

# 8 Jahre Aktionsplan

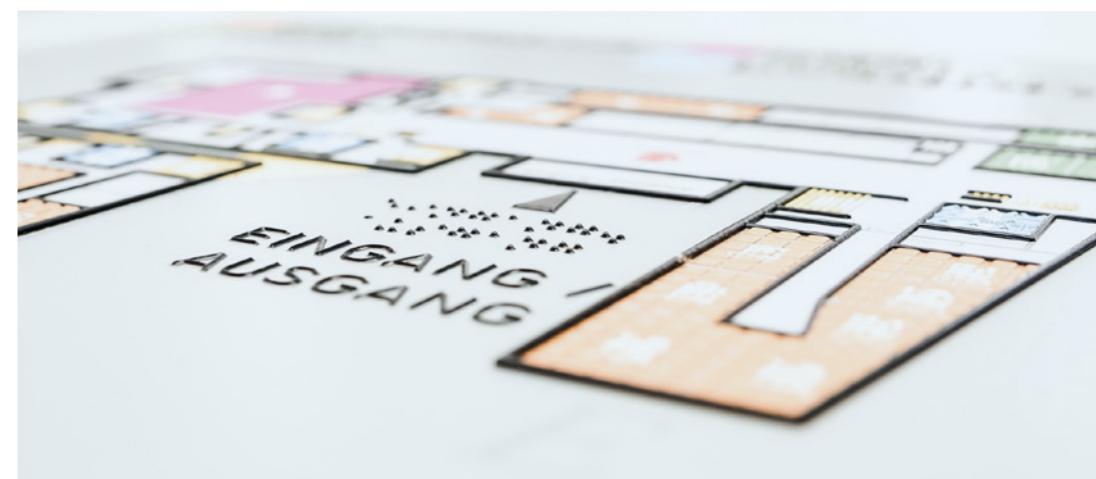


2012 – 2020 | Eine Evaluation



## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Einleitung</b>  | <b>4</b>  |
| Aktionsplan Boehringer Ingelheim und UN-BRK                        | 4         |
| Fragestellung der Evaluation und Vorgehen                          | 4         |
| <b>Ergebnisse</b>  | <b>6</b>  |
| Steuerung und Umsetzung des Aktionsplans                           | 6         |
| Umsetzung der Maßnahmen  | 8         |
| Nachhaltige Umsetzung  | 8         |
| Handlungsfeld Bewusstseinsbildung                                  | 10        |
| Handlungsfeld Arbeitsplatzgestaltung                               | 11        |
| Handlungsfeld Gesundheitsmanagement, Prävention und Rehabilitation | 13        |
| Handlungsfeld Mobilität und Barrierefreiheit                       | 14        |
| <b>Wirkungen des Aktionsplans</b>                                  | <b>15</b> |
| Diversity, Inclusion und Inklusion                                 | 16        |
| Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen                       | 19        |
| <b>Zusammenfassende Bewertung</b>                                  | <b>21</b> |
| <b>Empfehlungen für die Fortführung des Prozesses</b>              | <b>23</b> |
| <b>Hinweise für andere Unternehmen</b>                             | <b>26</b> |



## Vorwort

### WAS GEHT? Inklusion@BI

Inklusion ist fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Unsere Aktivitäten zum Ausbau der gleichberechtigten Teilhabe und Umsetzung des Menschenrechts für Menschen mit Behinderungen werden auch nach Abschluss des Aktionsplans unvermindert weiter gehen und in den Diversity&Inclusion Aktionsplan überführt.

Dabei ist uns eines wichtig: nichts über uns ohne uns! Es ist unser erklärtes Ziel, Vorurteile abzubauen und die gemeinsamen Bemühungen um mehr Barrierefreiheit, Zugänglichkeit und Teilhabe voranzubringen. Ab dem kommenden Jahr sollen dazu gute Beispiele im Unternehmen mit einem Inklusions-Award ausgezeichnet werden. Wir sind überzeugt, dass Inklusion die Innovationskraft von Boehringer Ingelheim stärkt.

„

*Der Aktionsplan findet mit der Evaluation seinen offiziellen Abschluss. Inklusion aber bleibt fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Für uns gilt: „Diversity ist der Mix. Inclusion lässt den Mix wirken.“*



Christjan Knudsen  
Geschäftsführer  
Personal Deutschland



Olaf Guttzeit  
Leitung  
CoE Disability Management



Uwe Scheufele  
Konzernbetriebsrats-  
vorsitzender



Maria Anna Gasser  
Konzernschwerbehinderten-  
vertretung



## Einleitung

### Aktionsplan Boehringer Ingelheim und UN-BRK

Im Jahr 2012 veröffentlichte das Unternehmen Boehringer Ingelheim den 1. Unternehmensaktionsplan in Deutschland mit 17 Zielen und 72 Maßnahmen in acht Handlungsfeldern. Mit diesem Aktionsplan will das Unternehmen einen „ernsthaft[n] Beitrag zur Umsetzung der Menschenrechte“ leisten. Es will nicht nur nach innen wirken, sondern auch Anregungen dafür geben, „wie ein Aktionsplan großer Unternehmen aussieht und wie er in Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren innerhalb der Belegschaft, staatlichen Stellen, der Zivilgesellschaft und den Sozialpartnern umgesetzt werden kann.“ (Aktionsplan Boehringer-Ingelheim, S. 9)

Gleichzeitig sollte im Sinne von Disability Mainstreaming das Thema Behinderung überall im Unternehmen verankert werden. Der Aktionsplan hat folgende Zielgruppen: Beschäftigte mit Behinderungen im Unternehmen, Jugendliche mit einer Behinderung, die an einer Ausbildung interessiert sind, Bewerber\*innen mit Behinderungen sowie Beschäftigte in Werkstätten für Menschen mit Behinderungen.

