

## Licht und Schatten in der SBV-Welt

### Ergebnisse einer Studie.

Von Peter Waltner

Der Kommunikationsteil der SBV-Aktuell-Seminare 2011 war als „Zukunfts-Workshop“ konzipiert worden. Dabei wurde nicht nur in die Zukunft geblickt, sondern auch zurück: auf die Erfahrungen des Jahres seit der letzten Wahl 2010 oder auch noch weiter zurück. Positive wie negative Erinnerungen wurden auf Moderationskarten festgehalten und gesammelt und schließlich nach Aktionsfeldern sortiert. Übers Jahr kamen so fast 650 Statements zusammen, davon 58% positive und 42% kritische. Insgesamt waren an der Sammlung rund 40 Schwerbehindertenvertreter aus fast ebenso vielen Betrieben aus ganz Deutschland beteiligt.

TN / Betriebe	positive Statements	kritische Statements	Gesamtzahl der Statements	Quotient (-100 bis +100)
39 / 38	378	269	647	+ 17

Der Quotient errechnet sich aus Summe der positiven abzüglich Summe der negativen Statements, dividiert durch die Gesamtsumme aus beiden, multipliziert mit 100. Er kann also Werte von -100 bis +100 annehmen.

Ich habe diese „Daten“ ausgewertet, um ein „Befindlichkeitsprofil“ der SBVen herauszuarbeiten. Diese kleine Studie, deren Ergebnisse ich Ihnen hier vorstelle, erhebt nicht den Anspruch der Repräsentativität (die ich nicht prüfen kann), aber es zeigen sich doch so markante Züge, die sich wie rote Fäden durch die Workshops zogen, dass ich in dem Bild die Wirklichkeit gespiegelt sehe, wie ich sie in den vielen Jahren meiner SBV-Schulungen kennengelernt habe.

#### Die Aktionsfelder der SBV

Die Arbeit der SB-Vertreter erfolgt auf vielen Ebenen und in vielen Bereichen. Ich nenne sie „Aktionsfelder“. Es haben sich 13 Aktionsfelder herauskristallisiert, auf die sich die positiven und kritischen Statements natürlich mit ganz unterschiedlichen Häufigkeiten verteilt haben. Zwei Aktionsfelder, die nur für einen Teil der Teilnehmer gegeben waren, habe ich schließlich unter „Sonstige“ zusammengefasst. Diese Kategorie wird der Vollständigkeit halber in der folgenden Tabelle aufgeführt. In der weiteren Analyse werden nur die 11 „reinen“ Aktionsfelder berücksichtigt.

Es gibt zwei einfache Indikatoren: Der eine „misst“ die **Relevanz** eines Aktionsfeldes in der Wahrnehmung der SBVen. Je mehr Statements auf ein Aktionsfeld fallen, desto höher liegt das Aktionsfeld im „Ranking“. Der zweite Indikator errechnet den Quotienten der **Wertigkeit** eines Aktionsfeldes. Man könnte ihn auch als Indikator für die Zufriedenheit bzw. für das Konfliktlevel in einem Aktionsfeld verstehen. Ein hoher positiver Wert steht für hohe Zufriedenheit und niedriges Konfliktlevel.

Relevanz (Rang) hoch : mittel : niedrig	Aktionsfelder	mit Gesamtzahl der Statements (positive u. kritische)	Wertigkeit (Quotient)
1.	• <i>Ich selbst</i>	123	+ 37
2.	• <i>schwb KollegInnen</i>	101	+ 50
3.	• <i>Belegschaft</i>	75	+ 28
4.	• <i>Betriebsrat</i>	63	+ 8
5.	• <i>Arbeitgeber</i>	54	- 11
6.	• <i>Personalabteilung</i>	47	- 19
7.	• <i>SBV intern</i>	45	+ 2
8./9.	• <i>Integr.-/BEM-Team</i>	30	- 20
	• <i>Führungskräfte</i>	30	- 27
10.	• <i>AG-Beauftragter</i>	28	+ 7
11.	• <i>externe Kooperationspartner</i>	25	+ 20
(12.)	• <i>sonstige*</i>	(26)	(+ 31)
	<b>Alle Aktionsfelder</b>	<b>647</b>	<b>+ 17</b>

Die Dreiteilung des Rankings (Relevanz eines Aktionsfeldes) in hoch, mittel und niedrig orientiert sich an der Zahl der Statements. Danach liegen, ausgehend von der Höchstzahl 123, die Grenzen zwischen niedrig und mittel bei 41, zwischen mittel und hoch bei 82. Die hochrelevanten und die niederrelevanten Aktionsfelder sind grau schattiert.

