

**BESONDERS  
RELEVANT, WEIL**

- behinderte Menschen ein großes Fachkräfteervoir bilden
- es noch zu viele Vorurteile über behinderte Mitarbeiter gibt

**BLICKFANG** 20 der 400 Beschäftigten des Metallbaubetriebs H. P. Kayser haben eine Behinderung, viele können wie Sascha Domke (l.) nur schwer hören. Für sie hat Inhaber Thomas Kayser (r.) die Fertigung mit grellen Lichtalarmen ausgestattet



# *Man muss es nur wollen*

**PERSONAL** Inklusion ist noch lange keine Selbstverständlichkeit. Wie drei Unternehmer dafür kämpfen, dass Menschen mit Behinderung eine Chance auf dem Arbeitsmarkt erhalten

Text: Marie-Charlotte Maas

Ginge es nach Thomas Kayser aus Leutenbach bei Stuttgart, würde es diesen Text gar nicht geben. Dann wäre das, was er tut, so gewöhnlich, dass niemand auch nur ein Wort darüber verlieren müsste. Dann wäre seine Firma ein normaler Mittelständler wie Zehntausende andere hierzulande auch. Doch die Welt ist nicht so, wie Thomas Kayser sie sich wünscht.

Kayser ist in zweiter Generation Geschäftsführer eines Maschinenbaubetriebs mit 400 Beschäftigten im Ländle. So weit, so gewöhnlich. Doch Kayser macht etwas anders. Schon sein Vater stellte in den 1950er-Jahren, als er die Firma gründete, Menschen mit Behinderung ein. Heute haben rund 20 der Mitarbeiter eine körperliche Beeinträchtigung, der Großteil >

Grafik und Werbung Kayser KG

# Eine so große Zahl Menschen auszuklammern, nur weil man als Arbeitgeber ein paar Hürden nehmen muss, ist eine Schande

HANS-JÜRGEN MOSBACH Fuhrunternehmer aus Köln

von ihnen ist gehörlos, manche gehbehindert, andere haben aufgrund einer Erkrankung motorische Einschränkungen.

Ein positives Beispiel, aber noch lange keine Selbstverständlichkeit, sagt Mathilde Niehaus, Professorin für Arbeit und berufliche Rehabilitation an der Universität Köln. In Deutschland leben rund 7,9 Millionen Menschen, die eine anerkannte schwere körperliche oder geistige Behinderung oder eine psychische Erkrankung haben. Nur 1,27 Millionen von ihnen sind auf dem ersten Arbeitsmarkt aktiv. Zwar fordert die UN-Behindertenrechtskonvention seit 2009 die Teilhabe von Menschen mit Behinderung am allgemeinen Arbeitsmarkt. An der Realität ändert das jedoch nichts. Menschen zwischen 15 und 64 Jahren mit einer Behinde-

rung sind doppelt so häufig arbeitslos wie andere im selben Alter.

Um das zu ändern, sind Unternehmen, die mehr als 20 Beschäftigte haben, gesetzlich dazu verpflichtet, 5 Prozent ihrer Stellen mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen. Tun sie das nicht, zahlen sie je nach Größe des Betriebs zwischen 140 und 360 Euro monatlich. Das Geld fließt vor allem an die Integrationsämter, die damit Schwerbehinderte und deren Arbeitgeber fördern. So kamen im vergangenen Jahr gut 670 Millionen Euro zusammen.

## *Angst vor Bürokratie - und dem Kündigungsschutz*

Der finanzielle Druck, so scheint es, nützt jedoch nur wenig: Rund ein Viertel der Unternehmen beschäftigt keinen einzigen schwerbehinderten Menschen. Eine repräsentative Umfrage der Jobplattform Monster und des Meinungsforschungsinstituts YouGov ergab 2021, dass knapp die Hälfte der Deutschen am Arbeitsplatz noch nie Kontakt zu einem Menschen mit Behinderung hatte.