### Fragestellung der Evaluation und Vorgehen

Im Jahr 2020 wurde das Institut Mensch, Ethik und Wissenschaft (IMEW) mit einer externen Evaluation beauftragt. Es hat bereits den Erstellungsprozess im Jahr 2011 begleitet.

Das Institut soll den Umsetzungsprozess beschreiben, einen Überblick über den Umsetzungsstand der Maßnahmen liefern sowie Hinweise auf die Zielerreichung und Wirkungen des Aktionsplans sowie einzelner Maßnahmen geben. Diese Analyse bietet die Grundlage für Empfehlungen für die Fortführung des Prozesses sowie Hinweise für andere Unternehmen.

Ein entscheidender Referenzrahmen für die Evaluation sind die Ziele und Maßnahmen des Aktionsplans. Weiterhin fließen Beobachtungen ein, die das IMEW bei Prozessen der Erstellung, Umsetzung und Evaluation von Aktionsplänen gemacht hat.

In Bezug auf Wirkungen des Aktionsplans oder einzelner Maßnahmen muss berücksichtigt werden, dass es sich hierbei um komplexe Geschehen mit unterschiedlichen Einflussfaktoren handelt. Das bedeutet, eine Wirkung kann nicht nur auf eine Ursache zurückgeführt werden.<sup>1</sup>

Deshalb werden im Rahmen dieser Evaluation nur Wirkungen des Aktionsplans und nicht einzelner Maßnahmen in den Blick genommen. Weiterhin wird berücksichtigt, dass der Aktionsplan ein Instrument unter vielen ist. Hinzu kommt, dass Handlungen bei Boehringer Ingelheim auch vom gesellschaftlichen Klima beeinflusst werden. Hier hat es Fortschritte in Bezug auf die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen gegeben. Bei der Evaluation wurden verschiedene Methoden kombiniert: es wurden öffentlich zugängliche Dokumente,

die Website, Evaluationsergebnisse aus früheren Jahren und andere interne Dokumente analysiert.

Außerdem wurde ein Gruppeninterview mit Mitgliedern des Inklusionsteams sowie Einzelinterviews mit verschiedenen Akteuren bei Boehringer Ingelheim mit einem thematischen Bezug zum Aktionsplan geführt. Mit den Expert\*inneninterviews wurde technisches Wissen gewonnen. D.h., es wurden Informationslücken von Dokumenten gefüllt. Außerdem dienten sie dem besseren Verständnis von Erkenntnissen, die an anderer Stelle gewonnen wurden. Das Prozesswissen gab Hinweise auf die unterschiedlichen Phasen der Umsetzung. Das Deutungswissen lieferte Erkenntnisse über Einschätzungen zur Zielerreichung und zur Umsetzung von Maßnahmen sowie Hinweise für den zukünftigen Prozess.<sup>2</sup> Die Interviews waren leitfadengestützt<sup>3</sup>, wurden aufgezeichnet und anschließend verschriftlicht.

Da die Informationen aus verschiedenen Quellen stammen, werden diese nicht explizit genannt. Die Zitate entstammen den Interviews, sind aber nicht den einzelnen Personen zuzuordnen.

<sup>1</sup> Katrin Grüber u.a. (2017): Evaluation des 1. Aktionsplans der Landeshauptstadt München zur Umsetzung der UN-Behinderungsrechtskonvention (UN-BRK), S. 63

<sup>2</sup> Grüber u.a., s.o. S. 15

<sup>3</sup> Bogner, A.; Littig, B. & Menz, W. (2014): Das Experteninterview. Wiesbaden: Springer. S. 27 ff.



## Ergebnisse

### Steuerung und Umsetzung des Aktionsplans

Der Prozess der Umsetzung des Aktionsplans wird durch das Inklusionsteam geplant und gesteuert. Mitglieder sind die Inklusionsbeauftragten des Arbeitgebers, Vertrauenspersonen für Menschen mit Behinderungen, Vertretungen der Betriebsrat-Gremien und interessierte Mitarbeitende. Eine besondere Rolle spielen der Chair, Olaf Guttzeit, Inklusionsbeauftragter des Unternehmens und die Co-Chair, Maria Anna Gasser, Konzernschwerbehindertenvertretung. Seit 2013 ist Olaf Guttzeit Head of Center of Excellence für Vereinbarkeit, Inklusion, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM), so dass er offiziell zeitliche Ressourcen einsetzen kann und seine

Tätigkeit als Inklusionsbeauftragter nicht mehr nur als Ehrenamt ausführt. Maria Anna Gasser ist seit 2018 ausschließlich Schwerbehindertenvertretung und nicht zusätzlich Betriebsrätin. Außerdem wird sie durch das SBV-Team sowie eine Assistentin unterstützt.

Das Inklusionsteam trifft sich zweimal im Jahr und telefoniert einmal im Monat, um sich über den Umsetzungsstand verschiedener Vorhaben an den verschiedenen Standorten zu informieren, voneinander zu lernen und Ideen auszutauschen. Dabei werden Unterschiede in den Standorten wie die unterschiedliche Größe und verschiedene Kommunikationswege berücksichtigt. Inhalte sind Themen des Aktionsplans, aber auch andere Fragestellungen. So

werden beispielsweise die Möglichkeiten von Gebärdensprachavataren für Beipackzettel von im Unternehmen produzierten Pharmaka diskutiert.

