

Arbeit: inklusiv!

Inklusionsvereinbarung



- Überblick und Vorteile
- Tipps zur Erarbeitung
- Arbeitsblätter

Vorwort



Gemeinsam für mehr Teilhabe

Die Inklusionsvereinbarung ist das ideale Instrument, um im Unternehmen den Arbeitgeber und das betriebliche Integrationsteam an einen Tisch zu holen, um die Teilhabe von Menschen mit Schwerbehinderung im Betrieb verbindlich und langfristig zu stärken.

Chance und Herausforderung ist, dass die Inklusionsvereinbarung individuell auf den Betrieb und die Menschen, die dort arbeiten, zugeschnitten wird. Dabei gilt es für die Akteure, sich auf klare Regeln zu verständigen, um Schritt für Schritt Verbesserungen für alle erzielen zu können.

Den Schwerbehindertenvertretungen kommt die wichtige Rolle zu, nach Abschluss der Inklusionsvereinbarung den Prozess der Inklusion im Unternehmen weiterhin kontinuierlich auszubauen. Gegebenenfalls müssen auch die Inhalte und Ziele der Vereinbarung im Lauf der Zeit angepasst oder ergänzt werden.

Auf die Unterstützung der Inklusions- und Integrationsämter können Sie zählen. Unsere

Experten helfen Ihnen tatkräftig, von der Beratung bis hin zur Vermittlung in schwierigen Verhandlungsprozessen.

Die vorliegende Publikation soll Ihnen eine hilfreiche Anleitung sein, wie Sie die Inklusionsvereinbarung für Ihren Betrieb erarbeiten und worauf zu achten ist.

Ihr

Christoph Beyer
Vorsitzender der BIH

Arbeit: inklusiv!

Inhalt

1	Inklusionsvereinbarung: Überblick und Vorteile	4
	Was sind Inklusionsvereinbarungen?	4
	Vorteile einer Inklusionsvereinbarung	5
	Erfolgsfaktoren von Inklusionsvereinbarungen	7
2	Eine Inklusionsvereinbarung erarbeiten	10
	1. Schritt: Einleitung/Präambel	10
	2. Schritt: Bestandsaufnahme	10
	3. Schritt: Ziele und Maßnahmen	11
	4. Schritt: Controlling und Berichtspflicht	13
	5. Schritt: Abschluss und Bekanntmachung	14
	6. Schritt: Auswertung und Anpassung	15
3	BIH-Medien	16
4	Anhang	20
	Impressum	3
	Vorwort	1

Impressum

Arbeit:inklusiv!

Inklusionsvereinbarung

Stand: August 2026

Herausgeber: Bundesarbeitsgemeinschaft der Inklusionsämter und Hilfen der Sozialen Entschädigung (BIH) e. V., Geschäftsstelle, c/o LVR-Inklusionsamt, 50663 Köln, geschaeftsstelle@bih.de, www.bih.de

Verlag: CW Haarfeld GmbH, Barbarossaplatz 4, 50674 Köln

Fachliche Überarbeitung: Jeanette Raden, Landesamt für Soziales und Versorgung Brandenburg

Redaktion: Carola Fischer, BIH-Geschäftsstelle Köln (verantw. für Hrsg.), Simone Königs (verantw. für Verlag), Bettina Tanneberger

Gestaltung: CW Haarfeld GmbH, cwh.de

Titelfoto: Anna Spindelndreier

Fotos: Rupert Oberhäuser S. 1, Anna Spindelndreier S. 4, 10, Stock 4 You/Shutterstock S. 18

Herstellung: CW Haarfeld GmbH, cwh.de

Druck: Sattler Media GmbH, Carl-Zeiss-Straße 4, 32549 Bad Oeynhausen, sattler.media

© Bundesarbeitsgemeinschaft der Inklusionsämter und Hilfen der Sozialen Entschädigung (BIH) e. V. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck auch auszugsweise nur mit Einverständnis des Herausgebers unter Angabe der Quelle gestattet.

Diese Publikation wird im Rahmen der Aufklärungsmaßnahmen der Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsämter und Hilfen der Sozialen Entschädigung (BIH) e. V. kostenlos herausgegeben. Sie ist nicht zur wirtschaftlichen Verwertung bestimmt, das heißt auch nicht zum Weiterverkauf.

ISBN 978-3-9828793-1-4

Editorische Notiz:

Schreibweise männlich/weiblich: Die in dieser Broschüre verwendeten Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für die Sprachformen männlich, weiblich und divers. Eine Wertung ist damit nicht verbunden. Die Bezeichnung „Menschen mit Schwerbehinderung“ umfasst im weiteren Text, soweit es nicht ausdrücklich ausgeschlossen wird, auch die den Menschen mit Schwerbehinderung gleichgestellten Menschen mit Behinderung.



Was sind Inklusionsvereinbarungen?

Inklusionsvereinbarungen sind ein Instrument zur Förderung der Teilhabe von Menschen mit Schwerbehinderung am Arbeitsleben. Dabei wird die betriebliche Integrationsarbeit über Zielvereinbarungen gesteuert. Arbeitgeber und das innerbetriebliche Integrationsteam – bestehend aus Schwerbehindertenvertretung (SBV), Betriebs- oder Personalrat und Inklusionsbeauftragten des Arbeitgebers – erarbeiten als gleichberechtigte Partner eine Vereinbarung, die auf den Betrieb oder die Dienststelle zugeschnitten ist. Ihre Aufgabe besteht darin, ihre jeweiligen Sachkenntnisse und unterschiedlichen Interessen einzubringen, einen Ausgleich herzustellen, Konsens zu erzielen und Regelungen zu vereinbaren, die von allen Beteiligten gemeinsam getragen und verantwortet werden.

Bausteine einer Inklusionsvereinbarung

So kann man bei der Erarbeitung vorgehen:

- **Einleitung/Präambel:** sich auf eine gemeinsame Linie verständigen
- **Bestandsaufnahme:** Analyse der Istsituation im Betrieb vornehmen
- **Ziele und Maßnahmen:** konkrete Ziele vereinbaren und praktische Umsetzung planen
- **Controlling und Berichtspflicht:** festlegen, wie die Zielerreichung überprüft und dokumentiert wird
- **Abschluss und Bekanntmachung:** Vereinbarung unterzeichnen und bekannt machen

Die Inklusionsvereinbarung ist kein statisches Dokument. Ihre Ergebnisse werden regelmäßig evaluiert. Die Vereinbarung wird fortlaufend angepasst und weiterentwickelt.