Warum eigentlich nicht? Die Gründe dafür, sagt Forscherin Niehaus, seien vielfältig. „Ein Großteil der Arbeitgeber hat Angst, dass die Einstellung von Mitarbeitern mit einem besonderen Förderbedarf einen hohen Aufwand an Bürokratie mit sich bringt. Hinzu kommt die Sorge wegen des Kündigungsschutzes.“

Arbeitnehmer mit Behinderung können nach der Probezeit nur mit Zustimmung des Integrationsamtes entlassen werden – und erst dann, wenn andere Maßnahmen für eine reibungslose Zusammenarbeit nicht gefruchtet haben.

„Grundsätzlich kann eine solche Kündigung vor dem Arbeitsgericht angefochten werden. Sich deshalb zu sorgen ist jedoch vollkommen unnötig“, sagt Mathias Schmidt-Oschwald, Leiter des Integrationsfachdienstes (IFD) im baden-württembergischen Freiburg. „In 95 Prozent der Fälle gingen die Trennungen einvernehmlich über die Bühne, und wir haben

zufriedenstellende Lösungen für beide Seiten gefunden.“

Schmidt-Oschwald glaubt, dass hinter der Zurückhaltung weniger finanzielle Fragen stehen, sondern vielmehr eine gewisse Scheu, wenn es um Menschen geht, die vermeintlich aus der Norm fallen. Darum beraten er und seine Kolleginnen aus den deutschlandweit 192 Integrationsfachdiensten auch bei ganz konkreten Fragen: Wie verhalte ich mich beispielsweise gegenüber einem Menschen aus dem Autismus-Spektrum, welche Bedürfnisse hat jemand mit dem Tourette-Syndrom? Und welche besonderen Fähigkeiten bringen die Betroffenen mit? „Wir wollen für einen Denkanstoß sorgen: Viele sehen die Einstellung von Behinderten als Problem und nicht als Chance“, sagt Schmidt-Oschwald.

impulse stellt im Folgenden drei Unternehmer vor, die diese Chance nutzen.

## **1. Die Firma profitiert von der Arbeit aller**

Hans-Jürgen Mosbach aus Köln ist Inhaber des Transportbetriebs Quick-Line. Seit 36 Jahren fahren er und seine 30 Mitarbeiter alles umher, was man von A nach B bringen kann. Im Rheinland, aber auch europaweit.

Beim Blick auf sein Team offenbart sich, warum dieses kleine Unternehmen aus der Reihe fällt, warum Mosbach immer wieder als Interviewpartner angefragt wird und warum seine Firma Preise bekommt: Von den 30 Mitarbeitern, die im Kölner Stadtteil Niehl tätig sind, hatten in Spitzenzeiten 7 eine Behinderung – über 20 Prozent der Belegschaft. Und damit ist Mosbach ein Ausnahmeunternehmer – auch wenn er das nicht gern hören mag.

Eigentlich wurde Mosbach eher durch einen tragischen Zufall zum Förderer des Inklusionsgedankens: „Die Idee, Menschen mit einer Behinderung einzustellen, ist nicht entstanden, sondern hat sich ereignet“, sagt er. Einer



**Hans-Jürgen Mosbach**

**Geschäftsführer der Spedition Quick-Line in Köln**

Beschäftigte: 30  
Davon Menschen mit Behinderung: 3

seiner Mitarbeiter, ein Student, der als Fahrer bei Quick-Line jobbte, hatte bei einer Fahrt auf regennasser Fahrbahn einen schweren Autounfall. Er überlebte, ist aber querschnittsgelähmt. Mosbach reagierte unmittelbar: „Ich habe ihm angeboten, bei uns im Büro weiterzuarbeiten.“ Als der junge Mann nach eineinhalb Jahren aus der Reha entlassen wird, fängt er in Mosbachs Firma als Mitarbeiter in der Buchhaltung und im Rechnungswesen an.

