



NÄHE TROTZ FERNE

Die Pandemie verändert die Zusammenarbeit. Führen wird zunehmend hybrid – was das für diverse Teams bedeutet

EMPATHISCH

Warum der empathischen Führungskraft die Zukunft gehört – ein Interview

GUT GESCHULT

Welchen Anspruch Vertrauenspersonen und Stellvertreter haben: die wichtigsten Antworten

ERFOLGREICH

Gemeinsam zum Abschluss durch assistierte Ausbildung: ein Beispiel guter Praxis

ZB Behinderung & Beruf

Herausgeber: BIH Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen im Zusammenwirken mit der Bundesagentur für Arbeit

Verlag, Herstellung, Vertrieb:

CW Haarfeld GmbH, cwh.de

ZB erscheint viermal jährlich und wird finanziert aus den Beiträgen der Mitglieder des Herausgebers (jährlicher Bezugspreis 3 Euro).

Internetadresse:

integrationsaemter.de/ZB

Redaktion: Christoph Beyer

(verantwortlich für den Inhalt);

Burkhardt Vitt (verantwortlich

für den Verlag), Theda Bracht,

Maren Zeidler

Beirat: Christoph Beyer, Köln; Anette

Bollwien, Nürnberg; Karl-Friedrich

Ernst, Karlsruhe; Carola Fischer,

Köln; Heike Horn-Pittroff, Chemnitz;

Eva-Maria Jäger-Kuhlmann, Müns-

ter; Thomas Niermann, Kassel; Lo-

thar Weigel, Bayreuth; Timo Wissel,

Köln; Simone Wuschek, Cottbus

Titelfoto: BIH/Rupert Oberhäuser

Druck: L. N. Schaffrath GmbH & Co.

KG DruckMedien, schaffrath.de;

gedruckt auf 100-prozentigem

Recyclingpapier, zertifiziert mit dem

Blauen Engel

Auflage: 185.000 Exemplare

Redaktionsschluss: 4.2.2021

Beilagen: Einem Teil der Auflage

ist die ZB Rheinland, die ZB Baden-

Württemberg oder die ZB Bayern

beigelegt.

Nachdruck nur nach vorheriger Ge-

nehmigung von Verlag und Heraus-

geber gestattet.

Editorischer Hinweis: Wir bitten

um Verständnis, dass aus Gründen

der Lesbarkeit bei Personenbezeich-

nungen und personenbezogenen

Hauptwörtern die männliche Form

verwendet wird, wenn es sich nicht

vermeiden lässt. Entsprechende

Begriffe gelten im Sinne der Gleich-

behandlung grundsätzlich für alle

Geschlechter. Die verkürzte Sprach-

form hat nur redaktionelle Gründe

und beinhaltet keine Wertung.

Nachbestellungen und Adressände-

rungen richten Sie bitte nur an das

für Sie zuständige Integrationsamt.



MSG/FS Schleswig-Holstein

DYNAMISCH UND ANPASSUNGSFÄHIG BLEIBEN

Liebe Leserinnen und Leser,

die Pandemie ist weiterhin dynamisch – umso wichtiger, dass wir es auch bleiben. Nach Monaten des (improvisierten) Homeoffice und des Arbeitens in verstreuten Teams stellen sich die Fragen: Was bleibt? Was kann weg? Und was wollen wir verbessern? Ein interessantes Konzept für Führungskräfte ist das sogenannte „hybride Führen“. Hierbei geht es um einen Führungsstil, der zwischen analogem und digitalem Führen wechselt – und zwar nicht aus der Not heraus, sondern mit Plan. Das Konzept verbreitet sich – „dank“ Corona – immer mehr in den Führungsetagen und betrifft damit auch Teams, in denen Menschen mit Behinderung arbeiten. Hier finden sich Teams und Führungskräfte gleichermaßen manchmal vor besondere Herausforderungen gestellt. Doch es gibt Lösungen! Davon erzählen wir in unserer Titelstrecke.

Für Auszubildende mit einer Einschränkung und Ausbildungsbetriebe bieten viele Bundesländer Unterstützung über die Integrationsämter oder Arbeitsministerien an. Über diese Form der assistierten Ausbildung lesen Sie in der Reportage ab Seite 12.

Für all jene Schwerbehindertenvertreterinnen und -vertreter unter Ihnen, die neu in ihrem Ehrenamt sind, haben wir außerdem wichtige Fragen rund um Schulungen von Vertrauenspersonen zusammengetragen. Ich wünsche Ihnen eine informative Lektüre!



Alexander Treiber,
Leiter des Integrationsamtes in
Schleswig-Holstein

Integrationsämter & Inklusionsämter

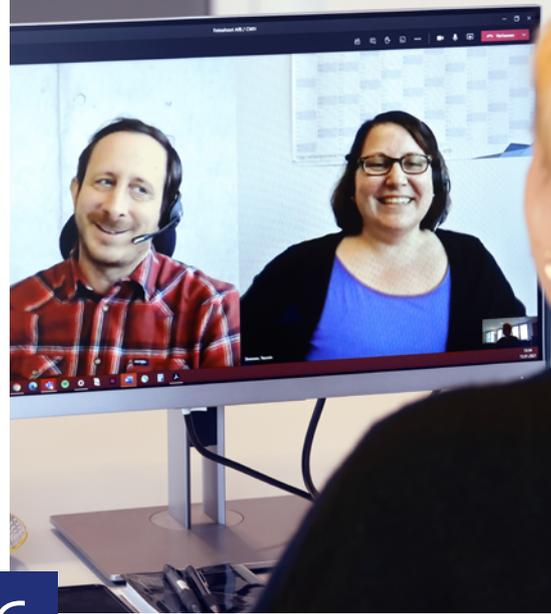
In Bayern, Nordrhein-Westfalen und dem Saarland wurden die Integrationsämter umbenannt in Inklusionsämter. Diese nehmen weiterhin die Aufgaben der Integrationsämter wahr.

INHALT

TITELTHEMA

Nähe trotz Ferne: Führungskräfte sind gefordert

Das inklusive IT-Unternehmen AfB zeigt, warum hybride Führung während der pandemiebedingten Einschränkungen gut funktioniert.



BIH/Rupert Oberhäuser

6

Carsten Huck und Yasmin Stößer von der AfB gGmbH im digitalen ZB-Fotoshooting.

INTERVIEW

Hybride Führung

9 „Die Zukunft gehört der empathischen Führungskraft“

Hybride Führung ist ein Konzept, das sich in Pandemiezeiten anbietet, weil es analoge und digitale Methoden verknüpft. Zuzana Blazek vom Institut der deutschen Wirtschaft weiß, wie die hybride Herangehensweise gelingt.

