

## BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 006 · September 2020 · Hans-Böckler-Stiftung

# INKLUSION ALS EIN SCHLÜSSELFAKTOR FÜR UNTERNEHMENSERFOLG (2020)

Portrait über Inklusion im Kontext der Digitalisierung bei der Leipziger Gruppe

Dr. Holger Wellmann

[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

### Darum geht es:

„Aus drei mach eins.“ So oder so ähnlich ergeht es vielen Unternehmen in einem Fusionsprozess. Neben dem Umgang mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen und -geschichten besteht die Herausforderung weiterhin darin, was zukünftig einheitlich oder eben unternehmensspezifisch (weiterhin) geregelt werden soll. Auch im Fall der Leipziger Gruppe sah man sich einem Flickenteppich an Einzelregelungen gegenübergestellt. Dies traf auch für die Situation der schwerbehinderten Beschäftigten und die geltenden Integrationsvereinbarungen zu. Obendrein war die jeweilige Schwerbehindertenvertretung (SBV) über viele Jahre hinweg wenig sichtbar und kaum mit dem Betriebsrat (BR) vernetzt.

„Einheitliche Regelungen unter Stärkung der Mitbestimmung und des Unternehmenserfolgs“ könnte als Motto der angestrebten Inklusionsvereinbarung formuliert werden. Dabei gilt es selbstverständlich, das immer größer werdende Thema der digitalen Transformation mitzugestalten. Das war den Beteiligten bereits vor der Corona-Zeit klar. Nun aber liegt der Auftrag offen zutage: „Digitalisierung nur mit uns als starke SBV!“

Wir portraituren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

### Kontakt

Ansprechpartnerin für dieses Portrait: Sandra Mierich  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)



Die Leipziger Gruppe ist eine Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft, an dessen Spitze seit dem Jahr 2008 eine strategische Management-Holding steht. Zum Selbstverständnis gehört, dass die Gruppe für Leipzig, die Region und ihre Bürgerinnen und Bürger arbeitet und die Versorgung mit Energie, Wasser und Mobilität sichert. Die operativen Geschäftsfelder Energie (Leipziger Stadtwerke), Mobilität (Leipziger Verkehrsbetriebe) und Wasser (Leipziger Wasserwerke, Leipziger Sportbäder) treten jeweils selbstständig am Markt auf. Die Gruppe ist in den letzten 30 Jahren durch eine bewegte Geschichte geprägt. Hierzu gehören auch technologische und digitale Innovationen in immer kürzeren Intervallen.

## 1 Inklusion – Status Quo, Entwicklungen und Herausforderungen

Nach der Wende sind die einzelnen Unternehmensbereiche zunächst selbstständig gewachsen. Ende der 90er Jahre wurde eine gemeinsame Finanz-Holding gegründet. Mittlerweile ist man seit über zehn Jahren in einer gemeinsamen Konzernstruktur vereint. Das Logo der Leipziger Gruppe ist das stärkste Signal der Gemeinsamkeit bzw. Einheitlichkeit. Letztlich soll aber jedes Unternehmen seine Eigenständigkeit weiterleben. 4.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in der Leipziger Gruppe – über 300 davon sind schwerbehinderte Beschäftigte, Gleichgestellte oder von Behinderung bedrohte Personen, die einen Antrag auf Schwerbehinderung gestellt haben.

Überwiegend werden wichtige Entscheidungen noch auf der jeweiligen Unternehmensebene geklärt. Entsprechend heterogen ist der Stand bezüglich der Digitalisierung und der Erprobung neuer Arbeitsformen. Großprojekte wie die Einführung einer neuen HR-Software werden konzernweit durchgeführt. Ansonsten wird auf unternehmensspezifische Lösungen gesetzt.