Beispiele für Ziele

Bei der Erarbeitung einer Inklusionsvereinbarung kommen grundsätzlich sämtliche Gestaltungsfelder in Betracht, die zur Verbesserung der Beschäftigungssituation von Menschen mit Schwerbehinderung beitragen. Die Mindestanforderungen sind in § 166 Abs. 2 SGB IX inhaltlich festgelegt. Darüber hinaus nennt Absatz 3 weitere konkrete Regelungsgegenstände.

Die Vereinbarungspartner einigen sich beispielsweise darauf,

- Menschen mit Schwerbehinderung bevorzugt einzustellen,
- Jugendliche mit Schwerbehinderung verstärkt auszubilden,
- alle Mitarbeitenden und Führungskräfte für die Belange von Beschäftigten mit Schwerbehinderung zu sensibilisieren,
- die Qualifizierung und Fortbildung von Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung zu fördern.

Integrationsarbeit steuern

Die Inklusionsvereinbarung unterstützt die Steuerung im Betrieb. Bestehen bereits Rahmenregelungen, beispielsweise Teilhaberichtlinien im öffentlichen Dienst, werden diese durch die Inklusionsvereinbarung konkretisiert und mit Leben gefüllt.

Die vereinbarten Inhalte orientieren sich an den jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten und regeln die Zusammenarbeit der verantwortlichen Akteure.

Rechte und Pflichten der SBV

Die Schwerbehindertenvertretung hat das Recht, den Arbeitgeber an den Verhandlungstisch zu holen. Gibt es keine Vertrauensperson, kann der Betriebs- oder Personalrat diese Verhandlungen

initiiieren. Es gehört zu seinen Aufgaben, die Eingliederung von Menschen mit Schwerbehinderung sowie den Abschluss einer Inklusionsvereinbarung zu fördern. Der Arbeitgeber ist seinerseits verpflichtet, Verhandlungen mit der Schwerbehindertenvertretung und dem Betriebs- oder Personalrat aufzunehmen. Besonders erfolgreich ist der Prozess, wenn alle Beteiligten die Inklusionsvereinbarung von Beginn an gemeinsam erarbeiten.

Betriebs- oder Inklusionsvereinbarung

Sofern alle Parteien sich einig sind, kann die Inklusionsvereinbarung auch als freiwillige Betriebsvereinbarung im Sinne von § 88 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG abgeschlossen werden. Diese gilt im Gegensatz zur Inklusionsvereinbarung unmittelbar und zwingend (vgl. § 77 Abs. 4 BetrVG).

Vorteile einer Inklusionsvereinbarung

Klare Regelungen schaffen Transparenz und bieten allen Beteiligten eine verlässliche Grundlage für die Zusammenarbeit. Die Verhandlungen über eine Inklusionsvereinbarung bringen den Arbeitgeber und das betriebliche Integrationsteam an einen Tisch, um die Teilhabe von Menschen mit Schwerbehinderung im Betrieb verbindlich, zielgerichtet und langfristig zu stärken sowie stetig weiterzuentwickeln. Im Rahmen der Verhandlungen wird die Beschäftigungssituation von Menschen mit Schwerbehinderung im Betrieb analysiert und dokumentiert. Darauf aufbauend werden gemeinsame Ziele formuliert und geeignete Maßnahmen vereinbart. Dadurch verbessert die Inklusionsvereinbarung nicht nur die Beschäftigungschancen von Menschen mit Schwerbehinderung, sondern unterstützt den Arbeitgeber zugleich bei der Erfüllung seiner gesetzlichen Beschäftigungspflicht. Sie schafft eine verbindliche Grundlage, die allen Beteiligten Orientierung und Sicherheit bietet.

Vorteile für Beschäftigte mit Schwerbehinderung

- Abbau von Ängsten, insbesondere im Zusammenhang mit der Offenlegung der Schwerbehinderteneigenschaft
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch bedarfsgerechte Arbeitsplatzgestaltung
- Bessere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten durch Qualifizierung und Fortbildung
- Sicherung des Arbeitsplatzes durch Nutzung geeigneter Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten
- Vermeidung von Benachteiligungen im Arbeits- und Berufsleben

Vorteile für die Schwerbehindertenvertretung und den Betriebs- oder Personalrat

Eine Inklusionsvereinbarung stärkt die Interessenvertretung und erleichtert die Zusammenarbeit der Beteiligten. Sie bietet insbesondere folgende Vorteile:

- Klare Regelung von Zuständigkeiten und verbindliche Verteilung der Aufgaben
- Verbesserte Beteiligung in allen Angelegenheiten, die Menschen mit Schwerbehinderung betreffen
- Verbindliche und transparente Rahmenbedingungen für die gemeinsame Arbeit
- Stärkung der Kompetenz und Zusammenarbeit des betrieblichen Integrationsteams
- Festlegung konkreter und überprüfbarer Ziele
- Höhere Akzeptanz der geleisteten Arbeit

Vorteile für die Arbeitgeber

Auch Arbeitgeber profitieren in vielfältiger Weise von einer Inklusionsvereinbarung. Sie schafft Planungssicherheit, unterstützt die Personalentwick-

lung und trägt zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur bei.

- Analyse und Dokumentation des Istzustands sowie frühzeitige Erkennung von Handlungsbedarf
- Leistungssteigerung durch Motivation der Mitarbeitenden
- Steigerung der Beschäftigungsquote und damit gegebenenfalls eine geringere Ausgleichsabgabe
- Finanzielle Entlastung durch Inanspruchnahme von Förderleistungen des Inklusions- oder Integrationsamts und der Agentur für Arbeit sowie anderer Rehabilitationsträger
- Höhere Produktivität durch eine bedarfsgerechte Arbeitsplatzgestaltung sowie gezielte Qualifizierungsmaßnahmen
- Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtungen (zum Beispiel Beschäftigungspflicht, Prävention)
- Stärkung des Unternehmensimages und Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur
- Nutzung der Fachkompetenz des betrieblichen Integrationsteams zur frühzeitigen Lösung von Problemen
- Verringerung von Fehlzeiten und Senkung der Kosten für die Entgeltfortzahlung

Gründe für das Scheitern

Damit eine Inklusionsvereinbarung erfolgreich umgesetzt werden kann, müssen alle Beteiligten die vereinbarten Ziele mittragen. Häufige Gründe für ein Scheitern sind:

- Unklar formulierte oder widersprüchliche Zielvereinbarungen
- Unrealistische Erwartungen an die Umsetzung
- Mangelnde Verlässlichkeit der Vereinbarungspartner
- Einschränkung der bisherigen Handlungsspielräume
- Mangelnde Akzeptanz bei den Beteiligten
- Zu hoher Zeitaufwand
- Fehlende oder nicht messbare Ziele

Erfolgsfaktoren von Inklusionsvereinbarungen

Der Erfolg einer Inklusionsvereinbarung hängt entscheidend davon ab, dass ihre Ziele auf die Gegebenheiten des Betriebs oder der Dienststelle abgestimmt sowie realistisch und erreichbar sind. Je konkreter Ziele und Maßnahmen beschrieben und ihre Umsetzung regelmäßig überprüft werden, desto größer sind die Erfolgsaussichten. In der Praxis hat es sich bewährt, die Inklusionsvereinbarung nicht jährlich zu überarbeiten. Stattdessen empfiehlt es sich, ergänzend einen Maßnahmenplan zu erstellen, diesen regelmäßig zu überprüfen und an die aktuelle betriebliche Situation anzupassen.

Darauf kommt es an

Für eine erfolgreiche Umsetzung sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Eine Inklusionsvereinbarung muss von allen Beteiligten als sinnvoll und als Chance angesehen werden.
- Die Vereinbarung wird von allen Beteiligten mitgetragen.
- Betriebliche Besonderheiten werden berücksichtigt und sind für alle nachvollziehbar.
- Vereinbarte Ziele müssen konkret, realistisch und nachprüfbar sein.
- Die Zielvereinbarungen beziehen sich auf einen überschaubaren Zeitraum.
- Die vereinbarten Inhalte sind für alle Beteiligten verbindlich.

Unterstützung durch das Inklusions- oder Integrationsamt

Das Inklusions- oder Integrationsamt unterstützt die Beteiligten während des gesamten Prozesses. Es ...

- beteiligt sich auf Einladung beratend an den Verhandlungen,

- vermittelt bei schwierigen Verhandlungen und Konflikten,
- unterstützt durch fachliche Beratung und Informationen in allen Fragen der Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung,
- fördert notwendige Maßnahmen mit finanziellen Leistungen,
- bietet Kurse zum Thema Inklusionsvereinbarung an.

Wenn Verhandlungen ins Stocken geraten

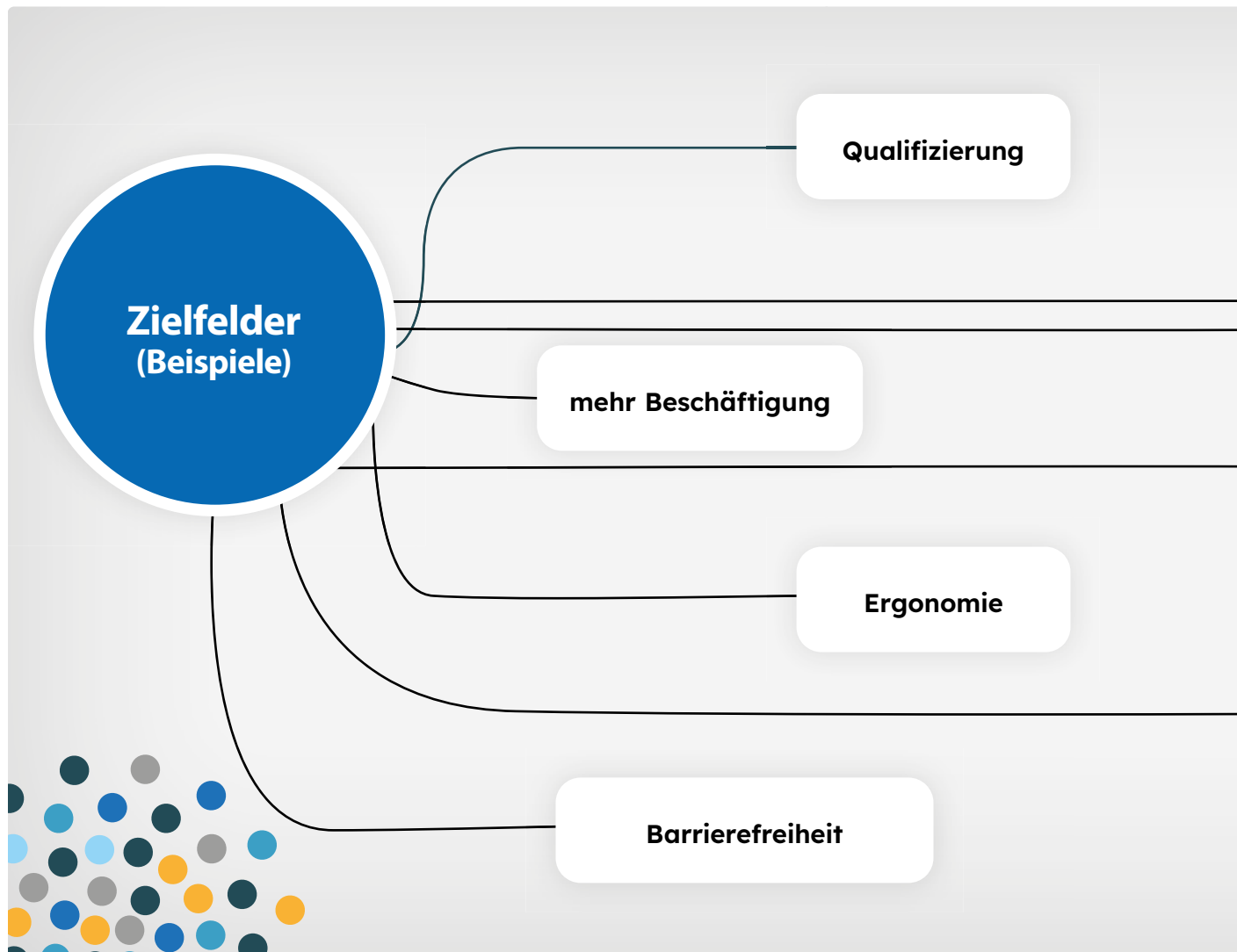
Kommt es während der Verhandlungen zu Schwierigkeiten, kann das Inklusions- oder Integrationsamt als neutraler Vermittler hinzugezogen werden. Voraussetzung ist, dass

- Verhandlungen gestartet, aber ins Stocken geraten sind,
- die unterschiedlichen Standpunkte benannt werden können und
- alle Beteiligten mit der Einschaltung des Inklusions- oder Integrationsamts einverstanden sind.