REPORTAGE

Assistierte Ausbildung

12 „Das Ziel ist eine erfolgreiche Berufsausbildung“

In Sachsen-Anhalt werden Jugendliche mit Einschränkungen bei der Ausbildung unterstützt – eine Reportage.

RATGEBER

Gut geschult

10 Was Vertrauenspersonen zum Schulungsanspruch wissen müssen

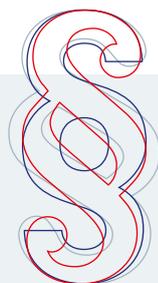
Vertrauenspersonen sind wichtige Ansprechpersonen im Betrieb. Damit sie ihre Aufgaben gut erfüllen können, sind Schulungen das A und O. Welchen Anspruch die SBV und ihre Stellvertreter haben und welches Angebot es gibt, weiß ZB.

RECHT

Auf dem neusten Stand

14 Aktuelle Urteile

- Wie definiert sich „Vorstellungsgespräch“?
- Keine Erstattung für externe Beratung
- Kündigungsgründe können nicht nachgeschoben werden



ONLINE

SBV aktiv

Auch unterwegs informiert

→ sbvaktiv.integrationsaemter.de

- Videos mit Erklärungen
- Fachlexikon zur SBV
- Personalisierte Inhalte



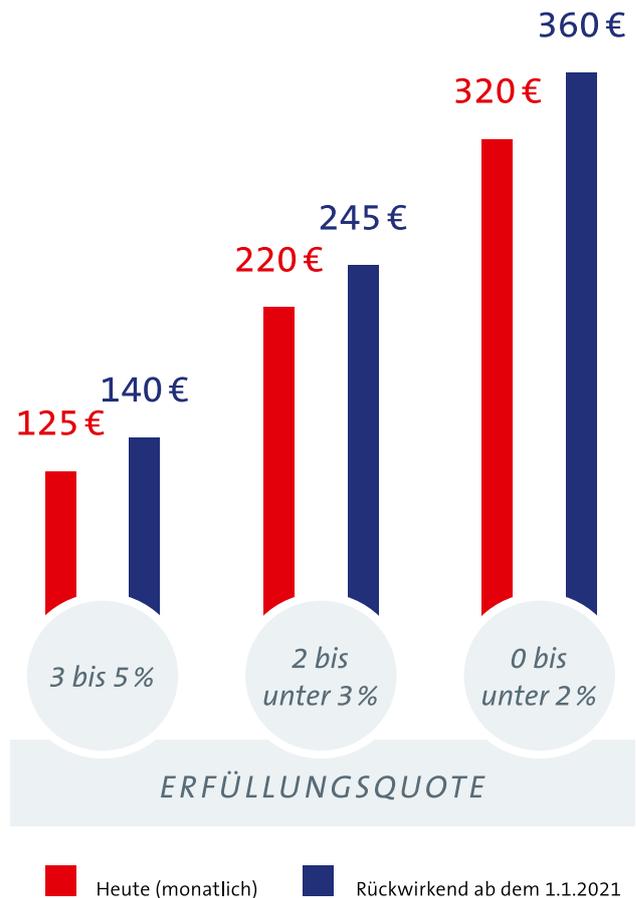
kurz notiert

Ausgleichsabgabe und Beförderungsentgelt Erhöhung in 2021

Zum 1.1.2021 hat sich die Ausgleichsabgabe erhöht. Die Erhöhung wirkt erst im Jahr 2022, da diese für unbesetzte Arbeitsplätze im Jahr 2021 entrichtet wird. Für die Ausgleichsabgabe, die im Jahr 2021 für das Jahr 2020 zu entrichten ist, gelten noch die alten Sätze. Die zu entrichtenden Beträge, falls ein Arbeitsplatz nicht mit einer Person mit Schwerbehinderung besetzt ist, sind in der Abbildung zu sehen.

Auch die Eigenbeteiligung für die unentgeltliche Beförderung für Menschen mit Schwerbehinderung erhöht sich. Jährlich sind statt 80 nun 91 Euro fällig. Halbjährlich steigt der Betrag von 40 auf 46 Euro. Alle Infos finden Sie unter Punkt 4 d und 4 e unter

→ bmas.de > [Pressemitteilungen](#) > „Das ändert sich 2021“



Zum Download Aktueller BIH-Jahresbericht

Der Jahresbericht 2019/2020 der BIH ist erschienen. Der Bericht informiert über die Arbeit der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen, die Beschäftigungssituation schwerbehinderter Menschen und über die geleisteten Hilfen an Betroffene und ihre Arbeitgeber. Zahlen, Daten und Fakten werden ausführlich erklärt. Den Bericht gibt es zum Download unter

→ integrationsaemter.de > [Publikationen](#) > [BIH-Jahresbericht 2019/2020](#)



Zwei neue Ausgaben Wissensreihe zu Behinderungen

Zwei neue Ausgaben der „REHADAT Wissen“-Reihe sind erschienen. Ausgabe 9 beschäftigt sich mit Hörbeeinträchtigungen, Ausgabe 10 mit Mukoviszidose. Die Reihe wird von der BIH mitherausgegeben und richtet sich an Arbeitgeber, betroffene Arbeitnehmer, deren Kollegen sowie Fachleute, die an der beruflichen Teilhabe von Menschen mit Erkrankung oder Behinderung beteiligt sind. Die Broschüren können kostenlos heruntergeladen werden unter

→ integrationsaemter.de > [Infothek](#) > [Publikationen](#)



Neue BIH Empfehlung Bezuschussung von Kosten für Gebärdensprachdolmetschende

Die BIH hat eine neue Empfehlung zur Vergütung von Gebärdensprachdolmetschung im beruflichen Kontext erarbeitet. In den BIH Empfehlungen verständigen sich die Integrations- und Inklusionsämter auf gemeinsame Standards und Richtlinien zur finanziellen Förderung. Landesspezifische Besonderheiten werden weiterhin berücksichtigt. Alle Empfehlungen, auch die aktuellste, finden Sie unter

→ integrationsaemter.de > BIH Empfehlungen



Getty Images/zhironosov

BIBB-Broschüre wieder erhältlich Nachteilsausgleich für behinderte Auszubildende

Nachdem es lange nur online als PDF erhältlich war, ist das informative Handbuch „Nachteilsausgleich für behinderte Auszubildende“ nun wieder bestellbar. Das Handbuch bietet eine Fülle von Informationen zu Behinderungsarten und geeigneten Formen des Nachteilsausgleichs. Fallbeispiele zeigen konkrete Lösungsmöglichkeiten und unterstützen bei der praktischen Umsetzung des gesetzlichen Gebots. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf psychischen Behinderungen und Beeinträchtigungen. Das Handbuch wird vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) herausgegeben.