Mosbach sagt, er habe sich nie die Frage gestellt, ob diese Entscheidung sinnvoll sei. Der Gedanke, dass ein Mitarbeiter mit Behinderung weniger leisten könnte als die anderen, weil er zum Beispiel häufiger krankheitsbedingt ausfalle oder von Rechts wegen fünf Tage mehr Urlaub im Jahr in Anspruch nehmen dürfe, sei ihm nie gekommen. „Meine Erfahrung zeigt, dass die Firma von der Arbeit aller gleichermaßen profitiert. Jeder hat seine Stärken und seine Schwächen, jeder hat einmal einen weniger produktiven Tag, ist mal schlecht drauf oder hat ein Problem. Wir sind alle keine Roboter, und das gilt für nicht behinderte Menschen ebenso wie für Behinderte.“

Mosbachs Einstellung hat sich herumgesprochen. Im Integrationsamt gilt er mittlerweile als zuverlässige Anlaufstelle, wenn es darum geht, Menschen mit Behinderung eine >

## KLEINER INKLUSIONS-RATGEBER

Rechte, Pflichten, Förderungen, Zuständigkeiten: Das gilt, wenn Sie Personen mit Behinderungen beschäftigen wollen

### Arbeitgeberpflichten

Gemäß § 154 Absatz 1 Sozialgesetzbuch IX müssen alle privaten und öffentlichen Arbeitgeber, die über mehr als 20 Arbeitsplätze verfügen, mindestens 5 Prozent ihrer Arbeits- und Ausbildungsplätze an schwerbehinderte Menschen vergeben. Als schwerbehindert gelten Menschen, die einen Behinderungsgrad von mindestens 50 Prozent haben – dabei kann es sich ebenso um eine geistige wie eine körperliche Behinderung handeln, um eine Lern- oder Spracheinschränkung, eine Hör- und Sehschädigung oder eine Verhaltensstörung. Kommt der Arbeitgeber dieser Pflicht nicht nach, muss er als Strafe für jeden unbesetzten Platz eine Ausgleichsabgabe zahlen. Dieser Betrag liegt zwischen 140 und 360 Euro im Monat.

### Besonderer Schutz

Schwerbehinderte Arbeitnehmer sind besonders geschützt. Sie haben einen besonderen Kündigungsschutz, Anspruch auf eine behindertengerechte (technische) Ausstattung ihres Arbeitsplatzes, etwa in Form von Stehschreibtischen, Bildschirmlesegeräten oder Einhand-Tastaturen – diese Anschaffungskosten werden aber in der Regel von den Beschäftigten selbst beantragt. Für eventuell notwendige, fest installierte Umbaumaßnahmen – zum Beispiel den Einbau einer Behinderten-toilette oder Rampen für Rollstühle – kommt dagegen der Arbeitgeber auf, der allerdings eine staatliche Unterstützung beantragen kann, die bis zu 100 Prozent der Kosten deckt.

### Kostenübernahme

Wer die Kosten trägt, hängt in der Regel von der Ursache der

Behinderung sowie dem Umfang der Versicherungszeiten ab: Bei weniger als 15 Jahren sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung und bei Auszubildenden ist die Agentur für Arbeit zuständig. Bei über 15 Jahren sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung kommt die Rentenversicherung für die Finanzierung auf. Für die berufliche Wiedereingliederung nach Arbeits- und Wegeunfällen oder Berufskrankheiten sind die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung (Berufsgenossenschaften) zuständig. In Fällen, in denen Eile geboten ist, weil etwa die Einstellung oder Weiterbeschäftigung wegen fehlender Maßnahmen bedroht sein könnte, kann das Integrationsamt in finanzielle Vorleistung treten und klärt anschließend die Zuständigkeiten.

### Ansprechpartner

Wer sich vorstellen kann, schwerbehinderte Menschen einzustellen, kann sich an die örtlichen Arbeitsagenturen oder Integrationsämter wenden. Eine gute Anlaufstelle ist die Website der Arbeitgemeinschaft der Integrations- und Inklusionsämter **bih.de**. Mehr zur Förderung behindertengerechter Arbeitsplätze und dem nächstgelegenen Integrationsamt finden Sie unter **bih.de/integrationsamter**.