Die 5 roten Quotienten liegen über dem Durchschnittswert von +17, alle anderen darunter.

\*) Unter „Sonstige“ fallen verschiedene Einzelnennungen, die sich nicht unter die 11 Aktionsfelder einordnen ließen, nicht zuletzt weil die darin angesprochenen Aktionsfelder nicht in allen Betrieben existieren. So gab es 20 Statements zur Gesamt- und Konzern-SBV sowie über Beziehungen zu SBVen in verwandten Betrieben an anderen Standorten. 6 weitere Statements bezogen sich auf die Zusammenarbeit mit der Arbeitssicherheit, dem Gesundheitsmanagement, dem betriebsärztlichen Dienst und ähnlichen Bereichen.

### Die „Landkarte“ der Erfahrungen in der SBV

Relevanz	Wertigkeit von -27 bis +50									
	-27	-20 -19	-11	±0+2	+7 +8	+17+20	+28	+37	+50	
1.						Ich selbst				
2.						sb Kollegen				
3.						Belegschaft				
4.						Betriebsrat				
5.	Arbeitgeber									
6.	Personalabteilung									
7.						SBV intern				
8./9.	Führungskräfte Integrations-/BEM-Team									
10.						AG-Beauftragter				
11.						externe Kooperationspartner				

Die angegebenen Ziffern in der Kopfzeile der Matrix geben die Wertigkeitsquotienten der 11 Aktionsfelder an, ihre Verortung auf der x-Achse ist maßstabgerecht. Zusätzlich sind der Null-Wert sowie der Durchschnittswert +17 angegeben und mit Linien hervorgehoben. Die y-Achse der Matrix bildet das Ranking („Relevanz“) ab.

Die Matrix zeigt anschaulich, welche Bereiche positiv und welche negativ besetzt sind und welche davon in ihrer Relevanz hoch-, mittel- und niederrangig sind. Es fällt die breite Streuung auf der Wertigkeitsachse auf.

Hochrangig und stark positiv besetzt sind die Aktionsfelder „Ich selbst“ (die eigene Person) und „sb Kollegen“, die Klientel der SBV. Das Aktionsfeld „Belegschaft“ lässt sich dank seiner überdurchschnittlich positiven Wertigkeit und seines 3. Platzes im Ranking in diesen Pool mit aufnehmen.

Im roten Wertigkeitsbereich mit mittlerer Relevanz finden sich die Aktionsfelder „Arbeitgeber“ und „Personalabteilung“ wieder, negativ „getoppt“ nur noch von den Feldern „Führungskräfte“ und „Integrations- bzw. BEM-Team“. Beide sind allerdings mit dem Doppelrang 8/9 als niederrelevant eingestuft.

Bleiben noch im schwach positiven Bereich im mittleren und niedrigen Relevanzbereich die Aktionsfelder „Betriebsrat“, „SBV intern“ und, abgeschlagen auf dem vorletzten Rang, „AG-Beauftragter“. Die geringste Rolle, wenn auch mit etwas höherer Wertigkeit, spielen die „externen Kooperationspartner“.

### Was verbirgt sich hinter den einzelnen Aktionsfeldern?

Einige erklären sich von selbst. Dass die Klientel der SBV, also die schwerbehinderten Kolleginnen und Kollegen, den Kernbereich der Aufmerksamkeit und der Aktivitäten von Schwerbehindertenvertrauensleuten darstellt, nimmt nicht wunder. Es ist auch naheliegend, dass die Belegschaft für die SBVen zunehmend an Relevanz gewinnt und im Allgemeinen mit guten Erfahrungen, Zustimmung und Wertschätzung verbunden ist. Kritische Statements bezogen sich fast nur auf die Kollegen am Arbeitsplatz, die nicht immer Verständnis für die dienstbedingte Abwesenheit von Mandatsträgern aufbringen. Doch was steckt hinter dem Label „Ich selbst“?