→ bibb.de > Service > BIBB-Publikationen > Nachteilsausgleich für behinderte Auszubildende

im fokus



Getty Images/Flograph

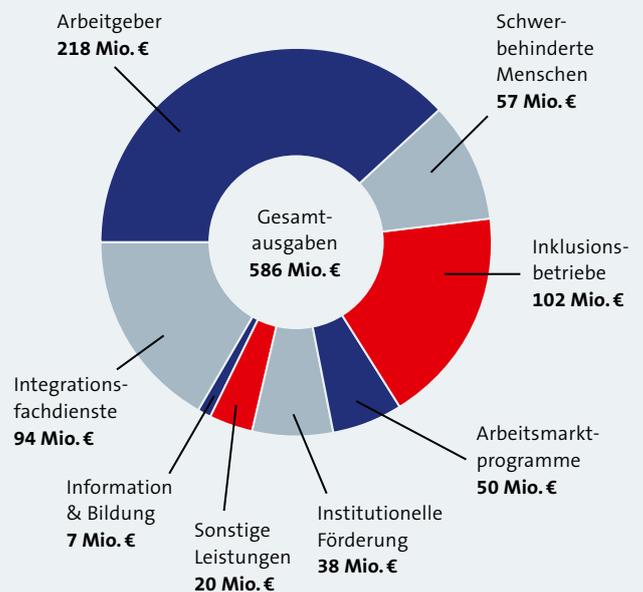
Verdoppelung und weitere Anpassungen Neue Pauschbeträge für Menschen mit Behinderung

Die Behindertenpauschbeträge wurden zum Ende des letzten Jahres erhöht – zum ersten Mal seit 1975. Außerdem gab es einige weitere wichtige Anpassungen. So ist die Steuererklärung für Menschen mit Behinderung erleichtert worden, da z. B. weniger Einzelnachweise notwendig sind. Konkrete Neuerungen sind unter anderem: eine Verdoppelung der Pauschbeträge und eine Aktualisierung der Systematik sowie die Einführung eines behinderungsbedingten Fahrtkosten-Pauschbetrags. Weitere Änderungen in der Übersicht unter

→ integrationsaemter.de > Infothek > Fachlexikon > Nachteilsausgleiche

Statistik

Wer erhielt die Leistungen der Integrationsämter 2019?



Quelle: BIH

FÜHRUNGS- KRÄFTE SIND JETZT GEFORDERT

Pandemiebedingt arbeiten viele Mitarbeiter mehr als sonst im Homeoffice, so dass hybride Führung noch wichtiger wird. Auch das ZB-Fotoshooting mit Carsten Huck und Yasmin Stößer fand digital statt.



Nach der Pandemie wird es vielfach zum Arbeitsalltag gehören, je nach Bedarf im Homeoffice oder im Büro zu arbeiten. Diese Flexibilität erfordert eine neue Art der Führung, wie unser Beispiel beim inklusiven IT-Unternehmen AfB zeigt: Eine gute Führung bringt gerade aus dem Umgang mit behinderten Menschen heraus Vorteile für das gesamte Unternehmen.

Als im März 2020 der „Lockdown“ aufgrund der Corona-Pandemie ausgerufen wurde, stießen viele Unternehmen an ihre Grenzen. Carsten Huck, Chefeinkäufer beim IT-Unternehmen AfB, blieb zumindest für seinen Bereich entspannt. Der Grund dafür: Im Unternehmen gab es eine erprobte Home-office-Regelung. Diese besagte bereits vor der Pandemie, dass AfB-Mitarbeiter einmal in der Woche zu Hause arbeiten durften. „Und das hat immer gut funktioniert“, sagt Huck. Aktuell führt er ein diverses Team von 40 Leuten, 20 Prozent sind Menschen mit Behinderung. Diese relativ hohe Zahl kommt nicht von ungefähr: AfB ist Europas größtes gemeinnütziges IT-Unternehmen, spezialisiert darauf, gebrauchte Business-IT zu übernehmen, zertifiziert zu löschen, aufzuarbeiten und wieder zu vermarkten. AfB steht für „Arbeit für Menschen mit Behinderung“. Alle Prozessschritte in der IT-Firma sind barrierefrei, und dieser Fokus auf Barrierefreiheit zahlt sich in der Corona-Pandemie besonders aus. Der Schritt ins Homeoffice war durch bereits barrierefrei gedachte Infrastruktur und Prozesse leichter, die Reibungsverluste fielen geringer aus. Gleichzeitig sind die positiven Effekte von diversen Teams für das Unternehmen groß – davon profitieren alle.

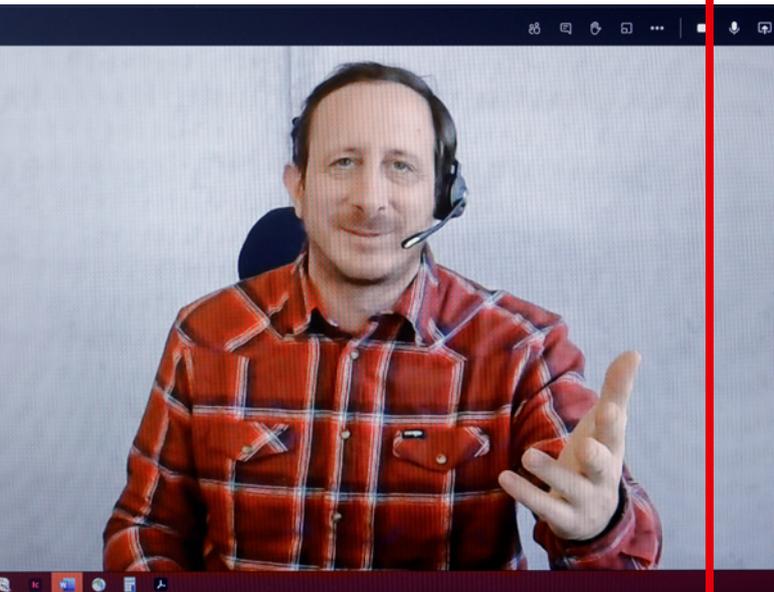
AfB wurde als gemeinnützige GmbH im Jahre 2004 in Ettlingen bei Karlsruhe gegründet. Europaweit arbeiten fast 500 Menschen für den IT-Recycler, davon 45 Prozent Menschen mit Behinderung. Für diese Beschäftigtengruppe war und ist die Corona-Pandemie besonders herausfordernd. Deshalb ist wichtig, dass Führungskräfte die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter berücksichtigen. Das war natürlich schon vor der Pandemie so, seit März 2020 gilt dies aber in besonderem Maße.