Der Konzernbetriebsrat (KBR) existiert bereits seit dem Jahr 1998 und erfuhr vor vier Jahren eine Neustrukturierung. Die Konzernschwerbehindertenvertretung (KSBV) hat die Struktur des KBR übernommen, was in der Zusammenarbeit vorteilhaft ist. Noch vor zwei Wahlperioden war die SBV-Arbeit in allen drei Unternehmensbereichen kaum sichtbar. Inzwischen ist die KSBV in allen KBR-Gremien vertreten und gestaltet auf Augenhöhe mit. Der KBR ist hierzu bewusst auf Frank Pertzsch, den heutigen KSBV-Vorsitzenden, zugegangen. Er war bereits als Betriebsrat (BR) und auf Gewerkschaftsebene aktiv und hat – wie viele seiner SBV-Kollegen – die Doppelrolle als Betriebsrat und Schwerbehindertenvertreter inne. Dies wird sehr geschätzt, bedarf aber der Abgrenzung.



„Wir müssen dem Arbeitgeber klar machen, dass die SBV nicht der verlängerte Arm des Betriebsrats ist, sondern eigenständig.“ – Armin Krück, KBR-Mitglied

Trotz der positiven Entwicklungen wird zugegeben, dass man hinsichtlich der intendierten Wirkungen der SBV- und BR-Arbeit noch am Anfang steht. Die aktuelle Corona-Situation unterstreicht diese Aussage. BR und SBV wurden bei vielen digital geprägten Maßnahmen seitens des Arbeitgebers vor vollendete Tatsachen gestellt. Auch bei anderen IT-Projekten treibt überwiegend der Arbeitgeber die Entwicklungen voran.



„Da müssen wir aufpassen, dass das nicht irgendwann ein Selbstläufer wird, an Betriebsrat und SBV vorbei.“ – Christoph Meyer, KSBV-Mitglied

## 2 Die neue Inklusionsvereinbarung – Ziele und Strategie

Die Mitgestaltung der digitalen Transformation wird folglich als eine der wichtigsten Aufgaben der SBV bezeichnet. Barrierefreiheit ist hier ein zentrales, wenngleich aufgrund der Vielschichtigkeit auch schwieriges Thema (z. B. IT-Systeme, bauliche Maßnahmen). Hier gilt es themenspezifisch nachzusteuern und zu konkretisieren.

Zu bewältigen ist weiterhin die Komplexität der Digitalisierung. Einerseits ist der Automatisierungsgrad in den Unternehmensbereichen traditionell teils sehr hoch, andererseits besteht mit Blick auf die Arbeit 4.0 ein starkes Gefälle. Auch auf Konzernebene wird daher an einer Digitalisierungsstrategie gearbeitet. Die Betriebsräte und Schwerbehindertenvertretungen sind beruhigt darüber, dass der Arbeitgeber die Corona-Zeit nicht dazu nutzt, das Home-Office aus Gründen der Kostensenkung dauerhaft und flächenwirksam einzuführen.

Neben der Digitalisierungsdebatte gab es jedoch noch weitere Auslöser für die neue Inklusionsvereinbarung. So waren die Integrationsvereinbarungen in den einzelnen Unternehmensbereichen auf sehr unterschiedlichem Stand. Einheitliche und für alle Einheiten geltende Regelungen waren somit ein wichtiges Ziel.



„Gleiche Regelungen für alle – auch in der Auslegung. Kein Unternehmen hat das Recht, die Vereinbarung so auszulegen, wie es will.“ – Frank Pertzsch, KSBV-Vorsitzender

Politischen Rückenwind gab es durch Neuerungen im Sozialgesetzbuch, durch Vorgaben des Bundesteilhabegesetzes und die UN-Behindertenrechtskonvention. Hinzu kam der Teilhabe-Beschluss der Stadt Leipzig. Als kommunales Unternehmen wollte man hier seiner Vorbildfunktion gerecht werden. Statement wie auch Ziel ist es, dass auf allen Arbeitsplätzen leistungsgewandelte Beschäftigte eingesetzt werden können. Damit gerät die Gestaltung der Arbeitsprozesse und der Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt der Inklusionsbemühungen.

