 12: Weiterdenker:in von New Work und Inklusion
- 28 Modul III
Voraussetzungen und Rahmenbedingungen
für Inklusionsarbeit im Unternehmen
- 30 Modul IV
Erweitertes Verständnis des/der Inklusionsbeauftragten
- 36 Modul V
Die Inklusionsvereinbarung
- 39 Modul VI
Checklisten und Arbeitsblätter
- 58 Modul VII
Publikationen der EAA-BIHA Hamburg

Gemeinsames und Unterschiede

Als Beraterin für Inklusion und berufliche Teilhabe im Unternehmen unterstützt die EAA-BIHA Hamburg (Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber) Sie in Ihrer Aufgabe als Inklusionsbeauftragte im Unternehmen. Ihre Aufgaben und Aktionen als Inklusionsbeauftragte sind im SGB IX weder vollständig erfasst noch final definiert. Damit ergibt sich ein Raum für Gestaltung und organisationsindividuelle Umsetzung von Inklusion im Unternehmen, den wir mitberücksichtigen und aufnehmen.

So enthält unser EAA-BIHA-Hamburg Leitfaden für Führung und Inklusionsbeauftragte inhaltlich zwei Schwerpunkte: Eine faktische Ausrichtung sowie eine gestalterische Dimension. Beides nehmen wir integral – aus Unternehmenssicht – in den Blick.

Unternehmen sind komplexe Gebilde. Sie bestehen aus vielfältigen und sich ergänzenden Elementen, welche zum einen Muster, Regeln und Funktionen abbilden, zum anderen Werte, Beziehungen und Potenziale für Entwicklung und Innovationen darstellen. Das ist das ganze Bild, das wir betrachten und für Inklusionsarbeit nutzen.

Unternehmen als komplexe Systeme, sind weder starr noch funktional, sondern dynamisch, wandel- und veränderbar. Jedes Unternehmen erzählt seine eigene Geschichte. Jedes Unternehmen schafft seine eigene Statistik und Wertschöpfung gleichermaßen.

Sie als Inklusionsbeauftragte agieren genau in diesem Feld, an seinen Schnittstellen, an seinen Knotenpunkten und Verknüpfungen. Ihre Kompetenz, Ihre Bedeutung und Präsenz besteht darin, einer inklusiven Unternehmenskultur Format und eine Gestalt zu geben.

Wie Sie diesen Leitfaden nutzen können

Unser **Leitfaden** gibt Ihnen einen Überblick über viele Facetten des/der Inklusionsbeauftragten in Unternehmen.

Wir setzen auf eine **faktische** und auf eine **gestalterische** Perspektive.

Diese Sicht ermöglicht es Ihnen, Funktion und Aufgabe des/der Inklusionsbeauftragten in Unternehmen aus gewohnten Blickwinkeln zu sehen. Darüber hinaus ermöglicht ein erweitertes Selbstverständnis im Sinne einer Managementsabsicht eine grundlegend neue Perspektive.

Die hier beschriebenen Inhalte dienen als Anregung für Ihre Inklusionsarbeit in Unternehmen. Nachfolgend werden dafür **relevante Aspekte in 12 Schritten (Module)** erläutert. Diese können Sie als Basis (auch einzeln) nutzen und als Zielraum für sich und Ihr Unternehmen definieren.

Darauf aufbauend beschreiben wir ein neues Selbstverständnis des/der Inklusionsbeauftragten in Unternehmen. Ein noch zu etablierendes Inklusionsmanagement ist unsere Idee.

Zehn **Checklisten** im Anhang ermöglichen Ihnen schrittweise, organisationsindividuell und praxisnah vorzugehen.

Sie entscheiden, was auf Ihr Unternehmen zutrifft. Sie bestimmen Ziele und inklusive Handlungsräume, die zu Ihrem Unternehmen passen, vereinbart und umgesetzt werden können.



Für diesen Ansatz – mit Blick in die Zukunft – finden Sie die notwendige Unterstützung und Beratung bei der EAA-BIHA Hamburg.

Modul I

Rechtlicher Rahmen, Pflichten, Fachliches für Inklusionsbeauftragte

Schritt 1



Rechtlicher Rahmen

Die Eingliederung, die Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung, das Aufrechterhalten ihrer Arbeitsfähigkeit, die Förderung ihrer Kompetenzen und Talente sind für den/die Arbeitgeber:in verpflichtend und seit 2001 im SGB IX geregelt.

Außerdem ist das Recht von Menschen mit Behinderung auf gerechte und günstige Arbeitsbedingungen, einschließlich Chancengleichheit und gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit, sichere Arbeitsbedingungen einschließlich Schutz vor Belästigung, formuliert in Artikel 27 (Arbeit und Beschäftigung) der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK), zu beachten.

Auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) untersagt eine Benachteiligung wegen einer Behinderung.

Schritt 2



Pflichten des Arbeitgebers – Umsetzung durch die/den Inklusionsbeauftragte(n) (Auszüge aus dem SGB IX Teil 3)

(Ausführlich informieren Sie sich bitte im SGB IX)

Beschäftigungspflicht § 154 (1) SGB IX	Private und öffentliche Arbeitgeber:innen mit jahresdurchschnittlich monatlich mindestens 20 Arbeitsplätzen, haben auf wenigstens 5% der Arbeitsplätze Menschen mit Schwerbehinderung zu beschäftigen. Frauen sind dabei besonders zu berücksichtigen.
Ausgleichs- abgabe § 160 (1 u. 2) SGB IX	Erfüllt der/die Arbeitgeber:in die Beschäftigungsquote nicht, ist eine Ausgleichsabgabe an das für den Firmensitz zuständige Integrationsamt zu zahlen. Ausgleichsabgabe pro mtl. unbesetztem Pflichtarbeitsplatz: von 3% bis unter 5% 140,-€ von 2% bis unter 3% 245,-€ unter 2% 360,-€.

<p>Beschäftigungsquote § 163 (2) SGB IX</p>	<p>Die Arbeitgeber:innen haben der für ihren Firmensitz zuständigen Agentur für Arbeit einmal jährlich bis spätestens zum 31. März für das vorangegangene Kalenderjahr, aufgliedert nach Kalendermonaten, die Daten anzuzeigen, die zur Berechnung des Umfangs der Beschäftigungspflicht und somit der Erfüllung der Ausgleichsabgabe dienen, mitzuteilen.</p>
<p>Meldung freier Stellen § 164 (1) SGB IX</p>	<p>Grundsätzlich haben Arbeitgeber:innen zu prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit Menschen mit Einschränkung und Behinderung besetzt werden können. Freie und freiwerdende Stellen sind der Agentur für Arbeit zu melden, um Vermittlungsvorschläge einzuholen.</p>
<p>Inklusionsvereinbarung § 166 SGB IX</p>	<p>Zur Konkretisierung der Arbeitgeber:innenpflichten bietet sich der Abschluss einer Inklusionsvereinbarung, die alle vereinbarten Ziele und Aktivitäten zur Inklusionsarbeit und deren Beteiligte im Unternehmen verbindlich erfasst, diese regelmäßig auswertet und praktisch fortentwickelt. Die Inklusionsvereinbarung enthält Regelungen insbesondere zur Personalplanung, zur Arbeitsplatzgestaltung, Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsorganisation.</p>
<p>Prävention § 167 (1) SGB IX</p>	<p>Der/die Arbeitgeber:in schaltet bei Eintreten von personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Schwierigkeiten, möglichst frühzeitig die Interessenvertretungen sowie das Integrationsamt ein, um mit ihnen alle Möglichkeiten und alle zur Verfügung stehenden Hilfen zur Beratung und mögliche finanzielle Leistungen zu erörtern, um die Problemlage zu lösen und um das Beschäftigungsverhältnis möglichst dauerhaft fortsetzen zu können.</p>

<p>Besonderer Kündigungsschutz § 168 SGB IX</p>	<p>Beschäftigungsverhältnisse der Menschen mit Schwerbehinderung unterliegen dem besonderen Kündigungsschutz. Kündigung sowie Änderungskündigung sind nur zulässig, wenn die vorherige Zustimmung des Integrationsamtes dazu vorliegt.</p>
<p>Informationspflicht des Arbeitgebers gegenüber der Interessenvertretung § 178 (2) SGB IX</p>	<p>Die Schwerbehindertenvertretung (SBV) ist über alle eingegangenen Bewerbungen oder Vermittlungsvorschläge der Agentur für Arbeit zu informieren. Die SBV hat das Recht auf Einsicht in die entscheidungsrelevanten Teile der Bewerbungsunterlagen sowie das Recht auf Teilnahme an Vorstellungsgesprächen, es sei denn der/die Bewerber:in lehnt deren Beteiligung nach § 164 SGB IX ab.</p>
<p>Mehrarbeit § 207 SGB IX</p>	<p>Schwerbehinderte Menschen sind von Mehrarbeit, auf Antrag freizustellen.</p>
<p>Zusatzurlaub § 208 SGB IX</p>	<p>Menschen mit einem Grad der Behinderung (GdB) der mindestens 50 beträgt, haben Anspruch auf einen bezahlten Zusatzurlaub von 5 Arbeitstagen basierend auf einer 5-Tage-Woche.</p>

Diese Regelungen des SGB IX Teil 3 setzen den **rechtlichen und formalen Rahmen** für Inklusionsarbeit im Unternehmen.

Um das gesamte Unternehmen inklusiv aufzustellen und eine inklusive Unternehmenskultur zu entwickeln, bedarf es allerdings mehr.

So können Unternehmen ihre eigenen Verhaltensregeln durch einen Codex oder durch ein Compliance-Management-System (CMS), im Sinne von Einhaltung der gesetzlichen, branchenbezogenen und unternehmensinternen (auch ethischen) Regeln und Vorschriften, bestimmen.