Die Arbeitsagenturen erstatten auch die Kosten für eine Probebeschäftigung von bis zu drei Monaten. Mehr dazu hier: **tinyurl.com/foerderung-einstellung**.

Der Arbeitgeber-Service für schwerbehinderte Akademiker der ZAV unterstützt bundesweit dabei, Stellen mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen. Er hilft bei der Stellenausschreibung und vermittelt auch Kontakt zu Bewerberinnen und Bewerbern.

Stelle auf dem ersten Arbeitsmarkt zu besorgen. Ein Selbstläufer seien diese Anfragen aber nicht, betont Mosbach: „Es gibt ganz normale Bewerbungsgespräche, ich überprüfe die Qualifikation und die Motivation meines Gegenübers, wie bei jedem anderen potenziellen neuen Mitarbeiter auch.“

Aktuell arbeiten drei Angestellte mit einer körperlichen Einschränkung bei Quick-Line. Um ihnen die gleichen Arbeitsbedingungen zu bieten, hat Mosbach an den Räumlichkeiten geschraubt. Er schaffte einen kleinen Aufzug an, um auch gehbehinderten Angestellten die Möglichkeit zu geben, ohne Hilfe an ihren Arbeitsplatz zu kommen, ließ eine barrierefreie Toilette einbauen, besorgte elektrische, höhenverstellbare Schreibtische, Gymnastikbälle, größere Bildschirme und ergonomische Bürostühle. Das Geld dafür erstatteten zum Teil die Inklusionsbeauftragten der IHK Köln, die Arbeitsagentur, die Rentenversicherungsanstalt und die Inklusionsabteilung des Landschaftsverbands Rheinland.

„Das zeigt deutlich, dass die Aussage, die Einstellung behinderter Mitarbeiter sei eine kaum stemmbare finanzielle Belastung, nur ein Vorurteil ist“, sagt Mosbach. Solche Ausreden lässt er nicht gelten. Man müsse es nur wollen, findet er. Und wenn seine Mitarbeiterin, die durch einen Reitunfall eine chronische Wirbelsäulenverletzung davongetragen hat, in ihrer Arbeitszeit hin und wieder aufstehen und 20 Minuten herumlaufen müsse, „dann sei das eben so“.

Niemand sei davor gefeit, von heute auf morgen körperlich oder psychisch krank zu werden und besondere Unterstützung bekommen zu müssen. Das weiß Mosbach aus eigener Erfahrung. In den vergangenen Jahren hatte er zwei Herzinfarkte – seitdem muss er bei der Arbeit kürzertreten und sich darauf verlassen, dass die Kollegen einspringen, wenn er nicht kann.

„Ich wünsche mir mehr von diesem selbstverständlichen Füreinandereintreten. Leider ist in unserer Gesellschaft alles auf den ‚kergesunden Menschen‘ ausgerichtet, stän-

dig geht es um das Thema Optimierung. Aber das geht an unserer Lebensrealität vorbei.“

Manchmal, wenn er auf der Straße unterwegs sei, überkomme ihn der Gedanke, dass etwa jeder zehnte Mensch, der ihm begegne, mit einer Behinderung lebe, manche sichtbar, andere nicht. „Eine so große Zahl an Menschen einfach aus dem Arbeitsleben auszuklammern, nur weil man als Arbeitgeber eventuell ein paar Hürden nehmen muss, das ist eine Schande.“

**Thorsten Karge**  
Geschäftsführer von Pari Personal in Berlin  
Beschäftigte: 13  
Davon Menschen mit Behinderung: 4

## 2. Weniger Fluktuation, mehr Loyalität

Für den baden-württembergischen Unternehmer Thomas Kaysser gehört Inklusion dank der Weitsichtigkeit und Offenheit seines Vaters seit seiner Kindheit zum Alltag. Um geeignete Mitarbeiter zu finden, hat Kaysser vor ein paar Jahren eine Kooperation zu einer evangelischen Einrichtung für Jugend- und Behindertenhilfe aus dem Nachbarort aufgebaut. Dort werden 300 körperlich und geistig behinderte Menschen in 30 Berufen ausgebildet, unter anderem zum Metallbauer.