Seit dem Jahr 2018 hat das Inklusionsteam über den Sponsor bzw. die Sponsorin eine direkte Verbindung in die erweiterte Deutsche Geschäftsführung (BIDEC). Wurde früher schon zu Sonderthemen und bei besonders großen Fragestellungen ein Termin bei der Geschäftsführung vereinbart, so werden nun regelmäßige, jährlich stattfindende Workshops bzw. Treffen durchgeführt. Außerdem gibt es im Alltag einen kurzen Draht, beispielsweise um nach Beschäftigungsmöglichkeiten für einzelne Mitarbeiter\*innen im Unternehmen zu suchen, wenn sie an ihrem alten Arbeitsplatz nicht mehr tätig sein können.

Im Gegensatz zu anderen Aktionsplänen gibt es keine formale Verantwortung für die Umsetzung einzelner Maßnahmen (s. beispielsweise den Aktionsplan der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung oder der Landeshauptstadt München).

Der achtjährige Umsetzungsprozess hatte verschiedene Phasen. Zu Beginn nahmen die Beteiligten eine gewisse „Euphorie“ durch den innovativen Ansatz wahr. Auch andere Unternehmen bzw. andere Schwerbehindertenvertretungen zeigten ein großes Interesse an dem Vorhaben und würdigten es. Beschäftigte mit einer Behinderung fühlten sich durch ein Dokument, das nicht nur nach innen, sondern auch nach außen wirken sollte, gestärkt.

Wie vorgesehen, wurde vom Unternehmen versucht, das ursprüngliche Konzept „Schwerpunktsetzung“ entlang der Handlungsfelder für das folgende Jahr umzusetzen und „sorgfältige Vor- und Nachbereitung“ auch durch eine Evaluation zu erreichen. Aus der Sicht der Beteiligten bewährte sich dieses Vorgehen allerdings nicht. Deshalb wurden in den Folgejahren Maßnahmen aus verschiedenen Handlungsfeldern umgesetzt. Dabei wurde auch versucht, Themen aus dem Aktionsplan mit anderen aktuellen Themen zu verbinden und Rahmenbedingungen zu nutzen. 2018 wurden für die letzte Phase des Aktionsplans mehrere Schwerpunktthemen festgelegt.<sup>4</sup>

Mitglieder des Inklusionsteam nahmen im Laufe der Jahre den Aktionsplan immer seltener in die Hand und verbreiteten ihn nicht mehr aktiv. Sie interessierten sich weniger für die Details und fanden den Aktionsplan aus dem Jahr 2012 zunehmend „antiquierter“ wegen der Länge, aber auch der Sprache. Um andere über den Aktionsplan zu informieren, wurden 2018 anlässlich des Tags der offenen Tür Kurzfassungen mit dem Titel „Inklusion bei Boehringer Ingelheim“ veröffentlicht.

In den Jahren 2013, 2014 und 2017 und 2018 wurde der Umsetzungsstand der Maßnahmen durch verschiedene Beteiligte im Unternehmen eingeschätzt, wobei sich Vorgehensweise und Intensität unterschieden. Auch im Rahmen dieser Evaluation im Jahr 2020 fand eine solche Bewertung statt, diesmal mit zwei Personen.

<sup>4</sup> Inklusion als fester Bestandteil der D&I-Strategie, Konzept Leistungsgewandelte Mitarbeiter\*innen, Praktika und Arbeitserprobungen für junge Menschen mit Behinderungen, Kooperation interner und externer Beratungsstellen ausbauen, Netzwerk etablieren für Mitarbeitende mit Behinderungen, Standortkonzept für blinde und sehbeeinträchtigte Personen, Internet-/Intranetauftritt barrierefrei gestalten (gemäß BVA-Vorgaben)



## Umsetzung der Maßnahmen

Wie die Evaluationen zeigen, wurden die Themen des Aktionsplans in all den Jahren weiterverfolgt, wenngleich nicht immer im Bewusstsein, damit eine Maßnahme des Aktionsplans umzusetzen. 11 Maßnahmen sind final umgesetzt bzw. in Prozessen verankert, 50 Maßnahmen sind weitgehend umgesetzt, 5 sind in der Umsetzung, nur eine Maßnahme ist kaum umgesetzt.

## Nachhaltige Umsetzung

Bei der Erstellung des Aktionsplans wurde ein besonderer Wert darauf gelegt, das Thema nachhaltig in Strukturen und Prozessen zu verankern. Außerdem sollten Personen ohne einen unmittelbaren Bezug die unterschiedlichen Belange von Menschen mit Behinderungen berücksichtigen (Disability Mainstreaming).

Wie folgende, nicht abschließende Aufzählung zeigt, werden inzwischen im Unternehmen bei einer Vielzahl von Prozessen die Belange von Menschen mit Behinderungen „automatisch“ bzw. selbstverständlich berücksichtigt.

- ▶ So wird bei neuen Bauvorhaben die Schwerbehindertenvertretung des Standortes in der Regel einbezogen.
- ▶ Bei Bewerber\*innen, die von sich aus angeben, eine Behinderung zu haben, wird die Schwerbehindertenvertretung in das Verfahren einbezogen. Alle Personen mit einer Behinderung, die sich für einen Ausbildungsplatz bei Boehringer Ingelheim bewerben, werden bei entsprechenden Voraussetzungen



zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen, zu dem auch die Schwerbehindertenvertretung hinzugezogen wird. Alle Bewerber\*innen erhalten die Abfrage nach dem Bedarf für ein barrierefreies Hotelzimmer oder einen Unterstützungsbedarf z.B. Gebärdensprachdolmetschung.