Strategisch wichtig für den im Frühjahr 2017 begonnenen Erstellungsprozess war erstens ein strukturiertes Vorgehen im Rahmen eines Projektmanagements (z. B. gemeinsame Ordner mit Zugriff für alle Schwerbehindertenvertreter über den aktuellen Stand). Das „Go“ inklusive der finanziellen Mittel wurde schriftlich über den Arbeitsdirektor abgesichert. Fachliche Expertise durch einen Juristen wurde ebenso eingebunden wie – auf Wunsch des Arbeitsdirektors – eine Vertreterin der Personalkonzernstrategie.

Bedeutsam war zweitens die direkte Beteiligung aller örtlichen Schwerbehindertenvertreterinnen und -vertreter. In Workshops und Arbeitsgruppen wurden Einzelthemen formuliert und weiter ausgearbeitet. Wichtig war es, ein gemeinsames Verständnis herzustellen: Zunächst wurden **Grundsätze** ausgearbeitet und mit dem Arbeitgeber beschlossen. Erst nach diesem Schritt wurden **Ziele** und **Maßnahmen** ergänzt, wobei Letztere noch erweitert werden können. Darüber hinaus war die Abstimmung der Ideen mit dem KBR ein weiterer Erfolgsgarant, da so der Schulterschluss zwischen BR und SBV hergestellt wurde. Erst jetzt kam zudem die Idee auf, die Inklusionsvereinbarung als eine Konzernbetriebsvereinbarung abzuschließen.

Drittens konnte man sich auf die Unterstützung von Oberbürgermeister und Gewerkschaften verlassen.

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist die Änderung der IG-BCE-Satzung, so dass sie jetzt auch für von Behinderung bedrohte Menschen zuständig ist.

### 3 Umsetzung

Bei der Umsetzung lassen sich verschiedene Ebenen unterscheiden. Besonders hervorzuheben für das arbeitgeberseitige Verständnis und die Operationalisierung einzelner Regelungen ist die Erstellung eines Kommentars zur einheitlichen Auslegung der Inklusionsvereinbarung; seine Ergänzung ist jederzeit möglich. So kann ein wesentlicher Grundsatz – präventiv bzw. inklusiv zu handeln, um nicht auf Fehlentwicklungen im Nachhinein reagieren zu müssen – sehr viel besser verwirklicht werden. Oftmals kommt dabei zum Ausdruck, dass von den Regelungen nicht nur die von Behinderung Betroffenen profitieren, sondern große Teile der Belegschaft, z. B. bei den Leipziger Wasserwerken durch die Beschaffung höhenverstellbarer Schreibtische für alle.

Die Kontrolle der Umsetzung wird weiterhin gefördert durch jährliche Review-Termine. Die KSBV berichtet zunächst dem KBR über Umsetzungser-

fahrungen. Anschließend erfolgt die Erörterung mit der Arbeitgeberseite. Verhandelt wird nicht über die Grundsätze, sondern über die Maßnahmen – inklusive nötiger Veränderungen und Ergänzungen.

Ein Treiber für wirkungsvolle Maßnahmen ist der vereinbarte Grundsatz, dass sich Investitionen in Inklusion positiv auszahlen in Form von nachhaltigem Wachstum, Innovation und Erfolg. Das geht einher mit der Erkenntnis, dass Fachpersonal immer schwieriger am Markt zu finden und die Potenziale leistungsgeminderter Menschen zu nutzen sind.



„Auch Leute mit Merkzeichen tragen den Kopf ja nicht unter dem Arm und können gute bzw. sehr gute Arbeit leisten.“ – Armin Krück, KBR-Mitglied

Die Inklusionsvereinbarung wurde in allen Unternehmensbereichen bei Betriebsversammlungen vorgestellt und beim Begrüßungstag der Auszubildenden bekannt gemacht. Dadurch zeigte gleichzeitig die SBV stärkere Präsenz. Insgesamt ist die Resonanz positiv. Dass auch die Anzahl der schwerbehinderten und gleichgestellten Beschäftigten gestiegen ist, kann als Zeichen für mehr Offenheit und Vertrauen gelten.