Neue Wege der Kommunikation. Damals, vor einem Jahr, war Manager Huck positiv überrascht: Viele Initiativen seien in den ersten Wochen des Lockdowns von den Mitarbeitern ausgegangen. Sein Team habe sich direkt eigenständig organisiert, erzählt er. Die Anzahl der E-Mails innerhalb des Teams nahm rapide ab, „weil sich ganz selbstverständlich über die Chatfunktionen unterschiedlicher Software-Programme ausgetauscht wurde“. Dass die Mitarbeiter so schnell zu einer persönlicheren Art der Kommunikation gefunden haben, war gut für den Teamzusammenhalt. Und auch individuell gesehen fällt es vielen leichter, im Chat oder über einen Messaging-Dienst zu schreiben. Das ist schnell und unkompliziert, außerdem kommt es Mitarbeitern mit einer kognitiven Beeinträchtigung entgegen – Chats sind weniger formell als E-Mails und es muss nicht penibel auf Satzbau und Co. geachtet werden. Deshalb werden neue Formen der

Kommunikation wie Teamchats oder Messaging-Dienste gerade von kognitiv beeinträchtigten Menschen gerne genutzt. Mit den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter mit Behinderung sei er während der Pandemie sensibler, hellhöriger umgegangen, erzählt Huck. Aber anders habe er die Mitarbeiter mit Behinderung nicht geführt, allein schon, um den Grundsatz der Gleichbehandlung nicht zu verletzen. Durch ein Rotationsprinzip traf er seine Mitarbeiter auch gelegentlich im Büro. Die gesamte Zeit seit März 2020 führt er sein Team also „hybrid“.

Wichtige Ansprechpartner. Die AfB-Betriebssozialarbeiterin Yasmin Stößer begleitet die 160 Beschäftigten am Standort Ettlingen und steht bei Fragen oder Problemen zur Verfügung. „Bei meiner Arbeit steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt – und nicht jeder Mitarbeiter ist gleich. Das trifft auch auf Menschen mit Behinderung zu“, sagt sie. Deshalb müsse man auf jeden Mitarbeiter einzeln eingehen. Der eine sei daran gewöhnt zu fragen, wenn er Hilfe braucht. Die andere scheue Nachfragen oder bitte nicht um Hilfe, weil dies Schwäche zeigen könnte. Und das wolle ein Mensch mit Behinderung oft nicht, sagt Stößer. Deshalb gilt es, Führungskräfte darauf vorzubereiten, dass Mitarbeiter unterschiedlich sind und sich in Arbeitsweise sowie in Stressbewältigungsstrategien unterscheiden. Betriebe, die keine Betriebssozialarbeiter beschäftigen, können sich an die Integrationsfachdienste wenden. Auch die Schwerbehindertenvertretung kann unterstützen. Sie kennt die Bedürfnisse und Sorgen der Mitarbeiter mit Behinderung im Unternehmen und kann entsprechend Hinweise geben. Wichtig ist, den Kontakt zu Mitarbeitern möglichst immer aufrechtzuerhalten.

Ähnliche Erfahrungen hat Gerald Bauer vom Integrationsfachdienst in Düren im Rheinland gemacht. Bauer betreut unter anderem einen Klienten, der in der Dürener AfB-Niederlassung im Bereich „Fragmentierung von Festplatten“ arbeitet. Generell – nicht nur bei seinem AfB-Klienten – sieht er Herausforderungen, wenn beispielsweise der direkte Ansprechpartner des Menschen mit Behinderung durch Homeoffice oder Quarantäne in der Pandemie ausfällt und sich der Kontakt verlagert. „Dann kann der behinderte Mitarbeiter schnell in ein Loch fallen.“ Das treffe vor allen Dingen diejenigen Beschäftigten, die schon vor der Pandemie die Tendenz hatten, sich zu isolieren, sagt Bauer. Die Integrationsämter können in solchen Fällen auch begleitende Leistungen vermitteln – diese richten sich an Mitarbeiter mit Schwerbehinderung und können beispielsweise in besonderen Krisensituationen in Anspruch genommen werden. Dazu zählt auch der Wechsel der Ansprechpartner im Betrieb.



Vorgesetzte müssen ihr Team gut kennen. Einer Isolation kann auf unterschiedlichen Wegen vorgebeugt werden. Zunächst helfen technische Mittel wie Chatprogramme, damit der persönliche Kontakt nicht verloren geht. Außerdem sollten Führungskräfte in Zeiten von Corona bei den ruhigeren Beschäftigten öfter nachfragen, wie es geht, fordert auch Sozialarbeiterin Stößer. Gleichwohl macht sie Unterschiede zwischen Mitarbeitern im Büro und denen, die zu Hause arbeiten. „Im Büro trifft die Führungskraft ihre Teammitglieder an der Kaffeemaschine oder beim Mittagessen. Diese kurzen Tür-und-Angel-Gespräche fehlen dem Mitarbeiter im Homeoffice komplett“, sagt die 41-Jährige. Dann kann beispielsweise eine spontane Einladung zum digitalen Kaffeeklatsch eine gute Idee sein. Hier sei das Fingerspitzengefühl des Vorgesetzten gefragt. Bei längeren Arbeiten von zu Hause empfiehlt Stößer Kameras, damit man sich bei Videokonferenzen gegenseitig sieht. Außerdem hilft es, nachzufragen und immer wieder anzubieten: „Ich nehme mir Zeit für dich“.

Diese Verantwortung für die Arbeitssituation seiner Homeoffice-Mitarbeiter war auch für Carsten Huck im März 2020 eine neue Situation. Das seien zunächst einfache Fragen nach der IT-Ausstattung gewesen: Hat der Beschäftigte zu Hause genug Monitore, damit ein schnelles ergonomisches Arbeiten möglich ist? Stimmt die Internetgeschwindigkeit? Das Homeoffice war bei AFB zwar erprobt: Der Dauereinsatz war es nicht.