Sowohl der Arbeitgeber als auch die Schwerbehindertenvertretung können das Inklusions- oder Integrationsamt einladen, sich an den Verhandlungen zu beteiligen. Es wirkt darauf hin, dass unterschiedliche Auffassungen überwunden werden (§ 166 Absatz 1 Satz 4 SGB IX).

Gut vorbereitet in die Verhandlungen

Eine sorgfältige Vorbereitung erleichtert den Einstieg in die Verhandlungen und erhöht die Erfolgchancen. Besuchen Sie zum Beispiel einen Kurs des Inklusions- oder Integrationsamts zum Thema Inklusionsvereinbarung oder den Selbstlernkurs in der BIH-Akademie (akademie.bih.de). Fragen Sie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Schwerbehinderung nach ihren Vorstellungen und Wünschen, beispielsweise im Rahmen der nächsten Schwerbehindertenversammlung.

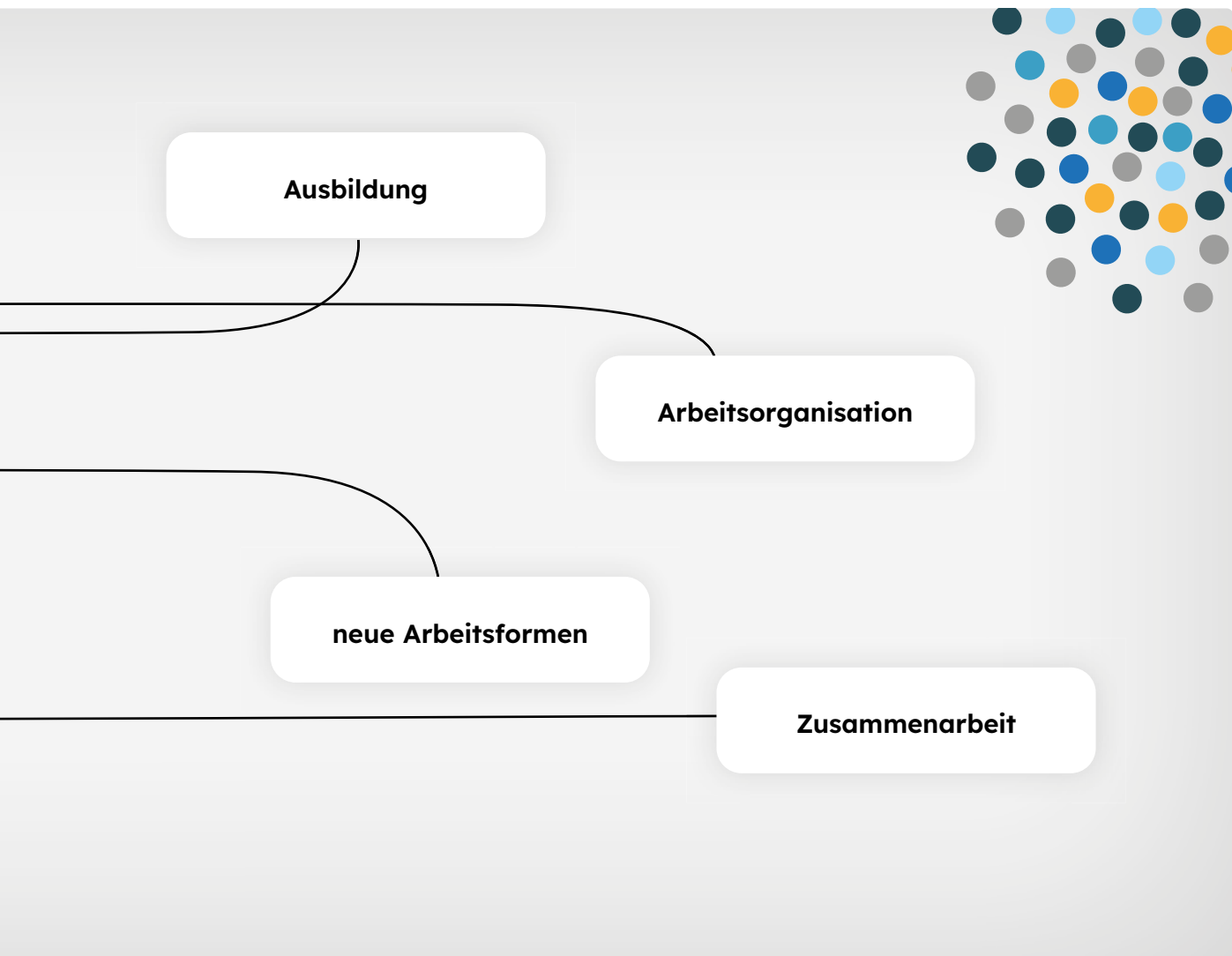


Ein Instrument der Prävention

Die Inklusionsvereinbarung ist ein zentrales Instrument der betrieblichen Prävention. Mit dem Bundesteilhabegesetz wurde ihre Bedeutung zusätzlich gestärkt. Ziel ist es, die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Schwerbehinderung von Beginn an bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und betrieblichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen (§ 166 Absatz 2 Satz 2 SGB IX). Auf diese Weise können Barrieren frühzeitig erkannt und abgebaut sowie eine inklusive Arbeitswelt nachhaltig gefördert werden.