Dies wird auch bestätigt durch die gute Zusammenarbeit der KSBV mit der Vertreterin der Personalabteilung hinsichtlich der Schulungen für die Führungskräfte und die übrigen Personaler. Diese Schulungen werden bisher im Personalbereich durchgeführt und dort sehr gut angenommen. „Inklusion beginnt im Kopf“ – jeder kann plötzlich betroffen sein. Diese Erkenntnis gerät zunehmend ins Bewusstsein.

Positive Wirkungen sind weiterhin bei den Verantwortlichen für das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) und das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) zu verzeichnen. Immer stärker wird bei Personen mit Leistungseinschränkungen geprüft, durch welche Maßnahmen der alte Arbeitsplatz erhalten werden kann oder in welchen Bereichen sich neue Chancen ergeben.

Zuweilen stößt man jedoch an Grenzen: In der aktuellen Corona-Situation wird eine stärkere Beteiligung bei der Gefährdungsbeurteilung gewünscht. Unbedingt gilt es, weiterhin die im Schnellverfahren eingeführten digitalen Arbeitsformen nachträglich zu prüfen und bei Bedarf zu korrigieren.

## 4 Mitbestimmungsbeispiele

Der erste Review-Termin der seit Anfang 2019 geltenden Inklusionsvereinbarung steht noch aus. Zur Vorbereitung werden erneut die örtlichen Schwerbehindertenvertreter und die Betriebsräte einbezogen. Dennoch lassen sich bereits jetzt eine Reihe von positiven Beispielen aufzählen.

Dies beginnt bei der Möglichkeit der KSBV, an Einigungsstellen teilzunehmen. Als „großer Wurf“ im Sinne des strategischen Agierens gilt die Freistellung für die Vertrauensperson der KSBV der drei Unternehmen. Her-

vorgehoben werden auch die Standards bei den Auswahlverfahren, die nun für alle Unternehmensbereiche gleich sind. In diesem Rahmen erweist sich zudem die Arbeitserprobung als eine zwar personenzentrierte, aber dennoch wichtige Maßnahme, um Arbeitsplätze auch für Leistungsgeminderte zugänglich zu machen.

Bemerkenswert ist ein Projekt bei den Verkehrsbetrieben: Zum Jahreswechsel stand der Neuauftritt des Intranets an. Bei der Vorstellung wurde von der SBV noch vor der Einführung die mangelnde Barrierefreiheit angemahnt. Dem folgte eine umfangreiche Überarbeitung, die weit über die gängigen Standards der Barrierefreiheit hinausging, z. B. eine Übersetzungssoftware in viele Sprachen. So profitieren neben der eigentlichen Zielgruppe der Inklusionsvereinbarung auch Personen z. B. mit Migrationshintergrund oder funktionale Analphabeten. Nun steht die Ausweitung auf die anderen beiden großen Unternehmen, Leipziger Wasserwerke und Leipziger Stadtwerke, an.



„Das war zumindest im Zuge der Digitalisierung, Software und Barrierefreiheit ein großer Wurf. Da haben sie sich dann auch richtig Mühe gegeben und haben auch eine nicht unerhebliche Summe investiert.“ – Christoph Meyer, KSBV-Mitglied



### **Kontakt**

Frank Pertzsch

Konzernschwerbehindertenvertreter der Leipziger Gruppe

E-Mail: [KSBV.Lepziger\[at\]L.de](mailto:KSBV.Lepziger[at]L.de)



### **Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!**

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

**Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!**

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



### **Mitbestimmungsportal**

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u.a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.

**Jetzt kostenlos anmelden auf:**

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)