Inklusion lebt zuallererst von der Mitwirkung ihrer Akteure:innen. Dazu gehören das Commitment von Führung im Sinne einer inklusiven Werte-

basis sowie die Informiertheit der Mitarbeiter:innen im Sinne einer prosozialen Motivation und Haltung.

Alle flankierenden Aktivitäten, Konzepte, Initiativen und Handlungen der Inklusionsbeauftragten sind hier von besonderer Relevanz.

Schritt 3



Bestellung eines(r) Inklusionsbeauftragten

Gemäß § 181 SGB IX ist jede(r) Arbeitgeber:in verpflichtet, einen Inklusionsbeauftragten zu bestellen. Über seine Bestellung ist die örtliche Agentur für Arbeit und das regional zuständige Integrationsamt zu informieren.

Von hier aus erfüllt der/die Inklusionsbeauftragte seine/ihre Funktion als verlässliche(r) und externe(r) Netzwerkpartner:in des Unternehmens für die Agentur für Arbeit und das Integrationsamt.

Der/die Arbeitgeber:in ist grundsätzlich frei in seiner/ihrer Entscheidung, wen er/sie mit dieser Aufgabe betraut. Formvorschriften bestehen nicht. Das SGB IX enthält keine Vorgaben, wer zu einem/einer Inklusionsbeauftragten bestellt werden kann. Häufig werden Personalverantwortliche, Arbeitsschutzbeauftragte oder Sicherheitsingenieure:innen als Inklusionsbeauftragte bestellt. Inklusionsbeauftragte sollten möglichst selbst schwerbehindert sein. Es gibt keine gesetzlichen Regelungen, die die Bestellung von Inklusionsbeauftragten an eine bestimmte zeitliche Dauer knüpfen.

Inklusionsbeauftragte vertreten den/die Arbeitgeber:in verantwortlich und sind dazu berechtigt, rechtsverbindliche Erklärungen abzugeben. Der/die Inklusionsbeauftragte ist der/die konkrete Ansprechpartner:in des/der Arbeitgebers:in bei der Umsetzung von Inklusion im Unternehmen. Diese(r) achtet darauf, dass die Verpflichtungen seitens des/der Arbeitgebers:in (s. Pflichten des Arbeitgebers) aus dem SGB IX erfüllt werden.

Die Bestellung der Inklusionsbeauftragten sollte nicht nur der Schwerbehindertenvertretung und dem Personalrat gemäß § 178 SGB IX bekannt gemacht werden, sondern allen Mitarbeiter:innen.

Inklusionsbeauftragte müssen nach innen sichtbar sein.

Schritt 4



Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung (SBV)

Der gemeinsame Auftrag – die Umsetzung von Inklusion im Unternehmen – verbindet die/den Inklusionsbeauftragte(n) mit der Schwerbehindertenvertretung.

Damit ist die Schwerbehindertenvertretung in ihrer Funktion für die Unterstützung der Belange von Mitarbeiter:innen mit Behinderung sowie Gleichgestellte, im Zuspiel und Zusammenspiel mit den Inklusionsbeauftragten, das entscheidende interne Netzwerk für mehr berufliche Teilhabe und Inklusion im Unternehmen.

Dieses interne Netzwerk ist von Anfang an mit zu bedenken, mit zu beteiligen, mit zu gestalten, damit eine inklusive und vielfaltsorientierte Unternehmenskultur Form und Praxis werden kann.

Zu einem **fachübergreifenden Kompetenznetzwerk** können intern der soziale Dienst, der/die Diversity-Manager:in, der/die Gleichstellungsbeauftragte sowie der/die BEM-Beauftragte (Betriebliches Eingliederungsmanagement) hinzugezogen werden.

Transparenz der Information, offene Lösungswege, sowie eine Vielfaltsexpertise im Unternehmen, tragen zur Umsetzung und zum Gelingen von Inklusion im Unternehmen maßgeblich bei.

Inklusionsbeauftragte regeln und gestalten Inklusionsarbeit im Unternehmen vorausblickend mit.

Schritt 5



Externe Kooperationspartner:innen

Für Inklusion vernetzen sich Inklusionsbeauftragte mit anderen Akteur:innen und Trägern, die gezielte Unterstützungsangebote und Leistungen für Teilhabe und Inklusion vorhalten.

Dazu gehören:

- das **Integrationsamt** und sein Technischer Beratungsdienst
- die **Agentur für Arbeit**, insbesondere der Arbeitgeberservice
- die **Deutsche Rentenversicherung**
- die **Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung**

- die **Fach- und Beratungsdienste**, wie z.B. der Integrationsfachdienst (IFD)
- das besondere Beratungsangebot für Unternehmen in Hamburg von der **EAA-BIHA Hamburg**.

Dieses externe **Kompetenznetzwerk** steht regional den Unternehmen und damit auch allen Inklusionsbeauftragten mit ihrer vielschichtigen Expertise und ihren spezifischen Leistungen zur Verfügung.

Schritt 6



Aufgaben des/der Inklusionsbeauftragten

Die Aufgaben des/der Inklusionsbeauftragten variieren in den Unternehmen. Interne Strukturen, Mitarbeiteranzahl sowie interne Leitbilder und Werte haben darauf einen Einfluss.

Entwicklungen, die von außen kommen, wie die Transformation in den Unternehmen, Arbeit 4.0, neues Arbeiten im Sinne von New Work-Konzepten, Generationenwertewandel, Social Media Kommunikation und Barrierefreiheit, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz (KI) und Remote-Work werden zunehmend auch die Aufgabe des Inklusionsbeauftragten verändern und erweitern.

Der/die Inklusionsbeauftragte sorgt für die Einhaltung der gesetzlichen Verpflichtungen auf Arbeitgeber:innenseite.

Funktionen des/der Inklusionsbeauftragten:

- **Kontaktperson** auf Arbeitgeberseite
- **Ansprechpartner:in** für die Beschäftigten mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung
- Interne **Netzwerkpartner:in** für die Interessenvertretung (Betriebs-, Personalrat und SBV)
- **Kooperationspartner:in** des Integrationsamtes und der Agentur für Arbeit
- **Moderator:in** – wirkt im Konflikt auf einen Interessensausgleich zwischen allen Beteiligten hin

Zu den Aufgaben und Themenfeldern des/der Inklusionsbeauftragten gehören generell:

- **Personal** (Beschäftigung, Bewerbungsverfahren, Arbeitsbedingungen, Fortbildung)
- **Förderleistungen** (Beantragung)
- **Technische Hilfen, Arbeitsassistenz, Barrierefreiheit** (Behindertengerechte Ausstattung)
- **Bauliche Maßnahmen sowie soziale Barrierefreiheit**
- **Interne und externe Netzwerkarbeit** (Kooperation und Zusammenarbeit mit der Interessenvertretung und den unterschiedlichen Trägern wie Integrationsamt, Agentur für Arbeit, Rentenversicherung)
- **Berücksichtigung und Entwicklung der Beschäftigungspflichtquote**
- **Initiierung und Mitgestaltung einer Inklusionsvereinbarung mit dem Ziel, Inklusion im Unternehmen zu stärken, zu gestalten und zu entwickeln.**



Nutzen Sie dazu das EAA-BIHA Hamburg Beratungsangebot und die EAA-BIHA Hamburg Publikation »Inklusives Bewerbungsverfahren/Ihre Fragen – EAA-BIHA Hamburg antwortet«

Modul II

Handlungsspektrum für Inklusions- beauftragte

Werteverständnis

Wir haben in unserer langjährigen Beratungsarbeit festgestellt, dass Funktion und Aufgaben des Inklusionsbeauftragten einen erweiterten und umfassenden Blick aus Unternehmens- und der Organisationssicht verlangen.

Wir denken, und das bestätigt die Praxis, dass es eine Perspektiven-ergänzung braucht, die an die Seite formaler, verbindlicher und einzuhaltender Rahmenbedingungen von Inklusion im Unternehmen anschließt.

Deshalb erweitern wir in diesem Abschnitt den Blick. Wir verbinden Inklusionsarbeit mit einem **Zielbild: Gestaltungsraum und Handlungsoption**. Dieses Zielbild meint nicht nur Ziel im Sinne von Fokus und Richtung, sondern ein Verständnis für Kontexte, die ein Unternehmen in seiner Komplexität und Einzigartigkeit ausmachen.

**Wir nehmen das ganze Unternehmen in den Blick.
Setzen neue Impulse.**

Wir folgen damit einem Ansatz, der das Unternehmen als **komplexes Gebilde** und **soziales System** mitdenkt und sich für Inklusion weiter erschließt.

Schritt 7



Interne Strukturen und Partner:innen

Das Mitbedenken und Mitbeachten von Kontexten basiert auf einem integralen Grundverständnis. Dieses zielt darauf ab, Inklusion im Unternehmen vielschichtig mit einzubeziehen.

Inklusionsarbeit baut auf ein integrales Grundverständnis.

Es braucht im Ansatz den Zusammenhang von Unternehmensidentität, Unternehmensebenen, Strukturen und Prozessen, Beziehungen und Potenzialen, die insgesamt (neue) Handlungsmöglichkeiten hervorbringen. Nur so gelingt es, Inklusion auf die Unternehmensagenda zu setzen und zu einem Thema für alle zu machen.

Es braucht einen ganzheitlichen Ansatz mit dem verschiedene Akteur:innen auf eine interne, inklusive Mitgestaltung angesprochen werden können.

Eine Organisationsentwicklung Inklusion:

Führungsebene

- Führungskräfte von Anfang an für das Thema gewinnen:
integral & inklusiv – Purpose/Sinn/Haltung



Angebot der [EAA-BIHA Hamburg](#) für Hamburger Arbeitgeber:innen: Inhouse-Schulung für Führungskräfte, um diese für das Thema zu sensibilisieren und mit den rechtlichen Grundlagen vertraut zu machen.