- ▶ Auch Anmeldeformulare für Weiterbildungsangebote enthalten eine entsprechende Rubrik. Partnerhotels für Trainings und Seminare sollen für Menschen mit Mobilitätseinschränkungen barrierefrei erreichbar sein und über entsprechende Hotelzimmer verfügen.
- ▶ Das BEM-Verfahren wurde verbindlich verankert. An den strukturierten BEM-Runden werden bei Bedarf Arbeitnehmervertretungen, Schwerbehindertenvertretungen, Inklusionsbeauftragte, Führungskräfte sowie externe Unterstützer\*innen eingebunden.

„

*Es werden Dinge jetzt mehr in den normalen Arbeitsprozess und Entwicklungsprozess eingebunden.*

Beispiele für Personen, die die Anliegen von Menschen mit Behinderungen proaktiv aufgreifen, sind die Werkärzt\*innen, der Arbeitsschutz und der Baubereich. Beispielsweise fragen viele Ingenieur\*innen von sich aus nach, welche Aspekte von Barrierefreiheit berücksichtigt werden müssen und überlegen dann, wie sie umgesetzt werden können.

In den einzelnen Fachbereichen gibt es keine horizontal verankerte Struktur, bei der das Thema verbindlich angesiedelt ist. Gewachsen sind die Netzwerke, die auf persönlichen Kontakten beruhen und die die Weitergabe von Informationen, die Unterstützung einzelner Beschäftigter oder gemeinsame Aktionen erleichtern.



## Handlungsfeld Bewusstseinsbildung

### **Ziel 1 Information über die UN-BRK**

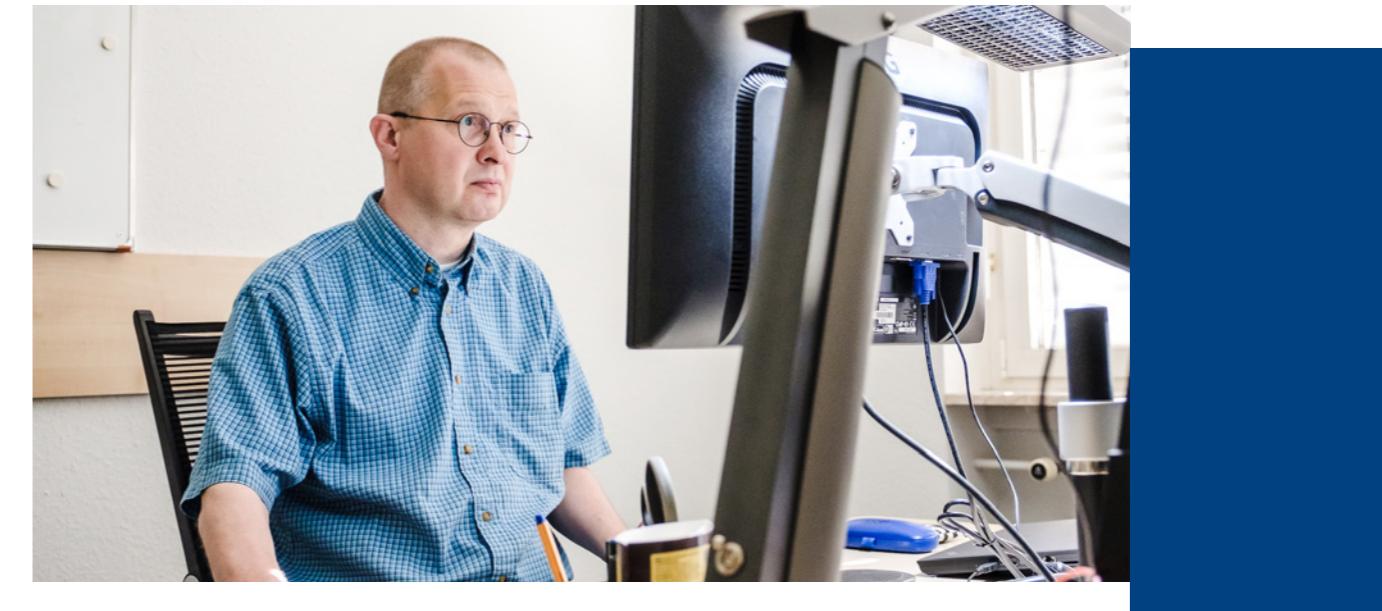
Es gab sehr unterschiedliche Aktivitäten, um „Inhalte und Ziele der UN-BRK und ihre Bedeutung für die Tätigkeit vor Ort zu vermitteln.“ (Ziel 1).

Der Schwerpunkt im ersten Jahr der Umsetzung lag auf der Bewusstseinsbildung, was sich in zahlreichen Artikeln in Medien von Boehringer Ingelheim zeigte. Im Jahr 2012 enthielt jede Ausgabe der Werkzeitungsartikel einen Artikel mit Bezug zu Inklusion. Inzwischen werden andere, wirkungsvollere Medien genutzt, wie die Betriebsrat-News oder die Schwerbehinderten-News. Gelegentlich werden Videofilme für das Intranet produziert. Die Darstellung einzelner Mitarbeitenden mit einer Behinderung sollen die Möglichkeiten bei Boehringer

Ingelheim aufzeigen und bei Menschen ohne Behinderungen bewusstseinsbildend wirken. Dass dies notwendig ist, zeigen beispielsweise die Blicke von anderen auf die Mitglieder des Rolli-Stammtisches am Standort Biberach.

Themen und Inhalte des Aktionsplans wurden regelmäßig auf den Versammlungen für Menschen mit Behinderungen verbreitet. Am 3.12., d.h. dem Tag der Menschen mit Behinderungen, aber auch bei anderen Veranstaltungen wurde die Thematik auch Kolleg\*innen ohne Behinderungen nahegebracht.