### Gestärktes Ego

Es gab viele Statements, die die eigene Befindlichkeit in der Rolle der Vertrauensperson thematisierten. In breiter Einmütigkeit wurde diese Rolle als positiv für das eigene Ego betrachtet. Sie hat einen förderlichen Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung. Die Kontakte mit den Klienten wie auch mit dem Betriebsrat und

Kooperationspartnern im und außerhalb des Betriebs werden als befriedigend und bereichernd erfahren. Es gibt Erfolgserlebnisse, die Freude, gewählt worden zu sein, und Anerkennung, nicht nur von Klienten, für das Engagement im Amt der SBV. Negative Statements bezogen sich selbstkritisch auf Mängel wie: „Ich kann mich nicht genug abgrenzen“; „ich nehme die Probleme mit nach Hause“; „ich fühle mich rhetorisch unterlegen“; „mir mangelt es an Selbstbewusstsein, an Verhandlungsgeschick, an Schlagfertigkeit“, „ich habe ein schlechtes Zeitmanagement“, „bekomme Job und SBV-Amt schlecht unter einen Hut“ u. Ä.

### **Das „Kraft-Trio“**

Die Aktionsfelder „*Ich selbst*“ + „*sb Kollegen*“ + „*Belegschaft*“ bilden ein beeindruckendes Kraft-Trio, eine starke emotionale und motivationale Ressource, die über viele Mühen und Schwierigkeiten im Alltag hinweghilft. Alle anderen Bereiche stehen diesem Trio an Relevanz nach. Und auch in der Wertigkeit ist das Aktionsfeld, das am tiefsten im roten Bereich der Matrix verortet ist, „*die Führungskräfte*“, mit dem Maximalwert -27 weniger negativ als das Kraft-Trio mit den Pluswerten 28, 37 und 50.

Diesem Trio ist auch zu verdanken, dass der Mittelwert mit +17 klar im „grünen Bereich“ liegt. Die Freude über diesen Befund soll uns aber nicht die Augen verschließen vor den Schwachpunkten und der Schattenseite, die die Matrix uns ebenso spiegelt.

### **Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat lässt zu wünschen übrig**

Nachdenklich stimmen bereits die Positionen von zwei Aktionsfeldern, obwohl sie sogar noch rechts der Null-Linie, also im Bereich der positiven Wertung, liegen. Ich spreche vom „*Betriebsrat*“ und von „*SBV intern*“. Kurz gesagt, die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat könnte, nein, müsste aus der Sicht der Schwerbehindertenvertreter besser sein. Die kollegiale Unterstützung der SBV-Arbeit lässt vielerorts nicht nur zu wünschen übrig, wenn sie nicht gar durch Konkurrenz und Rivalität geschwächt wird. Sie leidet auch unter einem gewissen Desinteresse, sich mit der besonderen Stellung der Institution SBV im Betrieb und in der Arbeitnehmervertretung auseinander zu setzen. Die SBV ist nicht wie die JAV ein spezialisierter „Ausleger“ des BR, sondern eigenständig, weder verlängerter Arm des BR noch ein Rivale, der im Revier des BR „wildert“.

Gewiss, die SBV verfügt nicht über dieselben Macht- und Sanktionsmittel wie der BR und ist deshalb aus strategischen Gründen gut beraten, die Zusammenarbeit mit ihm auf eine enge und vertrauensvolle Basis zu stellen. Dennoch ist diese Kooperation immer wieder von Missverständnissen bedroht, wenn der BR genau denselben Fehler macht, den er oft im Verhältnis zum Arbeitgeber zu Recht beklagt: dass auch der BR sich zu wenig mit dem Auftrag der SBV und ihren daraus abgeleiteten Rechten und Aufgaben befasst. Vereinzelt wird die regelmäßige Teilnahme der SBV an den BR-Sitzungen als lästige Einmischung empfunden und ihre Beteiligung bei Stellenbewerbungen ist auch im Innenverhältnis von BR und SBV durchaus nicht überall selbstverständlich.

Dieses latente Spannungsverhältnis zwischen den Partnerinstitutionen BR und SBV kann bis zu offenen und unversöhnlichen Konflikten führen mit der bedauerlichen Folge, dass die SBV in Konflikten mit dem Arbeitgeber nicht auf die Rückendeckung des BR zählen kann. Die Relevanz erhält in der Matrix nach dem Kraft-Trio den 4. Rang. In der unterdurchschnittlich positiven Wertigkeit spiegelt sich jedoch das Spannungspotenzial, das die Ressource bedroht, wenn die Beziehung zwischen den beiden Institutionen nicht auf Augenhöhe erlebt wird. Die SBV tut im Eigeninteresse gut daran, für Klärung und ggf. Aufklärung sowie einvernehmliche Regelungen der Kooperation zu sorgen, um Konfliktfelder zu entschärfen.