- Führungskräfte übernehmen intern die Vorreiterrolle:
integral & inklusiv – Living Leadership, Agile Leadership
- Führungskräfte öffnen und entwickeln die Organisation:
integral & inklusiv – Veränderungsbereitschaft und Augenhöhe, Zieloptimierung mit Handlungsräumen verzahnen
- Führungsgrundsätze auf Inklusion ausrichten:
integral & inklusiv – Reason Why/Werte, Mindset Entwicklung/ Denkweisen

Human Resources (HR) – Personalmanagement

- Administration zum Thema »Rechtliche Grundlagen der Inklusion« weiterbilden:
integral & inklusiv – UN-Behindertenrechtskonvention, Schwerbehindertenrecht SGB IX, Datenschutz



Angebot der [EAA-BIHA Hamburg](#) für Hamburger Arbeitgeber:innen: Beratung und Inhouse-Schulung zu den Themen UN-Behindertenrechtskonvention, Schwerbehindertenrecht SGB IX und Datenschutz. (Vertiefende Fortbildungsangebote in Kooperation mit dem Integrationsamt Hamburg)

- Stellenbesetzung erweitern und individualisieren:
integral & inklusiv – Networking und Experience/Erprobung
mit Assistenzdienstleistern, Integrationsfachdienst (IFD), Peer-Consulting
- Personalentwicklung individualisieren:
integral & inklusiv – kein One-Fits-All-Ansatz
- Personalmanagement strategisch-inklusiv ausrichten mit Zugang zur Führungsebene:
integral & inklusiv – Organisationsentwicklung Inklusion

Marketing

- Unternehmensgrundsätze mit Inklusion verbinden:
integral & inklusiv – Wertebasis und Corporate Culture
- Diversity/Vielfalt – mit Inklusion verbinden:
integral & inklusiv – Strategie und Kulturwandel
- Kampagnen zu Teilhabe und Inklusion intern/extern initiieren:
integral & inklusiv – Partizipation und Kontext

Public Relations (PR) – Öffentlichkeitsarbeit

- Zugang schaffen zum Thema Inklusion über interne/externe Kommunikationswege u.a. über Newsletter, Chefbrief, Intranet, Social Media, Unternehmens-Website, Inhouse-Veranstaltungen, Fachbeiträge:
integral & inklusiv – Commitment

Inklusionsbeauftragte(r)

- Funktion als Schnittstelle etablieren, Vernetzung mit HR, Marketing und Führung, ressort-, abteilungs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit:
integral & inklusiv – Design Thinking, Storytelling

Schwerbehindertenvertretung (SBV)

- Vernetzung mit HR, Marketing und Führung:
integral & inklusiv – ressort-, abteilungs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit/Collaboration

Mitarbeiter:innen – Kunden:innen (Interne und externe Stakeholder)

- Interne und externe Gruppen als Akteure einbinden:
integral & inklusiv – Kontexte und Nachhaltigkeit/Sustainability, Engagement, Freiwilligkeit/Citizenship Behavior, Botschafter und Influencer-Status



Neu ist, mit diesen internen Akteur:innen können Sie einen Inklusionsprozess im Unternehmen anstoßen, initiieren, einfordern, gestalten und umsetzen.

Netzwerk interner Akteur:innen für Inklusion im Unternehmen in der Übersicht



© EAA-BIHA Hamburg, Katrin Zschirnt



Neu ist, dass Aufgaben, Funktionen und Beziehungen der beteiligten Akteur:innen und Entscheider:innen an offenen und agilen Handlungsräumen ausgerichtet sind. Im Unternehmen vollzieht sich ein Transformationsprozess.

Alles, was das Unternehmensverständnis **integral und inklusiv** erweitert, schafft erst die

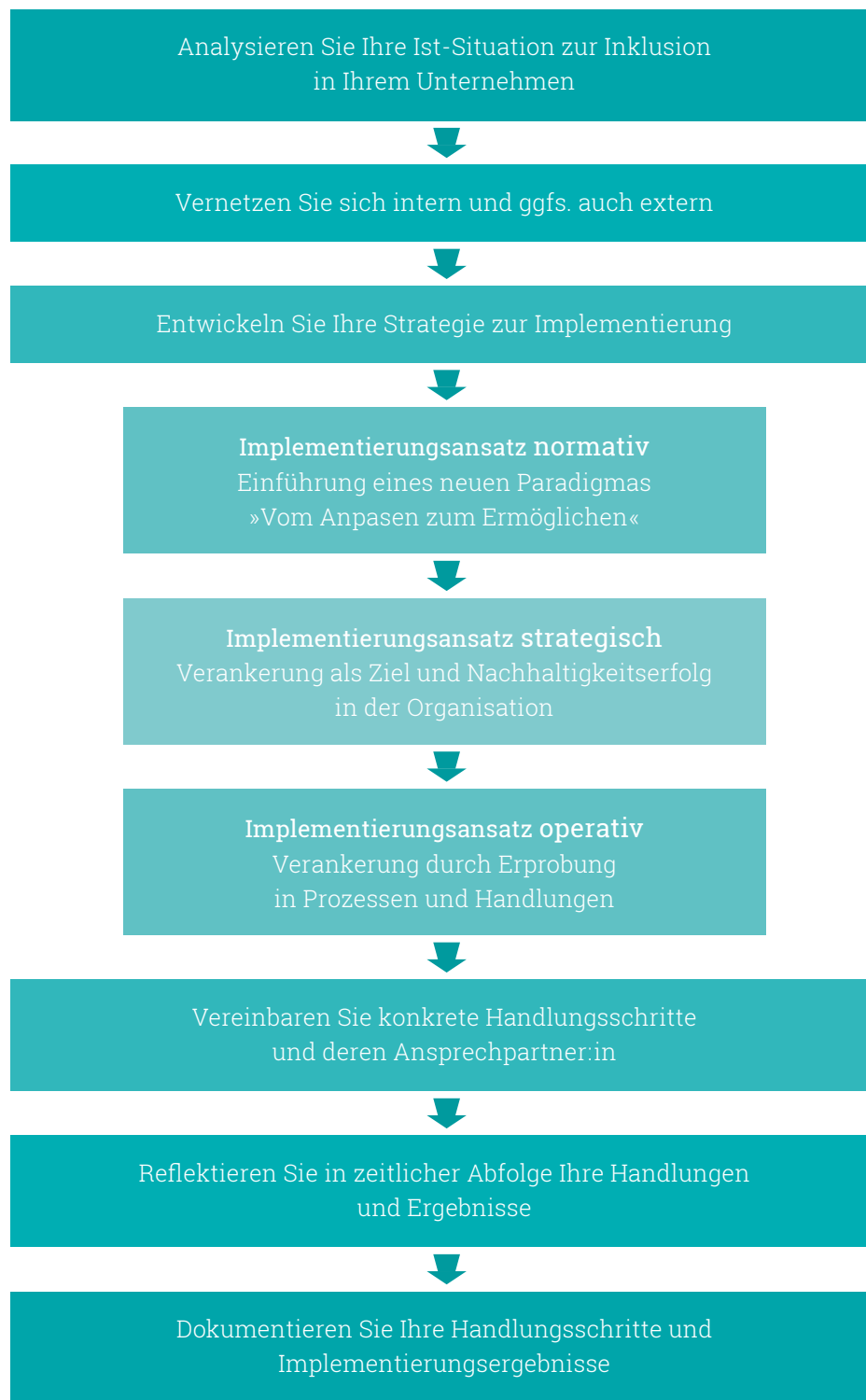
- Basis für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung,
- schafft ein Zielbild, so als Handlungsmaxime verankert in der UN-Behindertenrechtskonvention in Artikel 27, die es fortlaufend umzusetzen gilt.

Inklusionsbeauftragte nehmen Einfluss auf eine gelebte, inklusive Unternehmenskultur.

Wie Führung und Inklusionsbeauftragte in der Organisation beginnen können:

- Vernetzen Sie sich intern
- Analysieren Sie die Ist-Situation zu Inklusion in Ihrem Unternehmen
- Entwickeln Sie Ihre Strategie zur Implementierung
 - A) Implementierungsansatz **normativ**
Einführung eines neuen Paradigmas »Vom Anpassen zum Ermöglichen«
 - B) Implementierungsansatz **strategisch**
Verankerung als Ziel und Nachhaltigkeitserfolg in der Organisation
 - C) Implementierungsansatz **operativ**
Verankerung durch Erprobung in Prozessen und Handlungen (Näheres dazu auch in der **3. Checkliste**)
- Vereinbaren Sie konkrete Handlungsschritte und deren Ansprechpartner:innen
- Reflektieren Sie in zeitlicher Abfolge Ihre Handlungen und Ergebnisse
- Dokumentieren Sie Ihre Handlungsschritte und Implementierungsergebnisse (Auch Rückschläge und Umwege zählen, denn sie sind keine Fehler, sondern Quelle der Information für das weitere Vorgehen)

Ihre Handlungsphasen und Optionen in der Übersicht





Nutzen Sie dazu das EAA-BIHA Hamburg Beratungsangebot und die EAA-BIHA Hamburg Publikation »Inklusion und Innovation im Unternehmen/Strategische Handlungsempfehlung«

Schritt 8



Internes Netzwerk Inklusionsteam

Ein Inklusionsteam macht Inklusionsarbeit im Unternehmen für alle verbindlich.

Das SGB IX sieht vor, dass ein Inklusionsteam aus Inklusionsbeauftragten, Schwerbehindertenvertretung (SBV), Betriebsrat und/oder Personalrat besteht.

Entscheidend ist, dass das Unternehmen Raum lässt, für organisationsindividuelles Denken und Handeln, denn die Mitgestaltung vieler Akteur:innen bringt erst den Inklusionsprozess in Gang und etabliert von hier aus eine inklusive Unternehmenskultur.