Zielfelder definieren am Beispiel der Fachkräftesicherung

Die Inklusionsvereinbarung kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Fachkräfte zu gewinnen, zu entwickeln und langfristig an das Unternehmen zu binden. Damit unterstützt sie ein Ziel, das Geschäftsleitung und betriebliche Interessenvertretungen gleichermaßen verfolgen. Doch in welchen Bereichen lassen sich konkrete Maßnahmen entwickeln? Beispiele:



- Bereitstellung von Praktikumsplätzen, um Schülerinnen und Schüler sowie junge Menschen in der Berufsvorbereitung, bei der Berufsorientierung und der Wahl eines geeigneten Berufsfeldes zu unterstützen.
- Zusammenarbeit mit Werkstätten für Menschen mit Behinderung, um Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen und den Wechsel auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu fördern.
- Ausbildung eigener Nachwuchskräfte entsprechend dem betrieblichen Fachkräftebedarf.
- Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe, um Überlastungen vorzubeugen und krankheitsbedingte Fehlzeiten zu reduzieren.
- Gezielte Qualifizierung von Beschäftigten mit Behinderung, um ihre Einsatzmöglichkeiten zu erweitern und die betriebliche Flexibilität zu erhöhen.
- Schulungen für Führungskräfte, die Sicherheit im Umgang mit Fragen rund um Behinderung, Inklusion und Arbeitswelt vermitteln.
- Einsatz moderner technischer Hilfsmittel und digitaler Lösungen, um Barrieren abzubauen und die Leistungsfähigkeit zu unterstützen.
- Enge Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens sowie mit externen Partnern, um Synergien zu nutzen, Erfahrungen auszutauschen und vorhandenes Wissen zu Inklusion und Teilhabe wirkungsvoll einzusetzen.



1. Schritt: Einleitung/Präambel

Zu Beginn sollte ein gemeinsames Verständnis über Ziele, Rahmenbedingungen und Erwartungen geschaffen werden. Eine gute Vorbereitung erleichtert den weiteren Verhandlungsprozess und bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Folgende Fragen können dabei als Orientierung dienen:

- Welche Bedeutung hat die Inklusionsvereinbarung für unseren Betrieb/unsere Dienststelle?
- Welche rechtlichen Rahmenbedingungen gelten für die Verhandlungspartner?
- Welche Rollen und Aufgaben übernehmen die Beteiligten?
- Welche Erwartungen haben wir an die Zusammenarbeit?
- Für welchen Zeitraum soll die Inklusionsvereinbarung abgeschlossen werden?

Die Ergebnisse können in der Einleitung der Inklusionsvereinbarung festgehalten werden.

Ergänzend empfiehlt sich eine Präambel, in der die gemeinsamen Grundsätze und Ziele beschrieben werden. Ein solches Leitbild schafft Orientierung und verdeutlicht das gemeinsame Verständnis von Inklusion – [siehe Arbeitsblatt 1](#). Mögliche Leitgedanken sind beispielsweise:

- Berufliche Teilhabe von Menschen mit Schwerbehinderung durch partnerschaftliche Zusammenarbeit fördern
- Abbau von räumlichen, organisatorischen und gedanklichen Barrieren
- „Gesunde Arbeitsbedingungen sind uns wichtig.“
- „Alle Beschäftigten tragen zum Erreichen unserer Unternehmensziele bei.“
- Selbstverständliche Teilhabe für alle

2. Schritt: Bestandsaufnahme

Im zweiten Schritt wird die Ausgangssituation im Betrieb oder in der Dienststelle analysiert. Ziel ist es, Stärken und Handlungsbedarfe zu erkennen und darauf aufbauend geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Hierfür kann das [Arbeitsblatt 2](#) genutzt werden. Folgende Bereiche sollten betrachtet werden:

■ Personalsituation

- Struktur der Beschäftigten und Arbeitsplätze
- Einstellungen und Personalwechsel
- Ausbildungsplätze und Ausbildungssituation
- Beschäftigungsquote von Menschen mit Schwerbehinderung

■ Umsetzung gesetzlicher Vorgaben

Überprüft werden unter anderem:

- Personalplanung
- Arbeitsplatzgestaltung
- Gestaltung des Arbeitsumfelds
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeitgestaltung

■ Zusammenarbeit im Integrationsteam

- Wer arbeitet mit wem zusammen?
- Wie sind Zuständigkeiten und Verfahrenswege geregelt?

■ Bewertung der aktuellen Situation

- Was funktioniert bereits gut?
- Wo bestehen Verbesserungsmöglichkeiten?
- Welche Schwachstellen oder Barrieren gibt es?

■ Arbeitsprozesse inklusiv gestalten

Es sollte geprüft werden, wie inklusive Aspekte künftig stärker in die Arbeitsorganisation und die betrieblichen Rahmenbedingungen einbezogen werden können.

4 Arbeitsblätter zum Download

→ bih.de/iv-arbeitsblaetter

Ziele, sondern ihre Wirksamkeit und Umsetzbarkeit.

Für die Verhandlung sind folgende Fragen wichtig:

- Welche Verbesserungen sollen erreicht werden?
- Welche Ziele und Teilziele werden vereinbart?
- Wie können gesetzliche Anforderungen umgesetzt werden, zum Beispiel zur Prävention, bei der Besetzung freier Stellen, zur Verbesserung der Beschäftigungsquote?
- Wie lassen sich Unterstützungsangebote des Inklusions- bzw. Integrationsamts und der Agentur für Arbeit einbeziehen?
- Wer übernimmt die Koordination der einzelnen Maßnahmen?
- Wie werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilt?
- Wie soll die Zusammenarbeit organisiert werden, zum Beispiel durch regelmäßige Besprechungen?

Es reicht nicht aus, Ziele und Maßnahmen zu bestimmen. Ebenso wichtig ist es festzuhalten, wer für die Umsetzung verantwortlich ist und bis wann sie erfolgen soll.

Bauplan für den Aufbau der Vereinbarung

Beim Institut der Deutschen Wirtschaft – REHADAT – finden Sie einen Bauplan für Ihre Inklusionsvereinbarung – so vergessen Sie kein wichtiges Detail:

→ www.rehadat-iv.app

3. Schritt: Ziele und Maßnahmen

Das Herzstück jeder Inklusionsvereinbarung sind konkrete Ziele und die Maßnahmen zu ihrer Umsetzung. Im Mittelpunkt stehen realistische, nachvollziehbare und überprüfbare Vereinbarungen. Entscheidend ist dabei nicht die Anzahl der

Ziele nach dem SMART-Prinzip formulieren

Damit die Inklusionsvereinbarung ihre Wirkung entfalten kann, sollten alle Ziele nach dem SMART-Prinzip formuliert werden. So wird sichergestellt, dass die vereinbarten Maßnahmen nachvollziehbar, überprüfbar und an die individuellen Gegebenheiten des Betriebs oder der Dienststelle angepasst sind.

Kurz, die Inklusionsvereinbarung sollte „SMART“ sein:



S

steht für spezifisch, das heißt, die vereinbarten Ziele sind auf die betriebliche Situation zugeschnitten. Was soll erreicht werden?

M

steht für messbar, das heißt, die Zielvereinbarungen sind transparent und nachprüfbar. Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht worden ist?