### **Die SBV – ein Mini-Team?**

Noch überraschender mag die Positionierung des Aktionsfeldes „*SBV intern*“ anmuten. Zunächst ist zu klären, was unter „SBV intern“ zu verstehen ist?

Mit wenigen Ausnahmen ging es um die Frage der Zusammenarbeit zwischen der SB-Vertrauensperson und ihrem bzw. ihren Stellvertretern. Die rechtliche Seite dieses Verhältnisses ist im Wesentlichen klar, auch, dass der Gesetzgeber die Stellung des Stellvertreters, namentlich was sein Recht auf Schulung betrifft, gestärkt hat. Doch damit sind weder zwischenmenschliche Konflikte ausgeschlossen, noch die Rivalität, wenn es um die Akzeptanz in der Klientel geht, noch unterschiedliche Vorstellungen, wie dieses Amt zu führen und auszugestalten sei. So fruchtbar das Verhältnis sein kann, wenn die Chemie zwischen beiden stimmt, so sehr kann es auch zur Quelle von Frustration, Misstrauen und Intrigen werden. Von 45 Statements zu diesem Aktionsfeld zeugen 22, also quasi die Hälfte, von negativen Erfahrungen.

Mehr noch als im Verhältnis zum Betriebsrat, ist dieses Verhältnis so zu gestalten, dass der Stellvertreter sich aktiv an den SBV-Aufgaben beteiligen kann; dass auf der anderen Seite die Grenzen der Zuständigkeit klar gezogen werden und ein regelmäßiger Austausch über die laufenden Vorgänge stattfindet. Ziel ist eine Art SBV-„Team“, erstens im Sinne einer flexiblen Arbeitsteilung und zweitens, um die „Einsamkeit des Einzelkämpfers“ zu überwinden.

## Der Arbeitgeber-Beauftragte – Brückenfeiler oder Gegenspieler?

Neben dem Betriebsrat kann die SBV mit einer weiteren starken und rechtlich vorgezeichneten Unterstützung an ihrer Seite rechnen: vonseiten des AG-Beauftragten. Ein Blick auf die Matrix lässt nichts Gutes ahnen. Die Partnerschaft mit dem AG-Beauftragten rangiert an vorletzter Stelle, in der Wertigkeit immerhin leicht positiv (ähnlich wie der BR). Die Teilnehmer an den Workshops wussten großenteils nicht einmal, ob ihr Arbeitgeber überhaupt einen Beauftragten benannt hat. Und dort, wo es einen gibt, begegnet man eher einem Zerrbild: dem AG-Beauftragten als Interessenvertreter des Arbeitgebers, nicht der schwerbehinderten Menschen. Seine Aufgabe wird so verstanden, die Einseitigkeit der Arbeitnehmerinteressen, vertreten durch BR und SBV, durch ein Gegengewicht auszubalancieren. Selten, dass ein AG-Beauftragter sich ernsthaft mit der gesetzlichen Konzeption dieser Rolle und dem dahinter liegenden menschenrechtlichen Auftrag auseinandergesetzt hat. Und ebenso selten, dass ein SB-Vertreter seinerseits vom Personalchef, der üblicherweise diese Funktion des AG-Beauftragten mit übernommen hat, etwas anderes erwartet, als dass er die Interessen des Arbeitgebers vertritt. Es drängt sich aus dem Datenbefund wie auch aus den Gesprächen der Eindruck auf, dass der AG-Beauftragte als relevante Größe in der betrieblichen Schwerbehindertenpolitik kaum eine Rolle spielt und dies auch von keiner Seite eingefordert wird. Mancher SB-Vertreter ist froh, wenn er nichts vom AG-Beauftragten sieht und hört. Solche Kontaktvermeidung verhindert zwar Konflikte, die wenigen Statements (28, davon 13 kritische) zeugen aber von dem mangelnden Bewusstsein der eigentlichen Funktion dieses Amtes sowie vom bedauerlichen Verzicht der SB-Vertreter auf eine weitere wichtige Ressource im Bemühen um eine integrative oder gar inklusive Unternehmenskultur.