Regeln kennen. Auch das Regelwerk sollten sich Führungskräfte ansehen: Die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel der gesetzlichen Unfallversicherung beispielsweise legt genau fest, welche Regelungen im pandemiebedingten Homeoffice gelten. Arbeitgeber sind verpflichtet, auch für Homeoffice- und mobile Arbeitsplätze eine Ge-

“

Wichtig ist es, ein Gefühl und ein Verständnis für den Mitarbeiter im Homeoffice zu entwickeln.“

Carsten Huck, Global Manager Sales und Marketing bei der AFB gGmbH

fährdungsbeurteilung durchzuführen. Diese Beurteilung umfasst seit 2015 auch psychische Gefährdungen – und nimmt damit den Arbeitgeber und die Führungskraft in die Pflicht. Die Herausforderung für die hybride Führung sieht Huck in der Art der Kommunikation. „Wenn ich jemandem gegenüber sitze, weiß er meist, was ich will, und ich weiß, was er mir sagen will. Das merke ich bei Chats oder bei Videokonferenzen nicht immer sofort.“

In Zeiten von Homeoffice sei es wichtig, regelmäßig in den Austausch zu treten, auch damit sich der Mitarbeiter wertgeschätzt fühlt. Das sollte auf unterschiedlichen Kanälen passieren. Gespräche sollten sich außerdem nicht immer nur um Arbeitsthemen drehen. „Man muss einfach ein Gefühl und ein Verständnis für den Mitarbeiter im Homeoffice entwickeln“, sagt Huck. Ob er noch einen Tipp für andere Führungskräfte in der gleichen Situation habe? Miteinander reden, reden, reden, sagt er, das sei das beste Rezept. ■

i

HYBRIDE FÜHRUNG

Die angesprochene SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel geht auf die Führungskräfte besonders ein, zum Beispiel unter 3 (3), 4.2.4 und 5.2.4.

→ baua.de > „SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel“

Häufige Fragen zum Thema Homeoffice werden in der 4. Ausgabe 2020 der ZB beantwortet unter → t1p.de/bdx8

Hybride Teams zu führen kann erlernt werden. Es gibt viele Anbieter auf dem Markt – wir möchten an dieser Stelle keine Empfehlung aussprechen.

Zuzana Blazek vom Institut der deutschen Wirtschaft beschäftigt sich mit Führungskonzepten wie der hybriden Führung.



Florian Lang

„DIE ZUKUNFT GEHÖRT DER EMPATHISCHEN FÜHRUNGSKRAFT“

Die Corona-Pandemie stellt Führungskräfte vor neue Aufgaben. Zuzana Blazek vom Institut der deutschen Wirtschaft weiß, wie Chefs mit ihren Teams produktiv durch die Krise kommen. Das Stichwort ist: hybride Führung.

Frau Blazek, können Sie kurz umreißen, was „hybride Führung“ bedeutet? Unter hybrider Führung versteht man in unserem Kontext das Zusammenspiel von klassischer analoger und virtueller digitaler Führung und das Wissen darum, was wann bei welchem Mitarbeiter einzusetzen ist.

In Zeiten von Corona arbeiten viele Mitarbeiter im Homeoffice – aber nicht alle. Wie kann die Führungskraft eine Neiddebatte im Team vermeiden, wenn Beschäftigte aufgrund ihrer Tätigkeit nicht im Homeoffice arbeiten können oder dürfen? Das A und O für die Führungskraft heißt, transparent zu kommunizieren. Wenn ich als Teamleiter entscheiden will, dass Herr M. kein Homeoffice machen kann, sollte auf jeden Fall auch Herr M. an der Entscheidung beteiligt werden. Eine mögliche Frage an Herrn M.: „Was müssten wir ändern, damit auch Sie im Homeoffice arbeiten können?“ Mit dieser Frage vergibt sich die Führungskraft nichts, denn entweder erhält sie eine gute Antwort, oder der Beschäftigte sieht selbst, dass es wirklich nicht funktioniert. Dann ist das Verständnis für die Entscheidung da.

Worauf muss eine Führungskraft achten, wenn sie ein hybrides Team – also Mitarbeiter im Büro und am Arbeitsplatz zu Hause – führt? Vertrauen aufbauen ist die Basis von allem, denn Führung im virtuellen Kontext funktioniert nicht über Kontrolle. Der zweite Punkt ist eine gute technische Ausstattung, egal ob im Büro oder am Arbeitsplatz zu Hause, die Arbeitsmöglichkeiten sollten die gleichen sein, damit sich niemand benachteiligt fühlt. Dann ist eine klare, eindeutige Kommunikation wichtig. Diese hat in Pandemiezeiten noch an Bedeutung gewonnen, weil die Zwischentöne, die Führungskräfte im Büro wahrnehmen, am virtuellen Arbeitsplatz nicht existieren.

Können Sie ein Beispiel geben? Wenn ich als Führungskraft eine Entscheidung kommuniziere, registriere ich im Büro die Reaktionen der Mitarbeiter. Das kann ein ungläubiges Gesicht oder bestimmtes Verhalten sein. Diese Reaktionen sieht der Chef nach einem virtuellen Meeting nicht, wenn er mit anderen Dingen beschäftigt ist. Der Beschäftigte sitzt dann mit seinen Gedanken allein zu Hause und kann sich auch nicht direkt mit Kollegen austauschen.

Hybride Teams werden auch nach Corona zur normalen Arbeitsorganisation von Unternehmen gehören. Was bedeutet das für die Führungskraft? Die Pandemie hat gezeigt, dass Führung kooperativer werden muss. Die Zukunft gehört der empathischen Führungskraft, die ihre Mitarbeiter sehr gut kennt. Auch werden Selbstmanagement und Resilienz immer wichtiger für Chefs und Teamleiter, weil die Arbeitsstrukturen komplexer werden. Das führt zu Stress. Deshalb müssen Führungskräfte ihre psychische Widerstandskraft trainieren. Wichtig ist auch eine gute Fehlerkultur in Unternehmen und Organisationen. Wir kommen aus einer Zeit, in der wir versucht haben, jeden Fehler zu vermeiden. Heute muss ich als Führungskraft vorleben, dass man Fehler machen darf. Das nimmt den Druck aus der Zusammenarbeit. ■

FAQ: GUT GESCHULT

Vertrauenspersonen sind wichtige Ansprechpartner für Beschäftigte mit Behinderung und Unternehmensvertreter gleichermaßen. Damit die Ehrenamtler ihre Aufgabe gut wahrnehmen können, sind Schulungen unabdingbar. Wer Anspruch auf welche Schulungen hat und was die rechtlichen Grundlagen sind, weiß zB.



01 Die Grundlage: Was sagt das Gesetz? Die Schwerbehindertenvertretung (SBV) hat ein Recht auf Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen. Dies ist im Sozialgesetzbuch IX (SGB IX) in § 179 Abs. 4 Satz 3 geregelt. Vertrauenspersonen werden für die Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen von ihrer beruflichen Tätigkeit befreit, und zwar ohne Minderung des Arbeitsentgelts oder der Dienstbezüge. Voraussetzung ist, dass dort Kenntnisse vermittelt werden, die für das Ehrenamt der Schwerbehindertenvertretung erforderlich sind.