Das Inklusionsteam hat die Möglichkeit auch andere externe und interne Partner:innen zu beteiligen. Konzepte, Vereinbarungen und Pilotprojekte können so entstehen. Das Inklusionsteam ist darüber hinaus federführend bei der Initiierung und Erarbeitung einer [Inklusionsvereinbarung](#) nach § 166 SGB IX.

Mit dem Anstoß für gelebte Inklusion, in Form einer [inkluisiven Unternehmenskultur](#), insbesondere der Transparenz der Informationen, Wissens- und Erfahrungsaustausch, Beteiligung und Kooperation bei unterschiedlichen Sichtweisen, Einbeziehung von Führungsleitsätzen und Haltungen, setzen Sie den Maßstab für die Arbeit des Inklusionsteams.



Neu ist, Inklusion lebt im Ansatz von unterschiedlichen und neuen Sichtweisen, Blickwinkeln und Perspektiven. Inklusion geht einher mit dem Mindset der Wertschöpfung.

Dieser Ansatz wirkt sich auf die gesamte Entwicklungsfähigkeit der Organisation, sowie auf den Einzelnen aus und vermag eine resiliente und zukunftsfähige Kultur herzustellen.

Schritt 9



Impulsgeber:in für eine inklusive Wertebasis

Erfolgreiche Inklusion im Unternehmen – eine starke Inklusionskultur – hängt entscheidend davon ab, mit welchem **Unternehmensverständnis** und Organisationsbild gearbeitet wird.

Aktuell ändert sich unser Unternehmensverständnis dynamisch, getrieben durch die digitale und kulturelle Transformation.

Generell sind Unternehmen und Organisationsformen weder starr noch final. Beide gehen stets durch Phasen der Entwicklung und Veränderung. Bringen neue und eigene Philosophien, Wertemuster und Paradigmen hervor, nach denen gehandelt wird.

An dieser Stelle geht es nicht einseitig um das Regulieren oder Ändern von Faktoren, wie Verhalten, Strategie oder Strukturen. Für Inklusion geht es stets um Grundsätzliches: Ein neues oder erweitertes paradigmatisches Grundkonzept aus **Haltung (Purpose)** und **Werten (Reason Why)**.

Inklusion lebt im Ansatz von neuen Sichtweisen, Blickwinkeln und Perspektiven. **Es braucht dafür jetzt eine Art Update, das mit einem erweiterten Unternehmensverständnis einhergeht.**



Neu ist, alles, was eine starke Inklusionskultur, inklusive Führung und Inklusionsarbeit im Unternehmen ausmacht, beginnt hier. Das bedeutet, bevor wir Inklusion verankern, eine Unternehmens- oder Diversity-Strategie nutzen, und uns um die operativen Faktoren wie Struktur, Funktion, Prozess, Ablauf und Beziehungen kümmern, braucht es ein mentales Modell für Integrales, Verbindendes und Kontext.

Unternehmen sind soziale Systeme. Sie sind durchlässig für gesellschaftliche Umbrüche, neue, andere und vielfältige Werte und Muster, ebenso lebendig, dynamisch und veränderbar.

Der Mensch in der Rolle als Mitarbeiter:in ist vor allem ein Potenzial, das die **Wertschöpfung** eines Unternehmens entscheidend prägt. Dieses erweiterte Unternehmensverständnis ist notwendig und relevant für Inklusion.

Für Inklusion ist ein erweitertes Unternehmensverständnis relevant:

- Das Unternehmen ist ein soziales System, eine lebendige Organisation und ein komplexes Netzwerk aus Prozessen und Beziehungen.
- Das Unternehmen ist auf ein Gesamtziel ausgerichtet. Das neue Mindset heißt integrales Denken. Dieses begrenzt nicht, sondern schließt Unterschied, Gegensatz und Widerspruch mit ein.
- Führung steht im Zentrum.
- Die Grundsätze sind Gestaltung und Vernetzung.
- Die Prinzipien heißen (beständiges) Entwickeln, Ermöglichen, Befähigen.

Eine inklusive Wertebasis ist die Handlungsbasis. **Inklusion macht Unternehmenssinn – Corporate Purpose – zum Kernprozess.** Inklusion muss hier anschließen.

Insbesondere für Inklusion gilt, sich das Unternehmen als dynamisches Gebilde vorzustellen. Dieses ist weder starr noch final, sondern entwickelt und verändert sich. Generationenwertewechsel, Lebenszyklen, Kundenmärkte, Technologie und Krisen beschreiben diese Phasen organisationsindividuell und im Wandel.

Veränderung findet statt, wenn Systeme grundlegend umdenken und damit herkömmliche Wege verlassen. Wenn sie wirklich neue Ansätze finden und damit den Rahmen bzw. ihre Ausrichtung neu definieren. Findet so ein Prozess tiefgehend statt, sprechen wir – wie aktuell – von **Transformation**.

Ver mehrt und verstärkt findet ein **nachhaltigkeitswirksames Umdenken** statt. Zielvereinbarungen wandeln sich zur **Sinnvereinbarung**. Purpose – **Unternehmenssinn** – das »Warum tun wir etwas« – wird zum Ausgangspunkt und Commitment des Handelns. Sinn ist der Kern, der zusammen-

hält und Orientierung gibt, wenn Planbarkeit und Steuerung herausfordernder werden. **Sinn-** und **Werteorientierung** beschreiben einen Paradigmenwechsel.

Inklusion muss hier anschließen! Inklusion kann jetzt als Unternehmenssinn und **Werteversprechen** geltend werden. Es ist die Basis für Teilhabe – ein Wert und Grundsatz für alle.

Ein **Mindset** stellt einen Denk- und Bezugsrahmen dar. Ein Mindset prägt das Verhalten und Handeln von Person, Organisation und Gesellschaft. Es spiegelt die kulturelle DNA wieder.

Der Bezugsrahmen für Inklusion im Unternehmen ist ein **integrales Mindset**. Diese Denk- und Grundhaltung versteht, unterschiedliche Ebenen, Perspektiven und Sichtweisen aufzunehmen und zu verbinden; Widerspruch und Paradoxie zuzulassen. Integrales Denken ist offen, umfassend und nachhaltig.



Neu ist, Sie können im Rahmen einer Denkraumarbeit »Wertebasis Inklusion« zweiseitig, d.h. rational und visionär, reflektieren und damit eine interne Debatte anstoßen:

Rationale Sicht

Warum tun wir etwas?
Was ist machbar?
Was wollen wir ändern?
Was wollen wir überwinden?
Was wollen wir tun?
Was soll erhalten bleiben?

Mental-visionäre Sicht

Was ist das große Ganze?
Was ist sinnvoll?
Was begeistert uns?
Wozu sind wir fähig?
Was haben wir bereits erreicht?
Was soll erneuert werden?



Nutzen Sie dazu das EAA-BIHA Hamburg Beratungsangebot und die EAA-BIHA Hamburg Publikation »**Inklusives Mindset für Führung/Impulse für Unternehmen**«



Initiator:in für Vielfalt im Unternehmen

Inklusion ist eine **Vielfaltsdimension** im Unternehmen.

Diversity meint Vielfalt, Vielschichtigkeit der Normen, Werte, Systeme, Kulturen und Strukturen in Bezug auf Herkunft, Lebensentwurf oder Weltanschauung.

Vielfalt verbindet und Vielfalt unterscheidet. Vielfalt ist ein Treiber für Innovation.

Eine der Kerndimensionen von Vielfalt heißt **Behinderung**.

Von Bedeutung ist, dass Diversity & Inklusion auf ein (soziales und kulturelles) Umfeld setzen, das maßgeblich für das Gelingen von Inklusion relevant ist. Das gilt an dieser Stelle auch für Unternehmen, deren Organisation, Entscheider:innen und Akteure:innen.

Von daher ist das Umfeld und seine Elemente wie Führung, Kultur, Mitarbeiter:innen, Werte, Potenziale, Beziehungen, Arbeitsformen, Kommunikation für Inklusion viel stärker in den Blick zu nehmen, als das herkömmlich geschieht.

Wertebasis, Corporate Culture und Führungsstil gehören zum Umfeld und zum Kontext von Unternehmen. Diese Parameter sind auch **inklusiv gestaltbar**.

Klar ist, inklusives Denken und Handeln lässt sich kaum als Sonderaufgabe eines/r einzelnen Akteurs:in im Unternehmen erfüllen.



Neu ist, Inklusion verkürzt nicht den Blick auf den Betroffenen, sondern bezieht das Umfeld – die ganze Organisation – mit ein.

Schritt 11



Mitgestalter:in einer Strategie Diversity & Inklusion

Inklusion kann Teil einer **Diversity-Strategie** sein. Wo Vielfalt verbindlich verankert ist, lassen sich Handlungsabsichten und Möglichkeiten vereinbaren und konsequent umsetzen.

Inklusion und Diversity lassen sich aber auch in einer Inklusionsvereinbarung zusammenführen. Hier kann ein Anspruch formuliert werden, der Inklusion in eine Gesamtstrategie Diversity aufnimmt.



Neu ist, Inklusion wird nicht als einseitiger Auftrag definiert.

Schritt 12



Weiterdenker:in von New Work und Inklusion

Corona, Digitalisierung, Umweltszenarien, Wertewandel sowie die Transformation von Unternehmens- und Führungskulturen stellen die Frage:

Wie wollen wir in Zukunft arbeiten?

Fragen, die von außen kommen brauchen immer ihre Ergänzung, die eine eigene **Innensicht** und **Tiefe** verlangt. Ein neues Denken, das Haltung hervorbringt und Maßstäbe setzt.

Unternehmen schaffen damit ihre besondere Identität, ihr eigenes Marketing und ihre Einzigartigkeit (USP). **Haltung** definiert im Unternehmen **Purpose**. **Wertebasis**, »Wofür stehen wir?«, kennzeichnet den **Reason Why**.

New Work ist ein vollkommen neues Mindset.