### Horizontenerweiterung durch externes Unterstützernetz

Das 11. und letzte Aktionsfeld, „*externe Kooperationspartner*“, im positiven Bereich wieder etwas höher, mit +20 sogar über dem Durchschnitt, angesiedelt, deutet ebenfalls auf eine mangelhaft genutzte Ressource hin. Externe Kooperationspartner sind die Integrationsämter, Arbeitsagenturen, Integrationsfachdienste und Zentrale Servicestellen, Versorgungsämter, Krankenkassen, darüber hinaus Kontakte zu Behindertenbeauftragten, örtliche oder regionale Interessenverbänden (z. B. Sozialverbände, Gewerkschaften), SBV-Gesprächszirkel, Internetforen und anderen einschlägigen Netzwerken. Workshop-Teilnehmer, die von ihren Erfahrungen in Netzwerken berichteten, bestätigten die Vorteile: leichter Zugang zu Informationen, Anregungen von außen, Austausch über Erfahrungen und Probleme mit Gleichgesinnten und Insidern. Die Motivation und das Selbstbewusstsein der SB-Vertreter würden dadurch gestärkt, ihre Kompetenz durch Erfahrungen von Kollegen aus anderen Betrieben erweitert. Diese Horizontenerweiterung vermeidet auch, dass sich das Handeln allzu sehr auf rechtliche Aspekte verengt. Wer selber offen ist für neue Ideen von außen, kann auch mit neuen Impulsen die Arbeit im eigenen Zuständigkeitsbereich bereichern.

### Das „Konflikt-Trio“: AG, PA und FK

Wer die Wirklichkeit in unseren Betrieben kennt, wird sich kaum wundern, dass die Aktionsfelder „*Arbeitgeber*“, „*Personalabteilung*“ und „*Führungskräfte*“ im roten Bereich liegen, die ersten beiden im mittleren Rankingsegment, das dritte schon im unteren. Sie bilden, analog zum Kraft-Trio, das Konflikt-Trio.

Natürlich gibt es dort, wo der **Personalchef und die Personalabteilung** die SBV nicht hinreichend wahr- oder ernstnehmen, immer wieder Ärger und Frust, etwa wenn wiederholt die Informationsrechte der SBV verletzt werden oder sie bei Stellenbewerbungen nicht beteiligt wird. Sind es bei der Personalabteilung mehr die alltäglichen Hindernisse eines Verwaltungsapparats neben gelegentlichen absichtlichen „Bremsmanövern“, die beklagt werden, so wird der **Arbeitgeber** eher für sein Desinteresse kritisiert, etwa wenn es um die Erfüllung der 5%-Quote geht, aber auch für jene Missachtung, die signalisiert, lästig und überflüssig zu sein.

Nachdenklich machen die Erfahrungen mit **Führungskräften**. Sowohl – mit gerade mal 30 Statements – die Positionierung im unteren Relevanzbereich (8/9) als auch die mit Abstand negativste Wertigkeit (-27) zeugen von der Schiefelage in der Beziehung zwischen SBV und dem mittleren Management. In diese Bewertung fließen zum einen die chronischen Konflikte ein, die die Schwerbehindertenvertreter mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten haben, wenn sie sich vom Arbeitsplatz abmelden, um ihren SBV-Aufgaben nachzugehen. Zum anderen treffen sie auf Widerstand, wenn sie sich für schwerbehinderte Kollegen und ihre Rechte einsetzen, etwa wenn es um die Beteiligung an Krankenrückkehrgesprächen geht oder um leidensgerechte Anpassungen von Arbeitsplätzen und der Arbeitsorganisation. Solche Interventionen seitens der SBV werden von manchen Führungskräften als unerwünschte Einmischung in ihre Machtbefugnisse betrachtet. Es scheint für SB-Vertrauensleute nicht leicht zu sein, den Unterstützungscharakter ihres Einsatzes – auch für die Vorgesetzten betroffener Mitarbeiter – erkennbar zu machen. So wird als Kritik und Einmischung erlebt, was als Hilfe gedacht ist.