Weil der größte Teil der 20 Mitarbeiter mit Behinderung gar nicht oder nur sehr schlecht hört, treten die Leiter der einzelnen Fertigungsbereiche als Vermittler auf, manche haben sich Grundkenntnisse in der Gebärdensprache angeeignet. Reichen Mimik und Gestik einmal nicht aus, um technische Feinheiten zu erklären oder stehen Personalgespräche an, werden Dolmetscher engagiert. Im Jahr 2015 ging Kaysser noch einen Schritt weiter und ließ die Fertigungshalle umbauen – ist eine Maschine kaputt oder muss ein Techniker kommen, blinken nun zusätzlich zum lauten Alarm grelle Lichter. Solche Umbauten sind teuer, daraus macht Thomas Kaysser kein Geheimnis. Rund 120000 Euro haben sie ihn gekostet. Etwa die Hälfte der Kosten übernahm das Integrationsamt.

Eine beachtliche Summe, doch die Ausgaben lohnten sich, sagt der 64-Jährige. Nicht nur

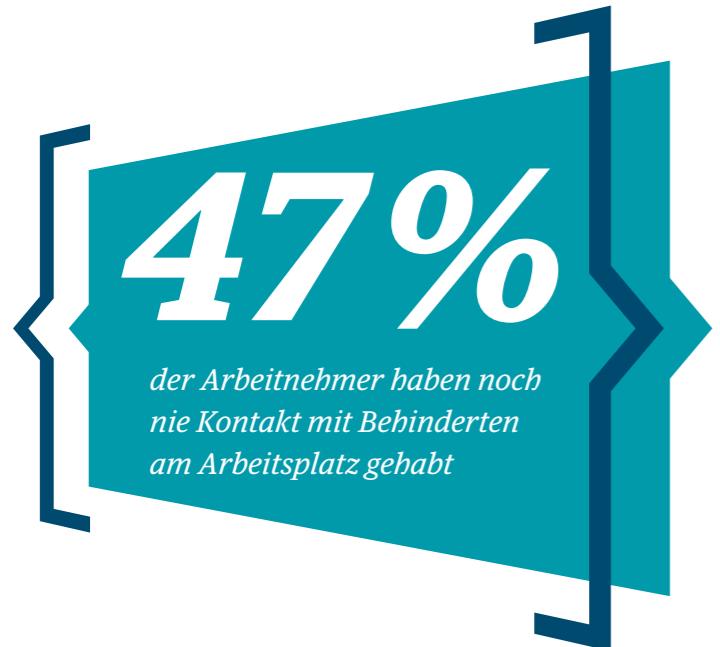


weil Kaysser den drohenden Fachkräftemangel abfedern kann, sondern auch weil er seine Mitarbeiter mit Behinderung als besonders loyal erlebt: „Sie sind dankbar für die Chance, eine Stelle auf dem ersten Arbeitsmarkt zu haben. Die Mitarbeiterfluktuation ist viel geringer als beim Rest der Belegschaft.“

Thomas Kaysser möchte in Zukunft sogar noch mehr Mitarbeiter mit Behinderung einstellen. „Manche bewerben sich von sich aus, es spricht sich herum, dass man bei uns ganz normal behandelt wird.“ Das bedeutet aber auch, dass er von allen Mitarbeitern den gleichen Einsatz fordere – mit Samthandschuhen werde keiner angefasst. Bisher sei er mit dieser Strategie gut gefahren. „Hin und wieder stellt sich nach ein paar Monaten heraus, dass die Person doch nicht so recht zur Stelle passte, aber das kann mit jedem Mitarbeiter passieren.“