New Work stellt die Frage nach neuen Konzepten: Wie können alle profitieren? Wie kann inklusives Denken und Handeln einfließen? Ist ein neues Konzept Arbeit 4.0 eine Chance für Inklusion? Wie passen New Work und Inklusion zusammen?

So ist New Work mehr als ein Trend!

New Work stellt die **Potenzialentfaltung** des Einzelnen in den Mittelpunkt.
New Work ermutigt zur **Individualisierung** der Arbeit.
New Work beschreibt Arbeit als **Zusammenarbeit** und Kooperation.
New Work ist eine **Haltung**.

Diese Grundsätze und Prinzipien **einer neuen Arbeitskultur** sind eine Chance für Inklusion. Insbesondere, weil dieser Ansatz über formale und technische Belange hinaus geht und das soziale und kulturelle Umfeld, sowie **personale** und **organisationale** Unternehmensdimensionen mit in den Blick nehmen.

Das haben New Work und Inklusion prinzipiell gemeinsam:

- New Work & Inklusion beginnen mit einem **offenen Denkprozess**.
- New Work & Inklusion brauchen **Gestaltung** und Erprobung.
- New Work & Inklusion sensibilisieren uns für **Zukunftshandeln**.
- New Work & Inklusion machen robust für Veränderung und **Wandel**.

New Work und Inklusion setzen mit **Corporate Culture und Living Leadership** neue Prioritäten. Dafür stehen Werte, die jedes Unternehmen organisations-individuell definieren und vereinbaren kann:

Purpose, Diversity, Awareness, Empowerment, New Learning, Sharing, New Skills, Enable, First Movers, Peers, Mental Profit, Co-Creation, Collaboration

Sinn, Vielfalt, Bewusstseinsbildung, Unterstützungskultur, Informelles Lernen, Teilhabe, diverse und agile Fähigkeiten, Ermöglichen und Chancen, interne Treiber:innen und Impulsgeber:innen, Betroffene als Experten:innen, Geistiges Wohlbefinden, Inspiration, Zusammenarbeit und Zusammenwirken.



Neu ist: New Work & Inklusion sind eine Arbeitsvision.
Sie definieren den Zielraum Unternehmen neu.
New Work & Inklusion machen robust für Veränderung und Wandel. Neues Arbeiten – Inklusives Arbeiten: Paradigmen, Werte, Fähigkeiten, Kompetenzen, Strukturen und Prozesse bilden sich neu.



Nutzen Sie dazu das EAA-BIHA Hamburg Beratungsangebot und die EAA-BIHA Hamburg Publikation
»New Work und Inklusion/Eine visionäre Strategie für eine neue Arbeitswelt 4.0«

Modul III

Voraussetzungen und Bedingungen für Inklusionsarbeit im Unternehmen

Im Kapitel II Gestaltungsraum Inklusion haben wir Ihnen visionär und erweitert unsere Empfehlungen und Möglichkeiten dargestellt. Wir als Berater:innen schauen von außen und mit Blick auf die ganze Organisation. Wir können Neues ansprechen und einbringen. Davon profitiert Inklusionsarbeit im Unternehmen.

Erneut geht es darum, Inklusion in den Zusammenhang eines integralen Unternehmensverständnisses zu bringen, denn hier beginnen Veränderung und **Innovation**.

Unternehmen, die einen **Transformationsprozess** durchlaufen, werden verstärkt auf ein integrales Grundverständnis setzen, auf Nachhaltigkeit, auf ein Verständnis für Kontexte, auf Wertschöpfung, auf Purpose (Haltung), Reason Why (Werte) und daraus ihr Zielbild formulieren.

Ein neues Verständnis von Führung im Sinne von Leadership (versus Management) wird inklusive Prozesse im Unternehmen und damit auch Ihre Funktion und Aufgabe als Inklusionsbeauftragte:r verändern und stärken.

Damit einher gehen neue inklusive Kompetenzen. Führung heißt für Inklusion in Führung gehen: **Orientieren, Navigieren, Inspirieren, Ausloten**. Offenheit gegenüber Neuem, Augenhöhe und Vertrauen stärken Teilhabe und Inklusion.

Zukünftig werden Unternehmen auf mehr individualisierte Leistungen und Lösungen setzen. Erprobung wird Bestandteil von Entwicklung, Kommunikation und Kundenbeziehung sein.

Mit diesem agilen Setting wird Inklusionsarbeit etabliert und eine neue Akzeptanz, Verbindlichkeit und Verankerung gewinnen. Dieses gilt es in den Blick zu nehmen.

Modul IV

Erweitertes Verständnis der Inklusions- beauftragten

Inklusion managen

Die Rolle und das Selbstverständnis der Inklusionsbeauftragten gilt es, in einer sich wandelnden Arbeits- und Unternehmenswelt, weiterzuentwickeln.

Wirtschaft bewegt sich. **Unternehmen** denken in Zielbildern, Entwicklungen und Innovationen. Ein Ansatz, den es zu nutzen gilt.

Eine **Inklusionsvereinbarung** hilft dabei, diesen Prozess zu unterstützen, denn von ihrer Verbindlichkeit, Akzeptanz und Anerkennung geht eine Veränderungsdynamik aus, von der das gesamte Unternehmen profitiert.

Inklusionsbeauftragte bekommen in agilen Arbeitswelten ein **neues Selbstverständnis**. Aus unserer Sicht als Berater:innen wird es um ein mehr an Entscheidungs- und Handlungsoptionen gehen müssen. Auf die Bedeutung und die Sichtbarkeit der Inklusionsbeauftragten kommt es an. Auch wird es darum gehen, beispielweise mehr Fortbildungsmöglichkeiten bei gewährter Freistellung zu schaffen und darum, die Funktion und das Handlungsfeld des/der Inklusionsbeauftragten wirksamkeitsorientiert zu definieren. Hier werden Unternehmen neu denken und handeln müssen.



Neu ist: Inklusion im Sinne der Arbeitgebervertretung ist mehr als eine Kontroll- und Überwachungstätigkeit im Sinne der Einbehaltung und Wahrung der gesetzlichen Arbeitgeberpflichten nach SGB IX.

Grundlegend, und das beweist sich in der Praxis, macht es Sinn, in Ergänzung und nach Vorbild zu einem Diversity-Management, ein **Inklusionsmanagement** oder **Projektmanagement Inklusion** zu etablieren, so wie es einige Unternehmen schon tun.



Neu ist: Die Aufgabe des Inklusionsbeauftragten berücksichtigt Leadership-Kompetenz im Sinne von Impulsgeber:in und Bewegter:in sein, für Inklusion im Unternehmen. Es geht darum, ein stärkenorientiertes Denken und Handeln in die Unternehmen einzubringen, ergänzend zu dem, was schon da ist.

Die Aufgabe der Inklusionsbeauftragten ist es, in den Dialog zu gehen und (neue) Handlungsfelder aufzuzeigen. So müssen Unternehmensziele mit **Ressourcen**, **Potenzialen** und **Leistungen** vereinbart oder verhandelt werden und für Inklusion intern sensibilisiert werden, **Stellenausschreibungen** inklusiv kommuniziert oder Fort- und Weiterbildungen für Menschen mit Einschränkung und Behinderung ermöglicht werden. Das **Einhalten** gesetzlicher Grundlagen ist das eine. Das **Erweitern** und Erproben neuer Handlungsräume das andere.

Mit Blick nach vorn, was jetzt inklusiv mitberücksichtigt werden kann, ist eine Perspektivenvielfalt, die unternehmensrelevant ansetzt und den Fokus von Inklusion im Unternehmen miteinbezieht:

Grundsätzlich:

- Unternehmensentwicklung
- Wertschöpfung
- Märkte
- Kundenorientierung
- Wettbewerbsvorteil
- Optimierung der Abläufe
- Effiziente Strukturen

Im Besonderen und inklusiv:

- Arbeitsplatzsicherung
- Betriebsklima
- Führung und Teilhabe
- Prävention
- Einhalten von Gesetzen
- Empowerment und Potenzialentwicklung
- Rehabilitation



Neu ist: Inklusionsbeauftragte haben eine Brückenfunktion. Ihre Kompetenzen und Ideen zählen. Sie bringen Werte und Anforderungen zusammen. Sie arbeiten mit dafür, dass Veränderung möglich ist. Damit leisten sie in Zusammenarbeit mit Führung einen Beitrag zur Zukunftsorientierung des Unternehmens.

Die Rolle der Inklusionsbeauftragten erweitert sich zum/zur Akteur:in und Mitgestalter:in. Der/die Inklusionsbeauftragte initiiert und koordiniert das Umsetzen von Inklusion im Unternehmen mit dem Zielbild einer integralen und inklusiven Unternehmenskultur. Mitwirkung und Unterstützung fließen in eine **Querschnittsaufgabe**.

Interner und externer Ansprechpartner:in sein heißt:

- Inklusion als Gesamtaufgabe des Unternehmens wahrnehmen sowie Lösungen im Einzelfall suchen
- Vernetzen, Koordinieren und Zusammenwirken gemäß § 182 SGB IX unter Einbezug interner Interessenvertretungen (Betriebsrat, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung/SBV) sowie der Kooperationspartner:innen (Integrationsamt und Agentur für Arbeit)

Zukunftsbild Inklusion

So überzeugen Sie als Inklusionsmanager:in:

- Inklusionsbeauftragte machen Inklusion zum Thema für alle.
- Sie setzen Inklusion auf die Unternehmens-Agenda.
- Inklusionsbeauftragte nehmen das ganze Unternehmen in den Blick.
- Inklusionsbeauftragte setzen auf Perspektivenvielfalt und Paradigmenwechsel.
- Sie sind Treiber einer innovativen und resilienten Unternehmenskultur.
- Inklusionsbeauftragte machen New Work zum Prinzip.
- Sie schaffen einen Zielraum für sinnstiftende Arbeit.
- Inklusionsbeauftragte zeigen Offenheit gegenüber Neuem.
- Sie bauen auf Vertrauen und Augenhöhe.
- Sie stärken Teilhabe und Potenzialentfaltung des Einzelnen.