Dass Führungskräfte *jeder* Hierarchiestufe die Dienste der Vertrauensperson auch in eigener Sache, wenn also *ihre* Gesundheit (oder *ihr* Arbeitsplatz aus gesundheitlichen Gründen) ernsthaft gefährdet ist, in Anspruch nehmen können, dürfte nur wenigen bekannt sein. Oder der Gang zur SB-Vertrauensperson im Falle

drohender Behinderung würde kaum in Betracht gezogen. Ich habe nicht den Eindruck, dass es seitens der SBVen ernsthafte Anstrengungen gibt, diesen in jeder Hinsicht unbefriedigenden Zustand zu überwinden. Auch hier scheint mir das Kontaktvermeidungsverhalten dazu zu führen, dass man in der Tat nur im unvermeidlichen Konfliktfall, wenn es um Dritte geht, miteinander zu tun hat. Dies erschwert die Vertrauensbildung und führt zu einer eingeschränkten und verzerrten Wahrnehmung des Konfliktpartners.

### **Integrationsteam und BEM – überwiegend Fehlanzeige**

Bleibt zu guter Letzt mit gleicher Anzahl an Statements und gleicher Stellung im Ranking das Aktionsfeld „*Integrationsteam/BEM-Steuerungsgruppe*“. Diese beiden in der Funktion durchaus unterschiedlichen Gremien wurden hier zusammengenommen, da in der Realität häufig dieselben „Funktionäre“ in beiden Gremien wieder aufeinandertreffen. Es war auffallend, dass in den Statements fast nur noch vom BEM die Rede ist, das Integrationsteam und damit auch die Integrationsvereinbarung (IV) ganz in den Hintergrund treten. Aus einigen Betrieben war zu erfahren, dass es wohl eine IV gebe, sie sei aber kein aktuelles Thema. SB-Vertreter anderer Betriebe wussten nicht einmal, ob ihre Vorgänger eine IV abgeschlossen hatten. Diese Unkenntnis verstärkt den Eindruck, der schon bei der Frage nach dem AG-Beauftragten aufkam, der hierbei ja bekanntlich auch eine aktive Rolle zu spielen hätte: dass die rechtlichen Vorgaben und die institutionellen Instrumente zur Erfüllung des gesetzlichen Auftrags nicht durchgängig beachtet und genutzt werden. Diesen Vorwurf müssen sich auch manche SB-Vertreter machen lassen.

Beim BEM werden Widerstände von Arbeitgeberseite beklagt: zunächst bei den langwierigen Verhandlungen mit dem Ziel einer Betriebsvereinbarung, dann beim praktischen Einsatz dieses Instruments. Unsicherheiten und Kompetenzmängel auf allen Seiten kämen erschwerend hinzu. Auch das BEM ist nach dem Befund noch lange nicht in allen Betrieben eingeführt, bei manchen sind die Verhandlungen gescheitert. Dort, wo es ein BEM gibt, sind die Erfahrungen noch sehr gemischt.

### **Fazit: Mühsam ernährt sich das Eichhörnchen.**

Diese Redensart trifft gut die Situation der meisten SBVen. Im Allgemeinen ist das Amt der SBV nicht im selben Maße konfliktreich wie das des BR, aber der SB-Vertreter hat den Nachteil, Einzelkämpfer zu sein und nicht über ebenso wirksame Druckmittel zu verfügen wie der BR. Wollen Sie erfolgreich sein, sollten Sie sich gut vernetzen, die Partnerschaft nicht nur zum BR ausbauen, sondern ebenso zum Arbeitgeber. Sofern dieser bislang noch keinen AG-Beauftragten benannt hat, machen Sie Ihren Einfluss geltend, damit eine geeignete Persönlichkeit aus dem Management für diese wichtige Brückenfunktion gefunden wird. Ist dieses Amt bereits besetzt, lohnt es sich, sich gemeinsam mit ihm über das Gewicht der Verantwortung und die vom Gesetzgeber intendierte Funktion dieses Amtes klar zu werden, um eine echte Kooperation zu entwickeln im Sinne der menschenrechtlichen Verpflichtung auch Ihres Betriebs, die volle Teilhabe behinderter Menschen am gesellschaftlichen, also auch beruflichen Leben zu ermöglichen.

Der andere Brückenpfeiler ist der Betriebsrat. Hierbei geht es darum, die „Schwerbehindertenpolitik“ aus den anderen Konflikten zwischen BR und Arbeitgeber herauszuhalten und eine Kooperation mit dem BR anzustreben, ohne die Eigenständigkeit der Institution SBV aufzugeben. Dies ist gewiss nicht ganz leicht, insbesondere für diejenigen SB-Vertreter, die durch Doppelmandat selber Mitglied des Betriebsrats sind.