## 3. Aus sozialer Verantwortung

Für Thorsten Karge begann der Weg Richtung Inklusion zunächst holprig. Der Berliner ist Gründer des IT- und Personalservice Pari >



Personal und stellte in den 1990er-Jahren das erste Mal eine Mitarbeiterin mit Behinderung ein. Der Versuch scheiterte, denn die junge Frau war nach dem Ende ihrer Probezeit so häufig krank, dass er sich gezwungen sah, den Vertrag aufzulösen. Etwas, das auch schon damals nur mit Zustimmung des Integrationsamtes möglich war. Eine langwierige Angelegenheit, die Karge viel Zeit kostete.

Für den 57-Jährigen war das Thema damit beendet. „Den Stress wollte ich mir nicht noch einmal antun. Ich dachte: Wir sind kein Wohltätigkeitsverein, ein Job bei mir ist keine Beschäftigungstherapie. Wenn der Output nicht stimmt, muss die Arbeitsbeziehung beendet werden.“

Doch die Gedanken an das Thema ließen ihn trotz dieses negativen Erlebnisses nicht los. „Mich trieb der Gedanke um, dass man als Unternehmer eine gewisse soziale Verantwortung hat – und der wollte ich gerecht werden.“

Vor rund zwei Jahren beschließt Karge, es noch einmal zu versuchen: Er wendet sich an das Jobcenter, füllt Fragenkataloge aus, beantragt finanzielle Zuschüsse, führt Bewerbungs- gespräche mit potenziellen Mitarbeitern.

Heute haben 30 Prozent seines zwölfköpfigen Teams eine amtlich anerkannte Behinderung. Unter ihnen eine Kollegin mit Asperger-Syndrom, die als Sachbearbeiterin arbeitet.

Wenn Thorsten Karge von ihr erzählt, merkt man schnell, dass er sich keinen Illusionen hingibt. Er verheimlicht nicht, dass die Zusammenarbeit mit ihr in mancherlei Hinsicht mehr Arbeit macht als mit den vielen anderen Mitarbeitern. Aufgrund ihrer Erkrankung kann sie beispielsweise kein Telefon benutzen, weil allein das Klingeln sie schon aus dem Konzept bringen würde. Ein Problem sieht Karge darin nicht – er geht die Situation eher pragmatisch an: „Nun kommuniziert sie einfach per Mail. Und wenn ein Telefonat nicht vermieden werden kann, springt einfach ein Kollege ein. Dafür ist sie eine Top-Arbeitskraft. Sie arbeitet absolut fokussiert und sehr genau.“

So simpel, wie es sich bei Thorsten Karge anhört, ist diese besondere Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung nicht immer: „Das Zwischenmenschliche spielt hier eine größere Rolle. Die besagte Kollegin ist durch ihre Krankheit besonders sensibel und braucht viel Zuspruch. Seelische Unsicherheiten belasten auch ihre fachliche Arbeit.“ Und das kostet Zeit. Eine Entschuldigung, es nicht zu versuchen, ist das für ihn nicht. Die Strafgebühr nennt er verächtlich „Ablasszahlungen“: „Am Ende bedeutet Unternehmer-Sein auch den Mut zu haben, Neues zu wagen.“

Dass Karge bereit ist, sich auf Unbekanntes einzulassen, hat auch persönliche Gründe. Sein Vater verlor als Soldat im Zweiten Weltkrieg ein Auge und litt infolge einer Verletzung zeit seines Lebens an einer rheumatischen Erkrankung. „Dennoch habe ich niemals erlebt, dass mein Vater Probleme hatte, was die Jobsuche angeht. Es sollte auch heute normal sein, Menschen mit Behinderung eine Chance zu geben.“ ■

---

**UNTERM STRICH** Wer Menschen mit Behinderungen beschäftigt, kann den Fachkräftemangel abfedern und erhält im Gegenzug besondersloyale Mitarbeiter. Zudem gibt es diverse Förderungen.