Ein **Zukunftsbild Inklusion** im Unternehmen beschreibt ein mehr an Möglichkeiten. Es bezieht Werte und Haltungen mit ein. Ein Zukunftsbild Inklusion sollte vor alle weiteren Aktivitäten vorgeschaltet sein.



Neu ist: Inklusionsbeauftragte gestalten Werteorientierung und Corporate Purpose im Unternehmen mit! Sie haben Einfluss auf die Unternehmenskultur. Inklusionsbeauftragte erhalten damit ein neues Selbstverständnis.



Nutzen Sie dazu das EAA-BIHA Hamburg Beratungsangebot und die EAA-BIHA Hamburg Publikation »Framework Inklusion/Impulse für Unternehmen«

Inklusionsmanagement – Voraus blicken

Inklusion ist eine lösbare Aufgabe

Das Selbstverständnis von Inklusionsarbeit im Unternehmen lässt sich erweitern, hin zu einem Inklusionsmanagement. Sichtbare Impulsgeber sind die Inklusionsbeauftragten.

Inklusionstransformation

Inklusion kann ein Ansatz sein, um Werte und Strukturen für Innovation und Veränderung in Organisation und Unternehmen zu öffnen.



Neu ist: Zusammenarbeit – Selbstorganisation – Verantwortung – Entgrenzung – Vernetzung – Verbindung – Entwicklung – Stimmigkeit – Befähigung und Lernen sind sogenannte Operation Principles (Wirkprinzipien), die als zukunftsweisende Fähigkeiten und Skills betrachtet werden.

Sie anzuerkennen bedeutet auch, Inklusion zu stärken und einen Paradigmenwechsel geltend zu machen.

Inklusion umsetzen, gestalten und weiter zu entwickeln bedeutet, auf Gegebenes, auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten, einzugehen.

Oft treffen diverse Interessen aufeinander, die geklärt und ausgelotet werden müssen. An dieser Stelle greift ein Inklusionsmanagement, das Perspektivenvielfalt strategisch und organisationsindividuell mitberücksichtigt. Der Bezugsrahmen dafür ist eine integrale, weil offene, **umfassende** und **nachhaltige** Grundhaltung. (Mindset)

Neues Wertemoment

Inklusionsmanagement basiert nach unserer Einsicht und Erfahrung auf 6 Variablen:

- Erreichbare Zielräume
- Gute Vorbereitung
- Relevanz des Vorhandenen
- Kommunikationspräsenz
- Werteorientiertes Handeln
- Sensus für Stimmigkeit
- Lernen aus Entwicklungsstufen

© EAA-BIHA Hamburg

Modul V

Die Inklusionsvereinbarung

Grundsätzlich sind – wie beschrieben – neue Anforderungen an die Unternehmens- und Arbeitsorganisation entstanden.

Vermeehrt wird es darum gehen, den allgemeinen Wandel zu gestalten, die neuen Anforderungen zu bewältigen, die Rolle der Inklusionsbeauftragten auszubauen und die Vernetzung in der Organisation zu verbessern. Inklusion im Unternehmen ist sozusagen zu **regeln** und zu **gestalten**.

Die **Inklusionsvereinbarung** ist ein Instrument einer integralen Unternehmenspolitik und -kultur. Der **Grundgedanke** dabei ist,

- Arbeitsplätze inklusiv zu schaffen und zu gestalten
- Die Beschäftigung von Menschen mit Einschränkung und Behinderung zu sichern und zu fördern sowie
- Ziele und Entscheidungsprozesse verbindlich zu machen, umzusetzen und auszuwerten.

Die Inklusionsvereinbarung gemäß § 166 SGB IX ist die Grundlage einer systematischen Planung und Umsetzung von Inklusion und organisationsindividueller Teilhabe. Das Initiativrecht liegt gemäß § 166 Abs. 1 Satz 1 SGB IX bei der/dem Arbeitgeber:in und der Schwerbehindertenvertretung (SBV). Die Inklusionsvereinbarung ist ein (strategischer) Baustein, der ein Diversity-Management ergänzt und Vielfalt grundsätzlich macht.

Ziel ist es, Inklusion im Unternehmen konsequent umzusetzen und mehr Chancen der inklusiven Beschäftigung zu ermöglichen. Hier geht es um Unterstützung, Akzeptanz, Respekt, Ermutigung und Beteiligung. Parameter, die in die Unternehmenskultur einfließen und sie aufwerten. Die Inklusionsvereinbarung nimmt darauf Einfluss bzw. schafft Aufmerksamkeit.

Schwerpunkte der Inklusionsvereinbarung:

- Personalplanung
- Einstellung und Beschäftigung
- Arbeitsplatzgestaltung und (technische, räumliche und kommunikative) Barrierefreiheit
- Gestaltung des Arbeitsumfeldes
- Arbeitsorganisation und Arbeitszeit
- Personalentwicklung und berufliche Entwicklung
- Prävention und BEM
- Dokumentation und Evaluation

(Näheres dazu auch in der 6., 7. und 8. Checkliste)



Neu ist, Inklusion und Diversity in eine Inklusionsvereinbarung einzubringen.



Nutzen Sie dazu das EAA-BIHA Hamburg Beratungsangebot und die EAA-BIHA Hamburg Publikation »Inklusionsvereinbarung/Orientierungshilfe für Unternehmen«

Modul VI

Checklisten und Arbeitsblätter

- Gibt es im Unternehmen einen definierten Purpose z.B. Philosophie, Werte, Selbsterklärung, in dem die Anerkennung von Inklusion im Unternehmen formuliert ist?
- Ist Inklusion als unternehmensindividuelle Strategie z.B. als Diversity-Mainstreaming anerkannt, verankert und damit Bestandteil der Unternehmenskultur und Praxis?
- Können die Interessen von Unternehmensleitung und Betrieblicher Interessenvertretung gemeinsam und inklusionssensibel mitbedacht und bearbeitet werden?
- Gibt es klare Verantwortlichkeiten, wer sich um Inklusion im Unternehmen kümmert?
- Ist die/der Inklusionsbeauftragte (namentlich) bekannt und für alle Mitarbeiter:innen sichtbar?
- Gibt es verbindliche Regelungen z.B. eine Inklusionsvereinbarung?
- Gibt es intern Schnittstellenangebote z.B. Arbeitskreise, Pilotprojekte, Experimentierräume, Zukunftslabs die einen inklusionskompetenten Ansatz berücksichtigen?
- Ist den Akteur:innen und Interessenvertretungen die Komplexität der rechtlichen Grundlagen bekannt z.B. Grundgesetz, AGG, Sozialgesetzbuch IX (SGB IX), Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG), UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) mit denen Inklusion im Unternehmen als Prozess strategisch, individuell und vielfaltskompetent mitgestaltet werden?
- Werden Weiterbildungen zu Inklusionskompetenz z.B. Sensibilisierungs- und Impulsseminare, Unconscious Bias Trainings und Workshops, Monitoring und Führungskräfteentwicklung angeboten?
- Sind Arbeitsstrukturen, Arbeitszeit und Arbeitsformen inklusiv z.B. barrierefrei, mobil, flexibel und agil ausgerichtet?
- Gibt es ein internes Monitoring zu inklusionsrelevanten Faktoren im Unternehmen z.B. Statistiken zu Recruitment, Stellenbesetzung, Beschäftigung, das über interne Entwicklungen und Zielräume Auskunft gibt?
- Bestehen Netzwerke außerhalb des Unternehmens z.B. zu Beratungsstellen und Integrationsfachdiensten (IFD)?

Was Sie intern und gemeinsam reflektieren, klären und vereinbaren können:

Worauf kommt es an?

Nutzen Sie Ihre Gestaltungsmöglichkeiten!

- Inklusion ist nur als Daueraufgabe umsetzbar
- Inklusion ist ein fortlaufender Prozess
- Inklusion braucht Verbindlichkeiten und Zusammenspiel
- Inklusion ist (wird) Teil der Unternehmenskultur
- Inklusionssensibles Denken und Handeln wird in der Führungskonzeption anerkannt und angestrebt
- Inklusion gelingt durch interne und externe Vernetzung. Die Zusammenarbeit findet kooperativ und transparent statt
- Inklusion baut auf eine interne und externe Expertise
- Das Inklusionsteam trifft gemeinsam Entscheidungen und findet Lösungen
- Die Inklusionsbeauftragten unterstützen bei allen Fragen und der Umsetzung
- Inklusive Arbeitsplatzanpassung und Ausstattung ist möglich und machbar
- Arbeitsmöglichkeiten und Arbeitsformen lassen sich agil, mobil und individualisiert gestalten
- Mitarbeiter:innen mit Einschränkung und Behinderung profitieren von technischen und digitalen Hilfsmitteln und Instrumenten
- Qualifizierungen stehen allen Mitarbeiter:innen, auch Mitarbeiter:innen mit Einschränkung und Behinderung offen
- Die Expertise von Menschen mit Einschränkung und Behinderung wird mit eingebunden, z.B. bei der Arbeitsgestaltung
- Anforderungen und Prozesse in der Praxis werden fortlaufend optimiert

Diese **Reflektions-Impulse** können Sie Ihrem Arbeitsprozess vorausstellen oder stets zur weiteren Gestaltung anwenden:

- Wo wollen wir ankommen?
- Was schließen wir mit ein?
- Welche Wirkungen wollen wir?
- Was macht uns aus?
- Was verändert sich?
- Was entsteht neu?
- Welche Bias/Stolpersteine gibt es?
- Was wollen wir mit aufnehmen?
- Was müssen wir in Einklang bringen?
- Was benötigen wir?
- Welche Kompetenzen brauchen wir?
- Wer kann unterstützen?
- Welche Szenarien oder Maßnahmen helfen uns?
- Welche Wege können wir gehen?
- Welche Handlungsfelder müssen wir qualifizieren?