Einzelkämpfer zu sein hat Vor- und Nachteile. Der Vorteil: Entscheidungen bedürfen keiner langen Beschlussprozeduren. Der SB-Vertreter ist jederzeit handlungs- und entscheidungsfähig. Die Nachteile: Sie tragen die alleinige Verantwortung und Aufgabenbelastung. Und Ihnen fehlt der Reflexionsprozess in der Diskussion mit fachlich versierten Kollegen. Diese Nachteile können reduziert werden, wenn es Ihnen gelingt, Ihren oder Ihre Stellvertreter so einzubinden, dass sie erstens nach einschlägigen Schulungen zu kompetenten Gesprächspartnern werden, zweitens durch Arbeitsteilung die Arbeitsbelastung verringern helfen und drittens zusammen mit Ihnen eine Art Team bilden, um gemeinsam den verschiedenen Anforderungen an das SBV-Amt mit einem breiteren Angebot an Fähigkeiten und Ansprechpartnern für die Kollegen und Kolleginnen zu begegnen.

Weniger einsam im Amt ist auch derjenige, der sich gut eingebunden weiß in ein externes Netz von gleichgesinnten SB-Vertretern, auf deren Kompetenz und moralische Unterstützung er jederzeit zurückgreifen kann. Offene Seminare für SB-Vertreter sind eine ideale Plattform, um solche Netze zu knüpfen. Auch diese Ressource wird noch viel zu wenig genutzt.

Da die SB-Vertrauensperson Ansprechpartner für alle Mitarbeiter im Betrieb sein sollte, wenn es um gesundheitliche Gefahren am Arbeitsplatz geht, dann sind davon die Führungskräfte nicht ausgenommen. Dieser Offenheit des Amtes steht die unsägliche „Lagermentalität“ entgegen. Sie teilt die betriebliche Welt in Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf, wobei die Führungskräfte sich loyal auf die Seite des Arbeitgebers zu stellen haben. Es ist nachvollziehbar, dass das Verhältnis von Führungskräften zum Betriebsrat eher distanziert ist. Unsinnig und schädlich ist diese Distanz, wenn es um die „Dienstleistung“ der SBV geht. Die Bedrohung der Gesundheit und die Gefahr, behindert zu werden, halten sich nicht an die „Lagerordnung“. Sie als

SB-Vertrauensperson stehen folglich *über* der Unterteilung in Mitarbeiter und Vorgesetzte. Wie Sanitäter und Ärzte. Ihre Hilfe ist nicht gebunden an irgendwelche Zugehörigkeiten des Hilfsbedürftigen. Für sie ist die Freund-Feind-Unterscheidung irrelevant. Das Lagerdenken muss also zunächst in den Köpfen der SB-Vertreter selbst überwunden werden. Das heißt für die Praxis: Begegnen Sie Führungskräften nicht nur dann, wenn Sie die Interessen eines schwerbehinderten Mitarbeiters – möglicherweise gegen die Interessen seines Vorgesetzten – vertreten, sondern suchen Sie den Kontakt zu ihnen auch ohne Konfliktstoff im Gepäck. Nehmen Sie die Belastungen von Führungskräften und die damit verbundenen Gesundheitsrisiken empathisch wahr und kommen Sie mit ihnen darüber ins persönliche Gespräch. Dann geht es um sie selber und ihre eigenen Sorgen und Bedürfnisse und nicht nur um die ihrer Mitarbeiter! Und warum soll man in einer Betriebsversammlung, wenn über das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz gesprochen wird, nicht auch die „Risikogruppe“ Führungskräfte und deren spezifischen Belastungen ansprechen können? Integration und Inklusion, die hehren Ziele der Behindertenpolitik, beginnen nicht erst bei den Kranken und Behinderten, sondern schon bei denen, die (sich) noch zu den Gesunden rechnen. Doch das gelingt nur dem, der selbst das Schubladendenken überwindet.

***Der Abbau von Barrieren beginnt in den Köpfen.*** Dieser Satz hat nichts an Aktualität verloren. Der Befund meiner kleinen Studie sei ein Beleg dafür.