02 Was heißt „erforderlich“? Zwei Voraussetzungen müssen unter anderem erfüllt sein:

- Die Vertrauensperson muss das in der Schulungsveranstaltung vermittelte Wissen benötigen, um ihre anstehenden Aufgaben erfüllen zu können,
- und sie verfügt selbst nicht über die entsprechenden Kenntnisse.

03 Und welches Wissen sollte dort vor allem vermittelt werden?

- Kenntnisse über ihre eigenen Aufgaben, Rechte und Pflichten,
- Kenntnisse über das SGB IX zum Recht der schwerbehinderten Menschen und
- Kenntnisse in den damit zusammenhängenden Rechtsgebieten,
- Soft Skills, Verhandlungstechniken.

04 Wie oft und wie lange dürfen Vertrauenspersonen Schulungen besuchen? Wie oft ein Schulungsbesuch gestattet ist, wird vom Gesetzgeber nicht vorgegeben. Gleiches gilt für die Dauer einer einzelnen Schulung. Entscheidend ist allein, welches Wissen gebraucht wird, um die anstehenden Aufgaben erfüllen zu können. Amtseinsteiger benötigen beispielsweise gerade zu Beginn ihrer ersten Wahlperiode regelmäßig mehrere Schulungen, um das wichtigste Grundlagenwissen zu erlernen.



05 Wer entscheidet, ob eine Schulung nötig ist? Ob der Besuch einer Schulungsveranstaltung erforderlich ist, entscheidet die Vertrauensperson selbst – nicht der Arbeitgeber oder der Betriebsrat. Trotzdem muss die Vertrauensperson die Interessen des Arbeitgebers einerseits und die der Schwerbehindertenvertretung und der schwerbehinderten Beschäftigten andererseits gegeneinander abwägen und so den Bedarf selbst beurteilen.

06 Wer trägt die Kosten? Der Arbeitgeber hat die Kosten zu tragen, das regelt § 179 Abs. 8 Satz 1 SGB IX. Das bedeutet: Neben der Arbeitsbefreiung unter Entgeltfortzahlung hat der Arbeitgeber grundsätzlich alle weiteren Kosten zu tragen, die sich durch die Teilnahme an Schulungen ergeben (z. B. Seminargebühren, Verpflegung und Übernachtung sowie Reisekosten).

07 Schulungsanspruch gegen Ende der Amtszeit? Laut Bundesarbeitsgericht ändert das nahende Ende der Amtszeit nichts am Anspruch, Seminare besuchen zu dürfen. Entscheidend ist nur, dass der Amtsträger die auf der Schulung erworbenen Kenntnisse möglicherweise bis zum Ablauf seiner Amtszeit noch benötigt.

08 Auch der erste und zweite Stellvertreter? Der erste Stellvertreter kann unter den gleichen Voraussetzungen wie die Vertrauensperson an Fortbildungen teilnehmen. Die weiteren Stellvertreter haben ebenso einen eigenen gesetzlichen Schulungsanspruch. Hier gilt allerdings, dass sie zur Wahrnehmung von SBV-Aufgaben herangezogen werden müssen, um Anspruch zu haben. Der Arbeitgeber trägt auch bei den Stellvertretern die Kosten der Schulungsteilnahme.

09 Gilt das auch für Mitglieder des Betriebsrates? Schulungen zu Kenntnissen auf dem Gebiet des Schwerbehindertenrechts sind grundsätzlich auch für ein Mitglied eines jeden Betriebsratsgremiums erforderlich. Denn die Förderung der Eingliederung Schwerbehinderter gehört auch zu den Aufgaben des Betriebsrats, unabhängig davon, ob im Betrieb eine Schwerbehindertenvertretung gewählt ist oder nicht. Voraussetzung dafür ist nur, dass überhaupt im Betrieb schwerbehinderte Menschen beschäftigt sind.

10 Wo finde ich Schulungen? Die Integrationsämter bieten kostenlose Schulungen und Kurse an. Eine Übersicht finden Sie auf den Seiten der BIH unter → [integrationsaemter.de](https://www.integrationsaemter.de) > Akademie



Getty Images/shironosov

„DAS ZIEL IST EINE ERFOLGREICHE BERUFSAUSBILDUNG“

Jugendliche mit Behinderung oder Beeinträchtigung benötigen oftmals besondere Unterstützung bei der Ausbildung. In Sachsen-Anhalt ist das Landesprogramm „Zukunftschance assistierte Ausbildung“ seit 2016 erfolgreich.

Jacob Hoffmann ist optimistisch, dass er seine Ausbildung zum Sattler in der Fachrichtung Feintäschnerie im Sommer erfolgreich abschließen wird. Das war nicht immer so. Trotz einer kognitiven Einschränkung hat sich der 20-Jährige nach seinem Schulabschluss intensiv um eine Ausbildungsstelle bemüht. So besuchte er auch 2018 die Berufsorientierungsmesse in Sangerhausen, 60 Kilometer westlich von Halle. Dort traf er Norman Weiß, Geschäftsführer der Creativ Lederwarenmanufaktur GmbH. Der Handwerksbetrieb fertigt mit elf Mitarbeitern Lederwaren wie Aktentaschen oder Dokumenttaschen im hochwertigen Qualitätssegment. Weiß war von Hoffmanns Engagement, einen Ausbildungsplatz zu finden, angetan und so einigte man sich schnell auf einen Ausbildungsvertrag – die Ausbildung startete im September 2018.

In der Berufsschule wurde deutlich, dass dem Auszubildenden Hoffmann etwas Unterstützung guttun würde. Unternehmenschef Weiß dachte sofort an das Landesprogramm „Zukunftschance assistierte Ausbildung“, kurz ZaA, mit dem er schon gute Erfahrungen gemacht hatte. „Ich kannte das Programm, weil ein anderer Azubi bei uns bereits durch die ZaA unterstützt wurde“, erzählt er. Dieser Azubi arbeitet nach erfolgreicher Ausbildung nun im festen Arbeitsverhältnis bei den Lederexperten.

Unterschiedliche Berufe und Lerntechniken. Schnell war der Kontakt zu Angelika Engelke vom Bildungsträger BBI GmbH in Eisleben hergestellt, die die nächsten Schritte koordinierte. Die zuständige Agentur für Arbeit nahm daraufhin Jacob Hoffmann im Oktober 2018 in das Programm ZaA auf. Seitdem erhält er jede Woche mindes-

”

Alle wissen, dass sie zu uns kommen können und nicht alleine an ihren Problemen rumknabbern müssen.“

Angelika Engelke, Bildungsträger BBI GmbH in Eisleben

tens vier Stunden „Nachhilfe in allen schulischen Belangen“, wie es Bildungsberaterin Engelke formuliert. Durch die ständigen Wiederholungen habe Jacob Hoffmann sehr gute Fortschritte gemacht, sagt sie. Die Azubis, die das BBI im Rahmen des Programms ZaA betreut, haben unterschiedliche Schwierigkeiten. „Aber alle wissen, dass sie zu uns kommen können und nicht alleine an ihren Problemen rumknabbern müssen“, sagt Engelke. Das BBI kennt die Anforderungen der Berufsschulen in den unterschiedlichsten Berufen.