Argumente für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung

Sie können ihr Umfeld mit 3 Schwerpunkten überzeugen:
Normativ, strategisch und operativ. Hier sind Ihre Argumente:



Benefit 1

Wodurch Ihr Unternehmen **normativ** profitiert

- Diversity & Inklusion als gelebtes Leitbild
- Sinnorientierte Unternehmensphilosophie in disruptiven Märkten
- Führung als Vorbild und Treiber
- Verbesserung des Umgangs mit Defiziten und Fehlern
- Abbau von Vorurteilen (Unconscious Bias) und Musterbildungen, Stereotypen
- Anerkennung unterschiedlicher Lebensentwürfe
- Wertschätzende inclusive culture



Benefit 2

Wodurch Ihr Unternehmen **strategisch** profitiert

- Chancengleichheit und Teilhabe als strategisches Konzept
- Out of the box – Denken und Handeln ohne Grenzen und Barrieren im Kopf
- Sinngetriebenes Arbeiten für Perspektivwechsel und Perspektivenvielfalt
- Erhöhte Innovationsbereitschaft
- Förderung zukunftsweisender Personalarbeit
- Resilienz der Unternehmenskultur
- Wettbewerbsvorteile durch eine offene Wertekultur
- Positionierung als inklusiver Arbeitgeber



Benefit 3

Wodurch Ihr Unternehmen **operativ** profitiert

- Proaktiver Umgang mit Einschränkung, Krankheit, Alter und Behinderung
- Neue Mitarbeiter:innen-Kompetenzen
- Vielfältige Teams für vielfältige Lösungen
- Erhöhung von kreativen Arbeitsstilen
- Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit
- Gezielte Personalarbeit des Recruitings und der Personalentwicklung
- Transparente Strukturen interner Abläufe
- Anrechnung bei der Ausgleichsabgabe

Inklusionsteam – Interne und externe Ansprechpartner:innen

Diese Kooperationspartner:innen stehen Ihnen optional zur Verfügung und sollten verbindlich und im Rahmen einer **Inklusionsvereinbarung festgelegt** und **benannt** sein:

Intern

- Geschäftsführung

- Personalleitung

- Inklusionsbeauftragte

- Betriebsrat

- Personalrat

- Schwerbehindertenvertretung (SBV)

- Betriebsarzt

- Mentor:in und Sonstige

Extern

- Beratungsstellen

In Hamburg:

EAA-BIHA Hamburg (Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber)

- Integrationsamt
-

- Agentur für Arbeit
-

- Integrationsfachdienst
-

Vorteile einer Inklusionsvereinbarung – Ihre Argumente

Überzeugen Sie intern:

- Dokumentation des Ist-Zustandes (Wissen was läuft, wissen was fehlt)
- Beitrag zur UN-Behindertenrechtskonvention Artikel 27
- Höhere Beschäftigungsquote von Menschen mit Einschränkung und Behinderung und Anrechnung bei der Ausgleichsabgabe
- Finanzielle Förderung durch das Integrationsamt, die Agentur für Arbeit oder andere Reha-Träger und dadurch Kostenersparnis
- Verbesserte Arbeitsplatzausstattung und -anpassung für individuelle Bedarfe
- Verbesserte Produktivität durch Individualisierung der Arbeitsformen
- Verbessertes Betriebsklima durch wertschätzende Arbeitsformen und -möglichkeiten der Beschäftigung
- Prävention und Erhalt des Arbeitsplatzes
- Verbesserung des Krankenstandes
- Verringerung der Fehlzeiten
- Positives Image nach innen und nach außen
- Nutzung externer Ressourcen und Expertisen
- Regelung von Zuständigkeiten
- Bestimmung fester Ansprechpartner:innen (intern und extern)
- Vernetzung und Zusammenspiel der Akteur:innen
- Abbau von Stereotypen und Unconscious Bias

Diese **Bausteine** können Sie als Inklusionsbeauftragte frühzeitig und in Vorbereitung einer **Inklusionsvereinbarung** mitbedenken:

✓ Beschäftigungsquote

§ 154 SGB IX: Pflicht der Arbeitgeber zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung

Gesetzliche Mindestquote: Private und öffentliche Arbeitgeber mit mindestens **20 Arbeitsplätzen** haben auf wenigstens **5 % der Arbeitsplätze schwerbehinderte** Menschen zu beschäftigen.

Diese kann im Rahmen der Inklusionsvereinbarung als Quote festgelegt oder als Ziel definiert werden.

✓ Beschäftigung

Es werden **Arbeitsplätze eingerichtet**, die sich besonders gut für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung eignen und den Bedarfen Ihres Unternehmens entsprechen.

Es werden **neue Arbeitsplätze** für Menschen mit gesundheitlicher Beeinträchtigung oder Behinderung geschaffen.

Insbesondere Menschen mit Einschränkung und Behinderung gemäß § 155 SGB IX werden qualifiziert und gefördert. Potenziale und Fähigkeitenbildung sind der Maßstab.

✓ Ausbildung

Es wird festgelegt, dass mindestens x aller neuen **Ausbildungsplätze** mit Menschen mit Einschränkung und Behinderung besetzt werden.

Das Unternehmen führt einen Tag der offenen Tür durch und beteiligt sich beispielhaft an der europäischen Kampagne des jährlich stattfindenden **DUOdays**. (Inklusives Onboarding im Unternehmen)

Informationsveranstaltungen, Unternehmens-Website, interne/externe Unternehmens-Newsletter und/oder unternehmenseigene Social Media Aktivitäten kommunizieren diese Möglichkeit an Schulen, Berufsschulen, Berufsförderungswerk und den Integrationsfachdienst (IFD).

✓ Erprobung

Es werden (jährlich) **Probearbeitstage** für Menschen mit Einschränkung und Behinderung angeboten.

Es wird ein »Seitenwechsel« initiiert, an dem ein/e Unternehmensmitarbeiter:in den Arbeitsplatz mit einem Menschen mit Einschränkung in einem anderen Bereich oder Einrichtung für einen Tag tauscht.

Menschen aus den Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM), die eine Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt suchen, erhalten die Möglichkeit zu einer berufspraktischen Erprobung. Daran anschließen kann die Förderleistung für Unternehmen (Lohnkosten), das **Budget für Arbeit**.

✓ Stellenbesetzung und Einstellungsverfahren

Mit dem Firmenservice der Agentur für Arbeit unter Einbezug der internen Interessenvertretung werden frühzeitig Kooperationen gesucht. Bei zu besetzenden Stellen sind Menschen mit Einschränkung und Behinderung zu beteiligen. Haben Menschen mit Einschränkungen und Behinderungen sich um einen solchen Arbeitsplatz beworben oder sind sie von der Bundesagentur für Arbeit oder einem Integrationsfachdienst vorgeschlagen worden, werden sie zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen.

Arbeitgeber:innen können auf Antrag Zuschüsse zu den Lohnkosten erhalten, wenn sie (förderungsberechtigte) Menschen mit Einschränkung und Behinderung einstellen. Dabei handelt es sich um Eingliederungszuschüsse. Darüber hinaus können Zuschüsse zur Ausbildungsvergütung sowie Arbeitshilfen im Betrieb beispielsweise eine behinderungsgerechte Ausstattung des Ausbildungs- oder Arbeitsplatzes gefördert werden.

✓ Leistungskatalog des Integrationsamtes Hamburg

Das Integrationsamt Hamburg unterstützt mit/bei:

- **Investitionen** in die Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze: Gefördert werden Investitionen, die ein/eine Arbeitgeber:in auch bei der Einstellung nicht behinderter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vornehmen würde.
- **Behinderungsgerechter Einrichtung** von Arbeitsplätzen, inklusive technischer Ausstattung: Die Förderung kann über den einzelnen Arbeitsplatz hinausgehen und zum Beispiel die behinderungsgerechte Gestaltung von Zugängen und Sozialräumen miteinschließen.
- **Außergewöhnlichen Belastungen** bei der eines Menschen mit Einschränkung und Behinderung: zum Beispiel bei behinderungsbedingt verminderter Arbeitsleistung oder bei zusätzlichem Aufwand für Betreuung und Anleitung der/des Betroffenen
- **Ausbildung** von jungen Menschen mit Behinderungen: In bestimmten Fällen können Ausbildungsgebühren oder andere Kosten für die Berufsausbildung übernommen werden.
- **Technischen Arbeitshilfen**, die speziell auf die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Schwerbehinderung zugeschnitten sind und die sie benötigen, um ihre beruflichen Aufgaben erfüllen zu können.
- **Arbeitsassistenzen** als arbeitsbezogene, personale Hilfestellung für Beschäftigte mit Schwerbehinderung und mit besonderem Unterstützungsbedarf.
- **Gebärdensprach- und Schriftdolmetscherinnen und -dolmetschern**, zum Beispiel bei Gesprächen zur Erfüllung der Arbeitsleistung, Gesprächen mit der Schwerbehindertenvertretung, bei Präventionsgesprächen oder bei innerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen.
- **Beruflichen Weiterbildungen**, um die beruflichen Kenntnisse zu erhalten oder weiterzuentwickeln.
- **Kraftfahrzeugen**, wenn es zum Erreichen des Arbeits- oder Ausbildungsplatzes erforderlich ist, sowie behinderungsbedingt notwendige Zusatzausrüstung.
- **Inhouse Seminare** und **Informationsveranstaltungen** rund um das Thema von Menschen mit Einschränkungen und Behinderungen im Arbeitsleben, die auf Ihren Bedarf und Ihre betriebliche Situation konzipiert sind.