A

steht für attraktiv und beschreibt die Motivation für die Zielsetzung. Was haben wir davon?

Beispiele für mögliche Ziele und ihre Umsetzung

Ziel	Maßnahmen
In der Abteilung X scheiden im Lauf der nächsten acht Monate drei Mitarbeitende aus. Diese Stellen sind bis zum Jahresende durch Menschen mit Schwerbehinderung wieder besetzt.	Für die Stellen werden Anforderungsprofile erstellt. Die Agentur für Arbeit wird über die frei werdenden Stellen informiert. Durch eine zusätzliche Qualifizierungsmaßnahme wird ein Mitarbeitender mit Schwerbehinderung für den Einsatz in der Abteilung X weitergebildet.
Künftig wird in jedem Ausbildungsjahr mindestens ein junger Mensch mit Behinderung eingestellt.	Alle freien Ausbildungsplätze werden der Agentur für Arbeit gemeldet. Die regionalen integrativen Schulen bzw. Förderschulen werden informiert. Das Unternehmen beteiligt sich an der jährlichen Ausbildungsbörse.
Die Arbeitsplätze der Beschäftigten mit Schwerbehinderung in der Abteilung Y sind am Ende des nächsten Jahres behinderungsgerecht gestaltet.	Die Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung werden über die Situation an ihrem Arbeitsplatz befragt und um Anregungen gebeten. Bei Rückmeldungen werden Arbeitsplatzbegehungen durchgeführt. Die notwendigen Maßnahmen werden ermittelt und priorisiert.
Nach der Schließung der Abteilung Z arbeiten die zwei Beschäftigten mit Schwerbehinderung an einem anderen vergleichbaren Arbeitsplatz.	Gesundheitliche Eignung und berufliche Qualifikationen (Fähigkeitsprofil) werden ermittelt. Für geeignete Stellen wird ein Einarbeitungsplan erstellt.

R

steht für realistisch, das heißt, die anvisierten Ziele liegen im Bereich des Machbaren. Was können wir dafür tun?

T

steht für terminiert, das heißt, es werden regelmäßig Stichtage vereinbart, bis wann etwas erreicht sein soll. Wann ist das Ziel erreicht?

4. Schritt: Controlling und Berichtspflicht

Damit die vereinbarten Ziele erreicht werden, sollten die Maßnahmen regelmäßig überprüft und sollte ihre Umsetzung dokumentiert werden.

Bereits beim Abschluss der Inklusionsvereinbarung sollte deshalb festgelegt werden, wie der Fortschritt kontrolliert und über die Ergebnisse berichtet wird.

Wer ist verantwortlich?

Termin

Der Inklusionsbeauftragte des Arbeitgebers erstellt das Anforderungsprofil. Danach nimmt die Schwerbehindertenvertretung Kontakt mit der Agentur für Arbeit auf. Die Schwerbehindertenvertretung klärt mit dem Kollegen die Bereitschaft zur Weiterbildung.

31.12.

Die Personalabteilung informiert die Agentur für Arbeit und erkundigt sich nach der nächsten Ausbildungsbörse.

31.05.

Die Schwerbehindertenvertretung führt die Befragung durch. Sie koordiniert Termine mit dem Technischen Beratungsdienst des Inklusions- bzw. Integrationsamts. Der Arbeitgeber beantragt beim Inklusions- oder Integrationsamt die benötigten Mittel für eine behinderungsgerechte Arbeitsplatzausstattung.

31.12.

Der Inklusionsbeauftragte des Arbeitgebers schaltet den Betriebsarzt ein. Die Schwerbehindertenvertretung klärt die Qualifikation und die Wünsche der Beschäftigten. Das Integrationsteam macht Vorschläge für Einsatzmöglichkeiten.

30.06.



Die Arbeitsblätter können Sie herunterladen unter: bih.de/iv-arbeitsblaetter



Dabei empfiehlt es sich, frühzeitig zu vereinbaren,

- mit welchen Instrumenten die Zielerreichung überprüft wird (zum Beispiel Befragung der Beschäftigten mit Schwerbehinderung und der Führungskräfte),
- wie die Umsetzung dokumentiert wird (zum Beispiel mit einem Maßnahmenplan – siehe [Arbeitsblatt 3](#) – oder über eine zentrale Dokumentationsstelle).

Über welche Punkte sollte der Arbeitgeber in der Versammlung der Menschen mit Schwerbehinderung berichten?

Beispiel-Formulierungen für Controlling und Berichtspflicht:

- „Das betriebliche Integrationsteam begleitet die Umsetzung der Inklusionsvereinbarung und bewertet den Fortschritt regelmäßig. Es tritt hierzu mindestens einmal pro Quartal zusammen.“
- „Mit Zustimmung der Personalleitung und des Personalrats kann das Integrationsteam eine Befragung der Beschäftigten mit Schwerbehinderung durchführen.“
- „Der Arbeitgeber berichtet in der jährlichen Versammlung der Menschen mit Schwerbehinderung über den Stand der Umsetzung sowie über die vereinbarten Ziele und Maßnahmen.“

5. Schritt: Abschluss und Bekanntmachung

Mit der Unterzeichnung durch die Vertrauensperson, den Vorsitzenden des Betriebs- bzw. Personalrats, die Vertretung des Betriebs und den Inklusionsbeauftragten kommt es zum Abschluss der Inklusionsvereinbarung. Sie bildet die verbindliche Grundlage für die weitere Zusammenarbeit.

Vor dem Abschluss sind noch folgende Punkte zu klären, dafür kann das [Arbeitsblatt 4](#) verwendet werden:

- Namentliche Nennung der Unterzeichnenden mit Funktionsbezeichnung
- Nennung externer Beraterinnen und Berater
- Kündigungsmöglichkeiten und Nachwirkungsklausel
- Regelungen bei Verstößen
- Laufzeit der Inklusionsvereinbarung

Damit die Inklusionsvereinbarung ihre Wirkung entfalten kann, sollte sie bekannt gemacht werden. Dazu gehören insbesondere:

- Bekanntgabe im Betrieb oder in der Dienststelle
- Übersendung einer Ausfertigung an das Inklusions- oder Integrationsamt und an die Agentur für Arbeit
- Veröffentlichung in der Betriebszeitung, im Intranet des Unternehmens oder an anderer Stelle

Tipps für den Erfolg

- Mit realistischen Zielen beginnen und keine überfrachteten Forderungskataloge erstellen
- Kleine, gut erreichbare Schritte führen oft schneller zum Erfolg
- Eine überschaubare Laufzeit erleichtert die Umsetzung und Bewertung
- Konsens statt Konfrontation
- Der Weg ist so wichtig wie das Ziel
- Win-win-Philosophie
- Die Vereinbarung gehört auf die örtliche Ebene
- Thema für interne und externe Öffentlichkeitsarbeit

6. Schritt: Auswertung und Anpassung

Nach Ablauf der vereinbarten Laufzeit sollten die Vertragspartner gemeinsam Bilanz ziehen. Dabei wird bewertet, welche Ziele erreicht wurden und an welchen Stellen weiterer Handlungsbedarf besteht.