In den ersten Jahren führten Mitglieder des Inklusionsteams viele persönliche Gespräche, um andere im Unternehmen von der Wichtigkeit von Inklusion zu überzeugen. Nachdem im Jahr 2019 ein Nachholbedarf festgestellt wurde, wurden insbesondere mit Führungskräften



persönliche Gespräche geführt und in Abteilungsversammlungen usw. die Schwerbehindertenvertretung vorgestellt.

### **Ziel 2 Wertschätzende Kommunikation**

Im Jahr 2016 veröffentlichte Boehringer Ingelheim die Broschüre „Empfehlung für wertschätzende Kommunikation“ (2. Auflage 2019). Sie enthält Hinweise für eine respektvolle Kommunikation mit unterschiedlichen Gruppen, darunter auch Menschen mit Behinderungen (Ziel 2). Sie macht konkrete Vorschläge und empfiehlt beispielweise: „Vermeiden Sie Ausdrücke wie ‚leidet unter‘, die Unbehagen, ständige Schmerzen und ein Gefühl der Hoffnungslosigkeit vermitteln.“

## Handlungsfeld Arbeitsplatzgestaltung

Im Rahmen der Umsetzung des Aktionsplans wurden die vorgesehenen Maßnahmen zur Erreichung des 4. Ziels (Förderung der Beschäftigungsfähigkeit durch Gestaltung des Arbeitsplatzes

und eine flexible Arbeitsorganisation) auf unterschiedliche Weise umgesetzt. So wurden Führungskräfte angesprochen, damit sie, wie vorgesehen, „ein Klima, in dem Mitarbeiter mit beginnenden Leistungseinschränkungen frühzeitig einen Dialog führen können, ohne Nachteile befürchten zu müssen“, schaffen können. Die Beschäftigten erhalten die Unterstützung, die sie benötigen, insbesondere dann, wenn es sich um technische Unterstützung handelt. Dies gilt auch für die flexible Arbeitszeit (außer im Schichtbetrieb).

Anders stellt sich die Situation von Beschäftigten mit psychischen Beeinträchtigungen dar. Hier spielen auch persönliche Faktoren eine Rolle, d.h. wie war das Verhältnis zwischen ihnen und der Führungskraft im Vorfeld.

Die Maßnahme der Möglichkeiten für mobile Arbeitsplätze ist seit 2012 in einer Konzernbetriebsvereinbarung verankert und kann aus ganz unterschiedlichen Gründen in Anspruch genommen

werden. Besonders intensiv wird diese Möglichkeit während der Corona-Pandemie genutzt. In Deutschland waren zwischenzeitlich ca. 6.000 Beschäftigte im Mobilen Arbeiten.

Der Aktionsplan sieht unterschiedliche Maßnahmen vor, um dem 5. Ziel, mehr Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen, näher zu kommen. Das Unternehmen kommuniziert nach außen, dass es der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen offen gegenübersteht.

Stellenanzeigen auf Deutsch (im englischen Text fehlt der Hinweis) enthalten folgenden Hinweis auf Behinderung

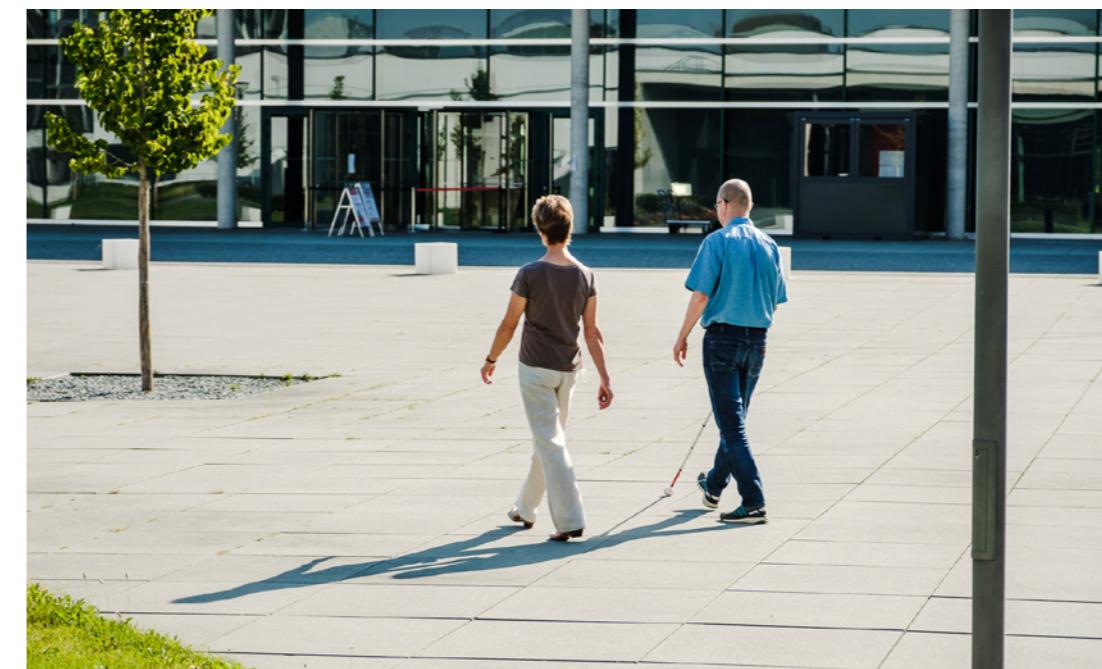
*„Boehringer Ingelheim ist ein globaler Arbeitgeber, der sich für Chancengleichheit einsetzt und stolz auf seine vielfältige und inklusive Kultur ist. Wir begrüßen die Vielfalt von Perspektiven und streben nach einem inklusiven Umfeld, wovon unsere Mitarbeitenden, Patient\*innen und Communities profitieren. Wir begrüßen Vielfalt ausdrücklich, ungeachtet des Geschlechts, Alters, der Herkunft, Behinderungen, sexueller Orientierung und geschlechtlicher Identität.“*