Bildungsträger hilft weiter. Der Bildungsträger unterstützt die jungen Menschen nicht nur bei der Ausbildung. „Wir helfen bei der Führerscheinprüfung, bei Überschuldung und halten den Kontakt zum Beispiel zum Jobcenter, zur IHK, zur Handwerkskammer und so weiter – also zu allen Institutionen, die an der Ausbildung beteiligt sind“, sagt Engelke. Dazu gehöre auch die soziale Komponente, bei der ein Sozialpädagoge das BBI unterstützt. „Unser großes Ziel ist der erfolgreiche Abschluss der Berufsausbildung“, fasst die engagierte Beraterin zusammen. Grundsätzlich ist das Programm in zwei Phasen aufgeteilt. In der Phase 1 testen der Ausbildungsbetrieb und der Jugendliche in einem maximal neun Wochen langen Praktikum, ob es „passt“. Das Ziel ist der Abschluss eines Ausbildungsvertrags. Phase 2 ist die ausbildungsbegleitende Phase. Ziel hier ist der erfolgreiche Abschluss der Berufsausbildung und eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Begleitet werden beide Phasen durch Jobcoaches oder Bildungsberater wie Angelika Engelke. Auch die gewerblichen und handwerklichen Kammern benennen Koordinatoren. Ihre Aufgabe: Sie machen als Multiplikatoren die Idee der „assistierten Ausbildung“ bei den Mitgliedsbetrieben bekannt und gewinnen sie so für das Programm.

Verlässliche Partner. Auch viele Integrationsämter bieten „assistierte Ausbildung“ unter unterschiedlichen Labeln

an – so beispielsweise das LVR-Integrationsamt mit der „Aktion Inklusion“: Schulabgänger von Förderschulen erhalten hier eine Begleitung während der Ausbildung. „Generell sind alle Initiativen gut, die junge Menschen mit Förderbedarf dabei unterstützen, eine Ausbildung erfolgreich abzuschließen“, erklärt Christoph Beyer, Leiter des LVR-Inklusionsamtes. Inklusion im Beruf bedeutet, dass jeder Mensch die Möglichkeit haben soll, es auf dem ersten Arbeitsmarkt zu versuchen. „Integrationsämter und die angeschlossenen Integrationsfachdienste können keine Arbeitsplätze schaffen – das können nur Arbeitgeber“, sagt Beyer. Seine Erfahrung der vergangenen Jahre: Arbeitgeber wollen nicht (nur) Geld. Vielmehr wollen sie einen verlässlichen Ansprechpartner, der auch weiterhilft, wenn es mal ruckelt. „Und diese qualifizierte Begleitung stellen die Integrationsämter, die Ministerien und die Agenturen für Arbeit bundesweit in den unterschiedlichsten Programmen bereit“, sagt Beyer. Aktuell arbeite man an einem einheitlichen Verständnis darüber, was ein Jobcoach ist. „Und da sind wir auf einem guten Weg.“ ■

i

ASSISTIERTE AUSBILDUNG

Mehr zum Programm ZaA finden Sie unter
→ ms.sachsen-anhalt.de > Suchbegriff „Zukunftschance assistierte Ausbildung“

Die Bundesagentur für Arbeit hat einen informativen Flyer zur assistierten Ausbildung unter
→ arbeitsagentur.de > Suchbegriff „assistierte Ausbildung“

AKTUELLE URTEILE

Vorstellungsgespräch

Die Einladung eines schwerbehinderten Bewerbers zu einem Vorstellungsgespräch bei einem öffentlichen Arbeitgeber darf nach § 165 S. 4 SGB IX nur dann unterbleiben, wenn dessen fachliche Eignung offensichtlich fehlt. Der Begriff Vorstellungsgespräch in § 165 S. 3 SGB IX ist dahin auszulegen, dass er auch bei mehrstufigen Auswahlprozessen alle Instrumente des Verfahrens der Personalauswahl erfasst. BAG, Urteil vom 27.8.2020, 8 AZR 45/19

Sachverhalt und Entscheidungsgründe: Der schwerbehinderte Kläger macht gegen den Beklagten einen Entschädigungsanspruch wegen Verstoßes gegen das Benachteiligungsverbot geltend. Er hatte sich auf eine Stelle beim beklagten Land als Führungskraft beworben. Vorgesehen war, diejenigen, die im Auswahlgespräch überzeugten, im Anschluss zu einer Potentialanalyse einzuladen. Der Kläger wurde zum Auswahlgespräch eingeladen, in dessen Anschluss ihm mitgeteilt wurde, er sei nicht in die engere Wahl gezogen worden.

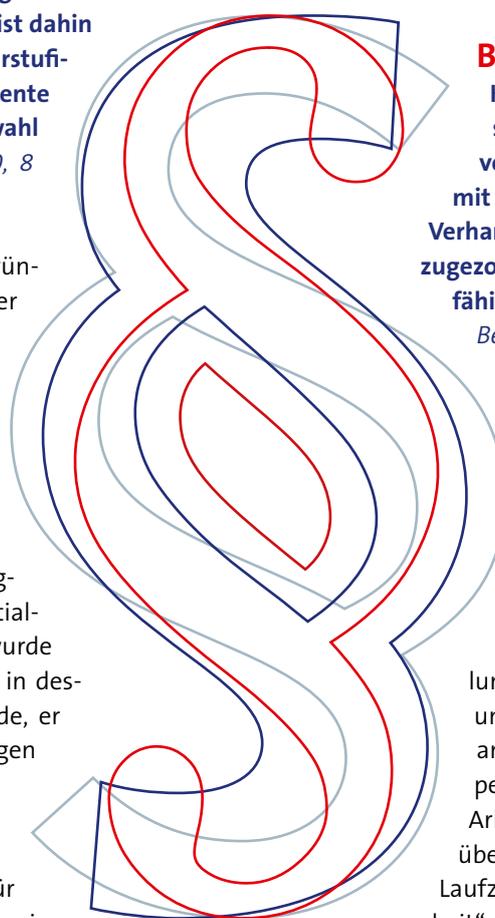
Das BAG hielt die Revision des Klägers gegen das klageabweisende Urteil des Landesarbeitsgerichts für begründet und sprach dem Kläger einen Anspruch auf Zahlung einer Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG zu. Es führte aus, dem Kläger fehle nicht offensichtlich die fachliche Eignung für die Stelle. Der Begriff Eignung sei als umfassendes Qualifikationsmerkmal zu verstehen, das die Persönlichkeit des Bewerbers über fachliche Gesichtspunkte hinaus erfasse. Der Begriff Vorstellungsgespräch in § 165 S. 3 SGB IX umfasse bei mehrstufigen Auswahlprozessen alle Instrumente im Verfahren der Personalauswahl, die nach der eigenen Konzeption des Arbeitgebers erforderlich seien, um sich einen umfassenden Eindruck von der fachlichen und persönlichen Eignung des