Mit dieser [Struktur](#) können Sie Ihre organisationsinternen Akzente setzen:

[Muster-Inklusionsvereinbarungen](#) und branchenübergreifende Beispiele finden Sie bei REHADAT/Inklusionsvereinbarung unter dem Stichwort [Mustervereinbarungen](#) sowie eine App.

Überschrift

Vertragsparteien

1. Präambel

2. Geltungsbereich

3. Ziele

4. Personalplanung und Stellenbesetzung

- Einstellung von Menschen mit Behinderung
- Beschäftigung von Menschen mit Behinderung
- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitsumfeld
- Arbeitszeitsonderregelung
- Mehrarbeit
- Zusatzurlaub
- Arbeitssicherheit
- Beteiligung

5. Umsetzung ergänzender Betriebsvereinbarungen

6. Prävention

- Gesundheitsförderung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

7. Rehabilitation

- Umschulung
- Berufliche oder medizinische Rehabilitationsmaßnahme
- Wiedereinstellungszusage

8. Mitarbeiter:innen-Qualifizierung
 - Beschäftigungsförderung für Menschen mit Schwerbehinderung
 - Ausbildung Jugendlicher mit Behinderungen
9. Beauftragte(r) des Arbeitgebers
10. Inklusionsteam
 - Beauftragter des Arbeitgebers
 - Schwerbehindertenvertretung
 - Betriebs-Personalrat
 - Betriebsarzt
 - Personalabteilung
 - Fachkraft für Arbeitssicherheit
11. Überprüfung der Zielvorgaben
12. Schlussbestimmungen
13. Laufzeit
14. Veröffentlichung
 - Die Inklusionsvereinbarung wird dem Integrationsamt und der Agentur für Arbeit mitgeteilt
 - Die Inklusionsvereinbarung wird intern (Abteilungen und Intranet) bekannt gegeben

Datum und Unterschriften

Womit Sie **beginnen** können? Welche **grundlegenden** Fragen sich stellen:

- In welchem Bereich/auf welchem Arbeitsplatz werden Menschen mit Behinderung beschäftigt?

- Welche Einschränkungen liegen vor?

- Welche Arbeitsplätze im Unternehmen sind besonders für Menschen mit Einschränkung und Behinderung geeignet?

- Welche Anforderungen gibt es?

- Was ist zu beachten z.B. Schichtdienst, körperliche Fitness/Belastbarkeit, spezielle kommunikative Anforderungen, Kundenkontakt, Mobilität, Homeoffice?

- Braucht es zusätzliche Mittel bzw. Förderungen für die Arbeitsplatzausstattung?

- Welche internen und externen Kooperationen gibt es z.B. feste Ansprechpartner:innen, Mentoren:innen, Arbeitskreise, regelmäßige Meetings, Online Tools und interne Plattformen?

- Welche Ideen gibt es zu möglichen Verbesserungen oder Anpassungen?

Basischeck Inklusiver Unternehmenskultur

4 Dimensionen, die eine inklusive Unternehmenskultur ausmachen:

<p>1. Unternehmens- identität</p> <p>Relevant als Ebene von Inklusives Mindset</p>	<p>Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none">• Die Welt hinter den Zahlen, Daten, Fakten• Die sog. immaterielle Dimension im Unternehmen• Das, womit sich alle intern und extern identifizieren• Das, was wir mit Substanz beschreiben, was Orientierung gibt und eine Organisation robust und resilient macht• Denkmuster, die allen bekannt und vertraut sind• Grundmuster und Paradigmen, die alle kennen• Der Blick fürs große Ganze• Eine Grundauffassung• Das Selbstverständnis• Die Voraussetzung für Wertebasis, Ziele und Handeln <p>Gestaltungsaufgabe</p> <ul style="list-style-type: none">• Anerkennungskultur• Wertschätzung und Akzeptanz von Vielfalt, Widerspruch und Unterschied• Augenhöhe statt Stereotype, Automatismen und Vorverurteilung (Unconscious Bias)• Lernen, Offenheit, Erprobung, Neue Wege
<p>2. Unternehmens- sinn</p> <p>Relevant als Ebene von Purpose und Reason Why (Haltung und Werte)</p>	<p>Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none">• Der Kern des Unternehmens, das, was uns trägt und verbindet• Corporate Purpose, eine Grundhaltung, die wir einnehmen und zeigen• Stimmigkeit und Authentizität, dass was Vertrauen schafft, verbindet und bindet• Paradigmen, Grundsätze, die als Handlungsmaximen gültig sind und einfließen• Reason Why, Werte, auf die wir setzen und die unser Handeln bestimmen

	<p>Gestaltungsaufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir leben eine inklusive Unternehmenskultur • Unsere Unternehmenskultur ist inklusiv und lebendig • Wir ermöglichen, entwickeln und stärken berufliche Teilhabe und Beschäftigung • Talente bestimmen unsere Unternehmenskultur • Inklusives Denken und Handeln gehört zu unserer kulturellen DNA
<p>3. Führungs-konzeption</p> <p>Relevant als Ebene von Living Leadership</p>	<p>Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enthält Grundsätzliches zu Werten und Einstellungen im Unternehmen • Vereinbart Haltungen, Verhalten und Handlungsansichten • Setzt auf persönliches Werte-Erleben • Wirkt sich aus als Managementphilosophie und Leadership-Kompetenz • Bringt Rollenverständnis und Funktion mit Haltung in der Beziehung und innerer Zustimmung zusammen • Verlangt nach neuen Fähigkeiten und Kompetenzen <p>Gestaltungsaufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prägt einen kooperativen Führungsstil • Fordert zu neuen Denkweisen auf • Unterstützt und gestaltet ein barrierefreies und befähigendes Umfeld • Initiiert eine inklusive Strategie- und Unternehmensentwicklung • Baut Strukturen und neue Formen inklusiver Zusammenarbeit, Kooperationen und Kampagnen in der Organisation aus • Öffnet den Raum für interne/externe sowie fachübergreifende Vernetzung handelnder Akteure:innen • Stärkt und erweitert die Aufgabe der Inklusionsbeauftragten hin zu einem neuen Selbstverständnis von Inklusionsmanagement • Fördert ein organisationseigenes Inklusionsteam aus ressortübergreifenden Akteuren:innen durch Vielfalt der Expertise und Praxis

4. Barrierefreiheit in der Praxis

Relevant
als Ebene einer
inkluisiven
und offenen
Arbeitskultur

Faktoren

- Das Umfeld inklusiv ausrichten
- Strukturen und Prozesse inklusiv gestalten
- Selbstorganisation und selbstbestimmtes Arbeiten ermöglichen
- Teilhabe und inklusive Zusammenarbeit in der Organisation stärken
- Die Beschäftigung von Menschen mit Einschränkung und Behinderung fördern

Gestaltungsaufgabe

- Bauliche Maßnahmen nehmen den Inklusionsgedanken mit auf
- Gebäude, Zufahrten, Arbeitsplätze sind für alle zugänglich und folgen einem »Design für alle«
- Leitsysteme, Markierungen und akustische Vorkehrungen geben Orientierung
- Die Arbeitsgestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsumfeld (z.B. Raumakustik, Beleuchtung, Bewegungsflächen) und Arbeitsorganisation (z.B. Team, Arbeitszeit) berücksichtigt barrierefreie Zugänge und Tools, bei deren Planung und Umsetzung Menschen mit Einschränkung und Behinderung beteiligt werden
- Die Kommunikation inklusiv gestalten durch barrierefreies Internet, Webseiten, Intranet, Newsletter, Präsentationen, einfache Sprache, Gebärdensprachservice, Induktionsschleifen, Blindenschrift, virtuelle Teams und Remote Veranstaltungen
- Das Personalmanagement inklusiv entwickeln durch inklusive Personalplanung (z.B. Ausbildung, Stellenbesetzung, JobCarving, On-Boarding) und individualisierte Personalentwicklung (z.B. Mentorenprogramme, Sensibilisierung, Simulation, Schulungen zum SGB IX, Qualifizierung)
- Relevanz und Funktion der Inklusionsbeauftragten sichtbar machen, eine Inklusionsvereinbarung zwecks Commitment und Verbindlichkeit initiieren

Modul VII

EAA-BIHA Hamburg Publikationen

Mit unseren Publikationen können Sie Ihre Inklusionsarbeit vertiefen und ergänzen:



New Work und Inklusion

Eine visionäre Strategie für eine neue Arbeitswelt 4.0
Impulse für Führung, Personalmanagement, Beauftragte und Umsetzer von Inklusion im Unternehmen



Inklusion und Innovation im Unternehmen

Strategische Handlungsempfehlung
Für die nachhaltige Verankerung von beruflicher Teilhabe und Inklusion im Unternehmen



Inklusives Mindset für Führung

Impulse für Unternehmen



Inklusionsvereinbarung

Orientierungshilfe für Unternehmen



Framework Inklusion

Ein integraler Ansatz für Inklusion
Aspekte zu Mindset und Kultur im Unternehmen



Inklusives Bewerbungsverfahren

Ihre Fragen – BIHA antwortet



Inklusionsmanagement

Ein Leitfaden für Führung und Inklusionsbeauftragte zur Orientierung und Umsetzung von Inklusion im Unternehmen

© EAA-BIHA Hamburg

Impressum

Berufliche Teilhabe gestalten Inklusionsmanagement im Unternehmen Kontexte. Relevanz. Praxis.

Ein Leitfaden für Führung und Inklusionsbeauftragte zur Orientierung
und Umsetzung von Inklusion

© 2023 EAA-BIHA Hamburg Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber
Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW gGmbH)



Autorin Katrin Zschirnt
Redaktion EAA-BIHA Hamburg
Gestaltung Agentur Punktlandung GmbH, Hamburg
Druck Druckerei Rudolf Glaudo

Gefördert von der Freien und Hansestadt Hamburg durch die Behörde
für Arbeit, Gesundheit, Soziales, Familie und Integration

Integrationsamt Hamburg