Der Aktionsplan hat nicht nur die Beschäftigten des Unternehmens im Blick, sondern auch die von Werkstätten für Menschen mit Behinderungen und Inklusionsbetrieben. Der Aktionsplan baut

auf den guten Kontakten an den Standorten Ingelheim und Biberach auf. Wie im Aktionsplan vorgesehen, wurde in Einzelfällen ausgelagerte Arbeitsplätze für Beschäftigte einer WfbM geschaffen.

Weiterhin sollten verstärkt Aufträge an Werkstätten und Inklusionsbetriebe vergeben werden. Dies geschieht an unterschiedlichen Stellen. Beispielsweise kommissionieren Beschäftigte der ZOAR-Werkstätten den Versand der Werkszeitung von Boehringer Ingelheim am Standort Ingelheim, andere reparieren und reinigen die Polsterstühle im Mitarbeiterrestaurant. An beiden Standorten werden die Werksfahrräder von Mitarbeitenden von Inklusionsbetrieben gewartet und repariert. (in Ingelheim durch das Inklusionsunternehmen in.betrieb in Mainz, in Biberach durch eine Einrichtung des Körperbehindertenzentrums Oberschwaben).

In Ergänzung zu den Maßnahmen des Aktionsplans hat Boehringer Ingelheim für ehemalige Beschäftigte von Werkstätten die Möglichkeit von sogenannten „Inklusionsstellen“ geschaffen, für das das Budget für Arbeit genutzt wird. In Abteilungen, die sich für eine solche Stelle entscheiden, ist eine Überschreitung des Personal-Budgets (FTE) möglich.

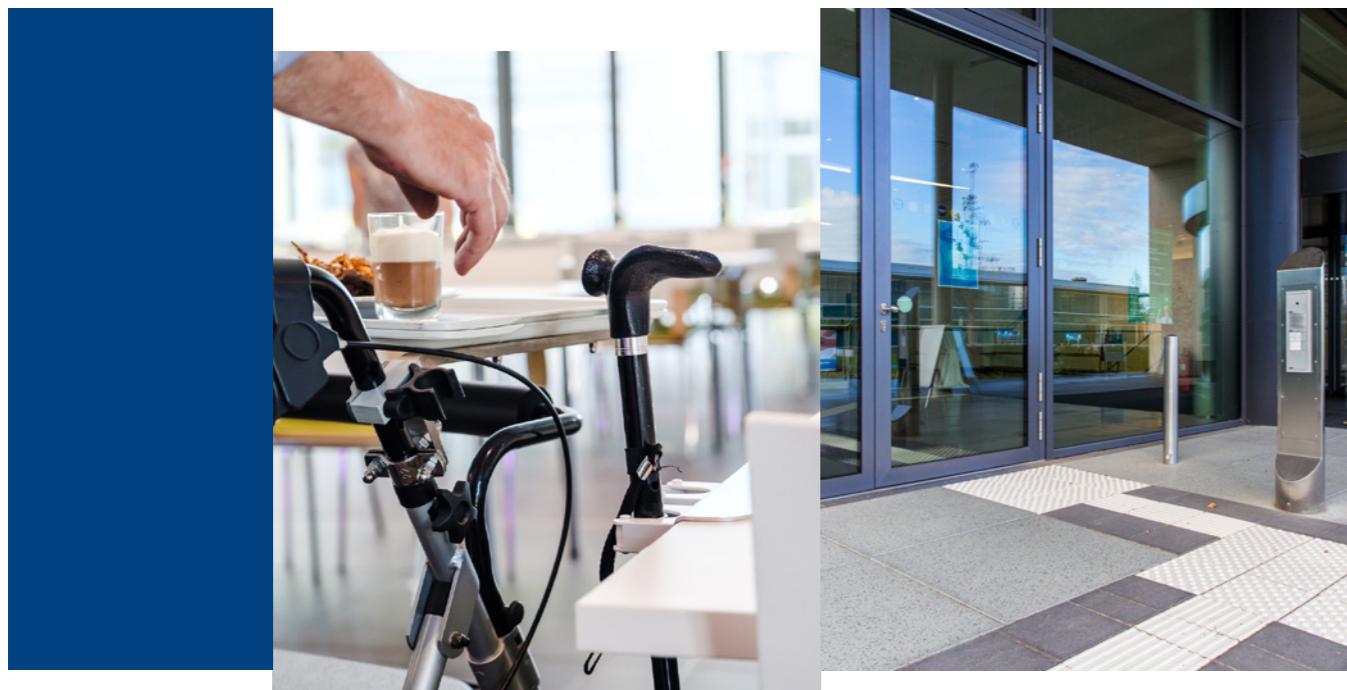


### Handlungsfeld **Gesundheitsmanagement, Prävention und Rehabilitation**

2013 wurde das Betriebliche Eingliederungsmanagement zentralisiert und kontinuierlich verbessert (Ziel 13). Es gibt ein strukturiertes Verfahren, das auf einer guten Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Personen und Funktionen aufbaut und in der Regel funktioniert. Angestrebt wird eine Weiterbeschäftigung entweder am alten Arbeitsplatz oder an einer anderen Stelle im Unternehmen. Eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses soll dadurch vermieden werden.