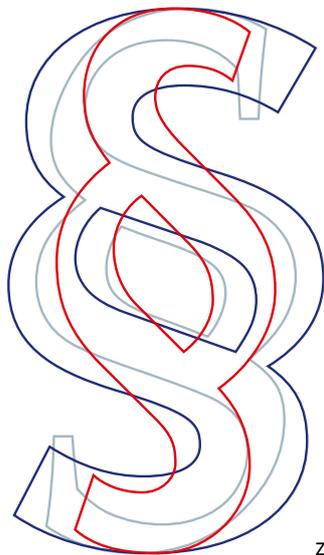
Bewerbers zu machen. Das beklagte Land sei der Verpflichtung, den Kläger zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen, nicht durch die Einladung nur zum Auswahlgespräch nachgekommen. §

Beratungskosten

Kosten für Berater und Sachverständige der Schwerbehindertenvertretung (SBV) im Zusammenhang mit einer freiwillig vom Arbeitgeber zu Verhandlungen mit dem Betriebsrat hinzugezogenen SBV sind nicht erstattungsfähig. Hessisches Landesarbeitsgericht, Beschluss vom 25.8.2020, 16 TaBVGa 92/20

Sachverhalt und Entscheidungsgründe: Die Beteiligten streiten über die Zustimmung des Arbeitgebers zur Beauftragung einer Rechtsanwältin als Beraterin der SBV zu Interessenausgleichsverhandlungen sowie zu Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung und die Freistellung von den hierfür anfallenden Kosten. Die Vertrauensperson der Schwerbehinderten lud den Arbeitgeber 2020 zu einem Gespräch über einen Interessenausgleich und die Laufzeit der Betriebsvereinbarung „Kurzarbeit“ ein. Gleichzeitig mandatierte sie eine Rechtsanwältin als Beraterin. Vom Arbeitgeber verlangte sie die Erstattung der Kosten. Die gegen die abweisende Entscheidung des Arbeitsgerichts von der SBV eingelegte Beschwerde wies das LAG zurück. Es führte aus, Kosten für Sachverständige seien keine vom Arbeitgeber zu tragenden Kosten i. S. d. § 179 Abs. 8 SGB IX. Das Hinzuziehen der Anwältin sei nicht erforderlich gewesen. Die Wahrnehmung der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz stelle für sich genommen noch keine Entscheidung des Arbeitgebers dar. Allenfalls die Umsetzung einer Betriebsvereinbarung berühre die Interessen der schwerbehinderten Men-



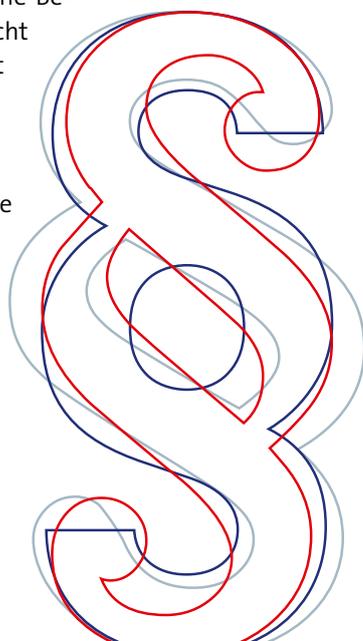


schen und könne eine die vorherige Anhörung erforderlich machende Entscheidung des Arbeitgebers darstellen. Bei einer freiwilligen Hinzuziehung benötige die SBV keine Sachverständige. §

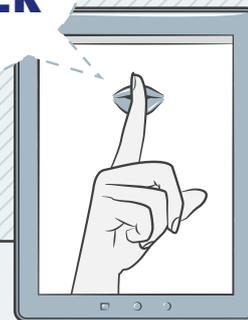
Kündigungsgründe

Das Nachschieben von Kündigungsgründen im Kündigungsschutzprozess scheitert bei schwerbehinderten Arbeitnehmern an der insoweit regelmäßig fehlenden vorherigen Mitteilung dieser Kündigungsgründe an das Integrationsamt. Diese ist anders als die Betriebsratsanhörung nicht nachholbar. LAG Köln, Urteil vom 15.7.2020, 3 Sa 736/19

Sachverhalt und Entscheidungsgründe: Die Parteien streiten über die Wirksamkeit einer außerordentlichen Kündigung. Im Berufungsverfahren gegen das der Kündigungsschutzklage stattgebende Urteil trug der Arbeitgeber weitere Vorfälle zur Begründung der Kündigung vor. Das LAG hielt die Berufung wegen Unverhältnismäßigkeit der Kündigung nicht für begründet. Es fehle an einer vorherigen Zustimmung des Integrationsamtes. Umstände, die nicht Gegenstand des Zustimmungsverfahrens waren, könnten nicht zur Begründung einer Kündigung herangezogen werden. Dies gelte auch, wenn es sich bei der Entscheidung des Integrationsamts um eine Fiktion handele. Jegliche arbeitsrechtliche Berücksichtigung von nicht dem Integrationsamt mitgeteilten Gründen ließe die gesetzlich vorgegebene, strikte verfahrensmäßige Trennung von Verwaltung und Arbeitsgerichtsverfahren außer Acht. §



NETZ GEFLÜSTER



Die Zukunft ist digital

ZB wird sich 2021 weiterentwickeln – sie wird digitaler, verknüpfter, persönlicher werden. Einen ersten Eindruck, in welche Richtung es gehen wird, bietet die Regionalausgabe des LVR im Rheinland: Hier durfte sich die Redaktion schon einmal „austoben“. Wir sind gespannt, wie es Ihnen gefällt.

→ lvr.de/zb-rheinland



Inklusion per App

Der Weg zur Inklusionsvereinbarung ist für jedes Unternehmen anders. REHADAT hat deshalb eine App mit Bausteinen erstellt, anhand derer Unternehmen angeleitet zu einer Inklusionsvereinbarung kommen – sehr systematisch und nachvollziehbar. Die App finden Sie unter

→ rehadat-iv.app