Folgende Fragen helfen bei der Auswertung:

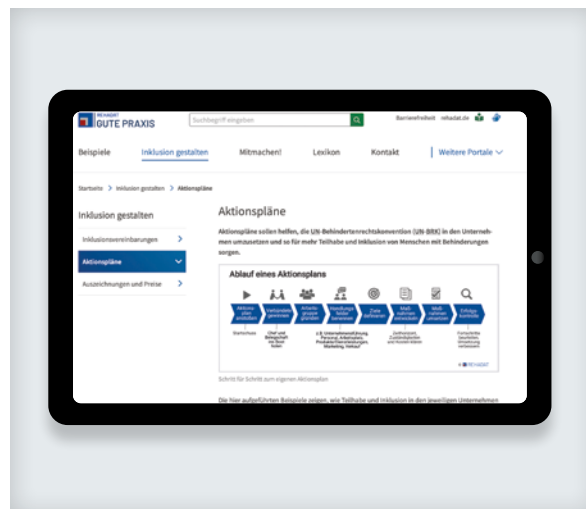
- Wurden die vereinbarten Ziele vollständig oder teilweise erreicht?
- Welche Maßnahmen haben sich bewährt?
- Welche Maßnahmen sollten angepasst oder ergänzt werden?
- Welche neuen Ziele ergeben sich für die nächste Vereinbarungsperiode?

Jährlicher Maßnahmenplan

In der Praxis hat sich häufig eine mehrjährige Inklusionsvereinbarung in Verbindung mit einem jährlich fortgeschriebenen Maßnahmenplan bewährt (siehe [Arbeitsblatt 3](#)). Der Maßnahmenplan dokumentiert die einzelnen Aktivitäten, erleichtert die Erfolgskontrolle und ermöglicht es, flexibel auf neue Entwicklungen im Betrieb oder in der Dienststelle zu reagieren.

Betriebliche Aktionspläne

Einige Arbeitgeber haben die Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention 2009 zum Anlass genommen, ihre Inklusionsvereinbarung nicht nur zu erneuern, sondern noch einen Schritt weiter zu gehen. Angelehnt an die UN-Behindertenrechtskonvention und den für Deutschland geltenden



Nationalen Aktionsplan haben sie betriebliche Aktionspläne aufgestellt.

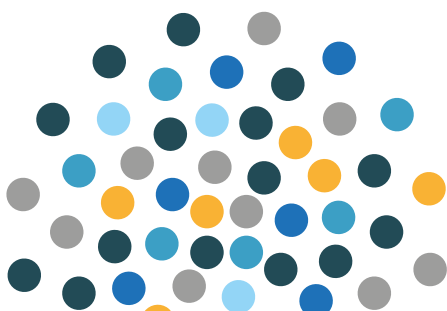
Hat der Betrieb gute Erfahrungen mit einer Inklusionsvereinbarung gemacht, kann der Aktionsplan eine Weiterentwicklung und Ergänzung darstellen. Integration wird so schrittweise zu Inklusion, die alle betrieblichen Prozesse durchdringt und nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch an Schnittstellen mit Kunden, Partnern und der Öffentlichkeit gelebt wird.

Weitere Infos

Im Internet gibt es eine Sammlung von Aktionsplänen verschiedener Unternehmen. Sie geben beispielhaft Anregungen für die Erstellung eines eigenen Aktionsplans.

Mehr unter:

→ www.rehadat-gutepraxis.de/inklusion-gestalten/aktionsplaene



Das Digitalmagazin der Inklusions- und Integrationsämter



- Ausführliche Informationen zu einem Schwerpunktthema
 - Aktuelle Rechtsprechung verständlich dargestellt
 - Reportagen und Interviews
 - Nachrichten und Fachbeiträge
- magazin.bih.de

Publikationen

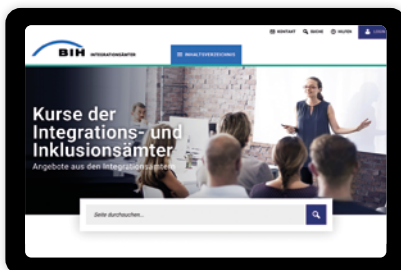
- Die Leistungen des Inklusionsamts
 - Kündigungsschutz
 - Wahl der Schwerbehindertenvertretung
 - Die Schwerbehindertenvertretung
 - Prävention & Betriebliches Eingliederungsmanagement
 - Wegweiser Rehabilitationsträger
 - Inklusionsbeauftragte des Arbeitgebers
 - Ausgleichsabgabe
 - Behinderung und Ausweis
 - Nachteilsausgleiche
 - Leistungen für Menschen mit Schwerbehinderung im Beruf
 - Das Betriebliche Eingliederungsmanagement
 - Sozialgesetzbuch IX
- bih.de/publikationen



Online-Angebot der Inklusions- und Integrationsämter

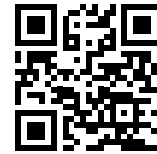
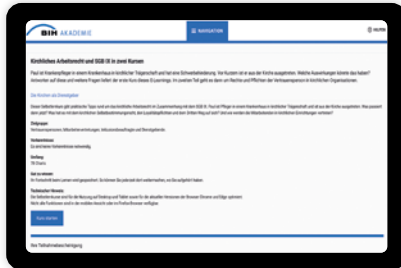


- Kontaktadressen der Inklusions- und Integrationsämter, der Integrationsfachdienste sowie der Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber
 - Digitalmagazin, Publikationen
 - Fachlexikon online mit rund 350 Stichwörtern
 - Fortbildungsangebote (online und in Präsenz)
 - BIH-Expertenforum
- bih.de