Im Pilotprojekt BEM Plus erhalten die Abteilungen im Rahmen des Beschäftigungssicherungszuschusses zusätzliche Personalkapazitäten, die sie nicht anrechnen müssen. Dies gilt auch für

Hospitalisationen bzw. Arbeitserprobungen, bei denen Mitarbeitende mit einer Leistungswandlung 2-mal bis zu sechs Monate ausprobieren können, ob das Arbeitsumfeld in anderen Abteilungen besser für sie geeignet ist. Für die aufnehmenden Bereiche ist dies kapazitätsneutral, d.h. es wird nicht auf die FTE angerechnet. Sie haben also einen Anreiz, für ein halbes Jahr jemanden Neues in der Abteilung zu beschäftigen und kennenzulernen.



## Handlungsfeld Mobilität und Barrierefreiheit

Die barrierefreie/inklusive Planung und Ausgestaltung nach dem Prinzip des Universal Designs bei der Planung von Neubauten sind unterschiedlich. Als Leuchtturmprojekt gilt das Mitarbeiter-restaurant am Standort Ingelheim, das im Leitfaden für die Planung beim barrierefreien Bauen des Landes Rheinland-Pfalz aufgenommen wurde.<sup>5</sup> Der Standort Dortmund ist nahezu barrierefrei.

Die Schwerbehindertenvertretung wird immer selbstverständlicher im Vorfeld von Planungen einbezogen. Es werden aber auch bei Bauausschusssitzungen einzelne Bauprojekte vorgestellt, bei denen das Thema bisher nicht ausreichend im Fokus stand. Des Weiteren kann es im Zuge der Umsetzung unter

<sup>5</sup> Barrierefrei Bauen. Leitfaden für die Planung: [https://inklusion.rlp.de/fileadmin/inklusion/Inklusion\\*-Dokumente/Planungsleitfaden\\*Barrierefrei\\*-Bauen\\*2017.pdf](https://inklusion.rlp.de/fileadmin/inklusion/Inklusion*-Dokumente/Planungsleitfaden*Barrierefrei*-Bauen*2017.pdf)

Umständen vorkommen, dass bereits beschlossene Vorgaben nicht zu 100 % berücksichtigt wurden. Nach wie vor gibt es Handlungsbedarf bei bestehenden Gebäuden und im Außengelände. Diese werden schrittweise abgebaut. Um Barrieren festzustellen, werden an den unterschiedlichen Standorten Werksbegehungen durchgeführt.



## Wirkungen des Aktionsplans

Aus der Sicht der Beteiligten war es für das Unternehmen sinnvoll, einen Aktionsplan aufzulegen und umzusetzen.

Die Vorteile liegen auf unterschiedlichen Ebenen. Er wirkt als Regelwerk ähnlich wie eine Inklusionsvereinbarung mit einem breiteren Spektrum nach innen und außen. Die durch ihn sichtbare Verpflichtung erhöht die Verbindlichkeit bei der Umsetzung von Vorhaben, indem Bezug zum Dokument genommen werden kann.

Insbesondere zu Beginn diente der Aktionsplan als Türöffner und hat dazu beigetragen, dass sich das Thema im Unternehmen im Laufe der Zeit von einem Nischenthema zu einem Thema mit einer „großen Bedeutung“ und einer „Selbstverständlichkeit“ entwickelt hat und „businessrelevant“ wurde. Dies zeigt sich beim Senior-Management bzw. Top-Management, bei Führungskräften und bei Mitarbeitenden. Sie fühlten sich durch das Dokument gestärkt, offen mit ihrer Behinderung umzugehen, auch weil sie wussten, dass notwendige Anpassungen des Arbeitsplatzes nicht

vom good will der Führungskraft abhängig waren, sondern von der Unternehmensleitung gewollt waren.

*Am Anfang hat der Aktionsplan eine richtige Welle ausgelöst, wo man gemerkt hat, das tut den Mitarbeitern gut.*

Der Aktionsplan ist außerdem ein Planungsinstrument, indem er durch die Auflistung der Ziele und Maßnahmen konkret den Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten aufzeigt und eine Reflexion ermöglicht. Der Fortschritt kann gemessen werden, indem dargestellt wird, was umgesetzt wurde. Gleichzeitig können Lücken identifiziert werden.

Im Laufe der Jahre nahm die Bedeutung des Aktionsplans als Instrument ab. Er wurde weniger verbreitet und zu Rate gezogen. Damit sank auch seine Bekanntheit.



## Diversity, Inclusion und Inklusion

<sup>6</sup> Boehringer Ingelheim (2016): Supplier Code of Conduct - Werte für Lieferanten <https://www.boehringer-ingelheim.de/ueber-uns/geschaeftspartner/dokumente>

<sup>7</sup> Boehringer Ingelheim (2019): Empfehlungen für wertschätzende Kommunikation bei Boehringer Ingelheim, 2. Auflage

Parallel zur Umsetzung des Aktionsplans wurden die Themen Inklusion im Sinne von gleichberechtigter Teilhabe von Menschen mit Behinderungen in den Kontext von Diversity und Inclusion eingebettet. Außerdem wurde Diversity & Inclusion fester Bestandteil der Unternehmensstrategie und im Leitbild „Our FOCUS“ verankert. Die Bedeutung des Themas zeigt sich auch daran, dass sich Lieferanten und Dienstleister im Supplier Code of Conduct verpflichten, die Wichtigkeit von Diversität und Inklusion durch strikte Einhaltung aller lokalen Gesetze, Bestimmungen und Richtlinien in Bezug auf Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung anzuerkennen.<sup>6</sup>

In der Kommunikationsstrategie wird der Begriff Inklusion abgegrenzt vom englischen Wort inclusion. Mit Diversity

*Diversity ist der Mix.  
Inclusion lässt den Mix wirken.<sup>7</sup>*

ist die Vielfalt, die für das Unternehmen wichtig ist, gemeint und mit Inclusion die Rahmenbedingungen und die Kultur, die man dafür braucht. Der Begriff ist weiter gefasst als Inklusion, weil er die unterschiedlichen Dimensionen einbezieht.