Präsenz- und Live-Online-Seminare

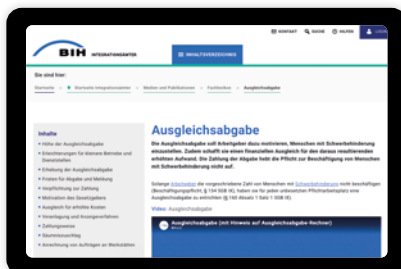
- Grund- und Aufbaukurse für Schwerbehindertenvertretungen
 - Seminare zu Fachthemen: für erfahrene Funktionsträger und besondere Zielgruppen wie Inklusionsbeauftragte und Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte
- bih.de/integrationsaemter/akademie/kurse-besuchen



- Das Selbstlernangebot der BIH-Akademie ermöglicht es, online Kurse zeit- und ortsunabhängig zu absolvieren. Der Lernfortschritt wird gespeichert und die Teilnehmenden können jederzeit dort weitermachen, wo sie aufgehört haben. In der BIH-Akademie gibt es einen Selbstlernkurs zum Thema „Inklusionsvereinbarung“. In diesem Kurs lernen die Teilnehmenden mehr über die Vorteile einer Inklusionsvereinbarung und erfahren an einem praktischen Beispiel, wie sie erarbeitet, umgesetzt und dokumentiert wird.

→ bih.de/digitale-akademie

Fachlexikon online

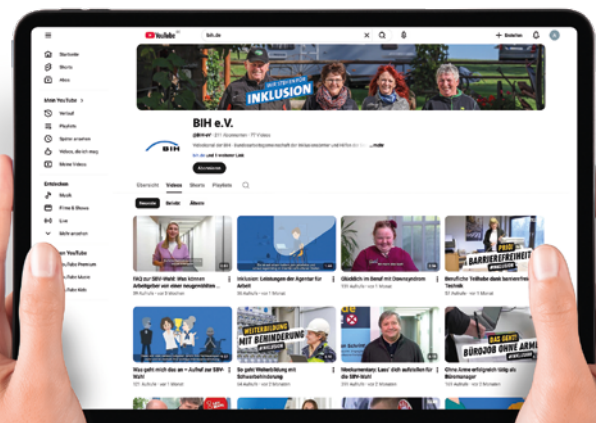


- Relevante Informationen
- Weiterführende Angebote
- Infografiken und Arbeitshilfen
- Erklärfilme

→ bih.de/fachlexikon



→ youtube.com/@BIH-eV/videos





Arbeit:inklusiv! Das neue Digitalmagazin

Übersichtlicher, regelmäßiger und interaktiver: Das Digitalmagazin der Inklusions- und Integrationsämter rund um die berufliche Teilhabe von Menschen mit Behinderung hat viel mehr als einen neuen Namen.

Entdecken Sie es selbst: magazin.bih.de

**Download der Arbeitsblätter
unter: bih.de/iv-arbeitsblaetter**

[illegible]

Arbeitsblatt 3 – Inklusionsvereinbarung

Seite 1 von 1

Maßnahmenplan zur Inklusionsvereinbarung

Laufzeit vom ____ bis ____

Abteilung	Maßnahme	Verant-		Termin	Bemerkungen
		wortlicher			

Arbeitsblatt 1 – Inklusionsvereinbarung

Seite 1 von

Welche Bedeutung hat die Inklusionsvereinbarung für unseren Betrieb?

Kreuzen Sie an, welche der Aussagen Sie gemeinsam tragen. Die Liste ist nicht vollständig und kann erweitert werden. Die Aussagen können in der Einleitung der Inklusionsvereinbarung in Form einer Präambel festgehalten werden.

- ☐ Die dauerhafte berufliche Inklusion von Menschen mit Schwerbehinderung ist nur durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Beteiligten möglich.
- ☐ Aufgrund des technischen Fortschritts gibt es zusätzliche erweiterte Arbeitsmöglichkeiten in den Betrieben. Davon können und sollen auch Menschen mit Schwerbehinderung profitieren.
- ☐ Qualifikation ist heute entscheidend für die Chancen auf einen adäquaten Arbeitsplatz. Interessenten mit Schwerbehinderung stehen alle Möglichkeiten der Qualifizierung offen.
- ☐ Menschen mit Behinderung werden an ihren Fähigkeiten gemessen.
- ☐ Sollte sich die Behinderung am Arbeitsplatz auswirken, wird dies innerhalb des Integrationsteams offen besprochen und eine Lösung erarbeitet.
- ☐ Die Zusammenarbeit im Integrationsteam wird kooperativ, einvernehmlich und transparent gestaltet.
- ☐ Der Arbeitgeber ist offen für Fragen der beruflichen Eingliederung von Menschen mit Schwerbehinderung. Er nutzt die Zusammenarbeit mit den Vereinbarungspartnern und das Dienstleistungsangebot des Inklusions-/Integrationsamts und der Agentur für Arbeit.
- ☐ Die Schwerbehindertenvertretung trägt nicht nur zur Umsetzung der Vereinbarung bei, sondern wirkt auch bei der Bewältigung betrieblicher Probleme mit. Hierbei wird sie von dem Betriebsrat/Personenrat und der Mitarbeitendenvertretung unterstützt.
- ☐ Die Vereinbarungspartner stimmen darin überein, dass auch von den im Unternehmen beschäftigten Frauen und Männern mit Schwerbehinderung erwartet werden kann, sich mit ihren Kenntnissen und Fähigkeiten im Beruf zu engagieren.
- ☐ Eine Inklusionsvereinbarung ist keine einmalige Angelegenheit, sondern muss kontinuierlich überprüft und angepasst werden.

Was ist Ihnen außerdem wichtig?

Inklusionsvereinbarung

Wie kein anderes Instrument bietet die Inklusionsvereinbarung die Möglichkeit, Arbeitgeber und betriebliches Integrationsteam an einen Tisch zu holen, um die Teilhabe von Menschen mit Schwerbehinderung im Betrieb verbindlich und langfristig zu stärken und kontinuierlich auszubauen. Die Inklusionsvereinbarung von der Stange gibt es nicht. Daher beschäftigt sich diese Publikation mit den Chancen und Möglichkeiten der Inklusion.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Inklusionsämter
und Hilfen der Sozialen Entschädigung (BIH) e. V.

Geschäftsstelle, c/o Landschaftsverband Rheinland
50663 Köln
info@bih.de
bih.de