Als sichtbares Zeichen für die Verbindung mit Diversity und Inclusion wurde das Inklusionsteam im Jahr 2018 als Employee Resource Group (ERG) Teil des Diversity Netzwerkes von Boehringer Ingelheim. Die Idee dahinter: „Die Bedarfe unterschiedlicher Menschen und unterschiedlicher Lebenssituationen stehen gleichberechtigt nebeneinander.“



Die Verbindung von Inklusion mit anderen Themen bzw. die gemeinsame Betrachtung der Anliegen unterschiedlicher Gruppen wird von den Beteiligten unterschiedlich gesehen, entweder als Verstärkung oder als Nachteil. Es wird z.B. die Befürchtung geäußert, dass die Perspektive der Menschen mit Behinderungen weniger wahrgenommen wird und es zu einem Wettbewerb der unterschiedlichen Anliegen kommt.

In den Interviews zeigen sich verschiedene Aspekte sowohl in Bezug auf Gemeinsamkeiten als auch auf Unterschiede zwischen den Dimensionen von Diversity. Angehörige verschiedener Gruppen erleben, dass ihnen weniger zugetraut wird, was sich unter Umständen negativ auf ihre Karrieremöglichkeiten auswirkt, wenngleich sich die Begründungen oder Begriffe unterscheiden. Wird Frauen und schwulen Männern unter Umständen keine ausreichende Durchsetzungsfähigkeit zugetraut, steht wahrscheinlich bei Menschen mit Behinderungen eine unterstellte Leistungsminderung

im Vordergrund. Vorbehalte gegen Menschen, bei denen Deutsch nicht die Erstsprache ist, werden nicht Leistungsdefizit genannt, aber fehlende Kompetenz. Menschen, die in anderen Ländern eine Qualifikation erworben haben, erfahren Nachteile, wenn diese nicht als gleichwertig angesehen wird.

Bei der Umsetzung des Aktionsplans stellt es sich immer wieder als Vorteil heraus, wenn gezeigt werden kann, dass von Maßnahmen, die für Menschen mit Behinderungen notwendig sind, auch andere profitieren. So sind abgesenkte Bordsteinkanten für Menschen im Rollstuhl notwendig, für Menschen mit Koffer praktisch und sie dienen außerdem der Unfallvermeidung. Wird Schriftmittlung bei Veranstaltungen eingesetzt, ist dies für gehörlose oder höreingeschränkte Menschen, die nicht die Gebärdensprache nutzen, eine Notwendigkeit. Gleichzeitig erhöht sie das Verständnis von Menschen, deren Erstsprache nicht Deutsch ist. Von gut strukturierten Texten und Vorträgen in verständlicher Sprache profitieren alle.



Umgekehrt gibt es Regelungen, die nicht wegen Beschäftigten mit Behinderungen eingeführt wurden, die aber für sie wichtig sein können. Dies gilt für das mobile Arbeiten oder auch Führen in Teilzeit. Wenn es selbstverständlich ist, und die Gründe dafür keine Rolle spielen, dann können davon Beschäftigte mit Behinderungen profitieren, weil sie in Teilzeit gut arbeiten können, bei Vollzeit ihre Leistung aber eingeschränkt ist.

Die aufgeführten Beispiele machen einen Unterschied zu anderen Dimensionen deutlich. Innerhalb der Gruppe von Menschen mit Behinderungen gibt es in Bezug auf Barrierefreiheit eine größere Heterogenität. Deshalb gibt es mehr Prozesse, bei denen die Belange von Menschen mit Behinderungen berücksichtigt werden müssen und die Anzahl der Stellschrauben, an denen gedreht werden kann bzw. sollte, ist größer.

Die Gruppe der Menschen mit Behinderungen ist aber nicht nur in Bezug auf Anforderungen an Barrierefreiheit,

sondern auch in Bezug auf das Verhältnis zwischen Beeinträchtigung und Leistungseinschränkung heterogen. Es gibt wahrscheinlich bei der Mehrzahl keinen Zusammenhang. Bei einer anderen Gruppe gibt es keine Beeinträchtigung, wenn die Verhältnisse und Bedingungen stimmen, beispielsweise, wenn ihre Arbeitszeit flexibel oder reduziert ist. Außerdem gibt es Menschen mit Behinderungen, bei denen die Beeinträchtigung tatsächlich zu einer Leistungseinschränkung führt - entweder dauerhaft oder vorübergehend. Umgekehrt gibt es Leistungseinschränkungen auch bei Menschen, die keine Beeinträchtigung haben.

## Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen

Im Aktionsplan findet sich zur Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderungen bei Boehringer Ingelheim folgende Aussagen:

*Boehringer Ingelheim will durch geeignete Maßnahmen erreichen, dass mehr Menschen mit Behinderungen im Unternehmen arbeiten können. Im Jahr 2012 arbeiteten bei Boehringer Ingelheim 3,7 Prozent mit einer amtlich anerkannten Schwerbehinderung, was im Bundesdurchschnitt der Privatwirtschaft liegt, aber unterhalb der gesetzlich geforderten Beschäftigungsquote von 5 Prozent.*

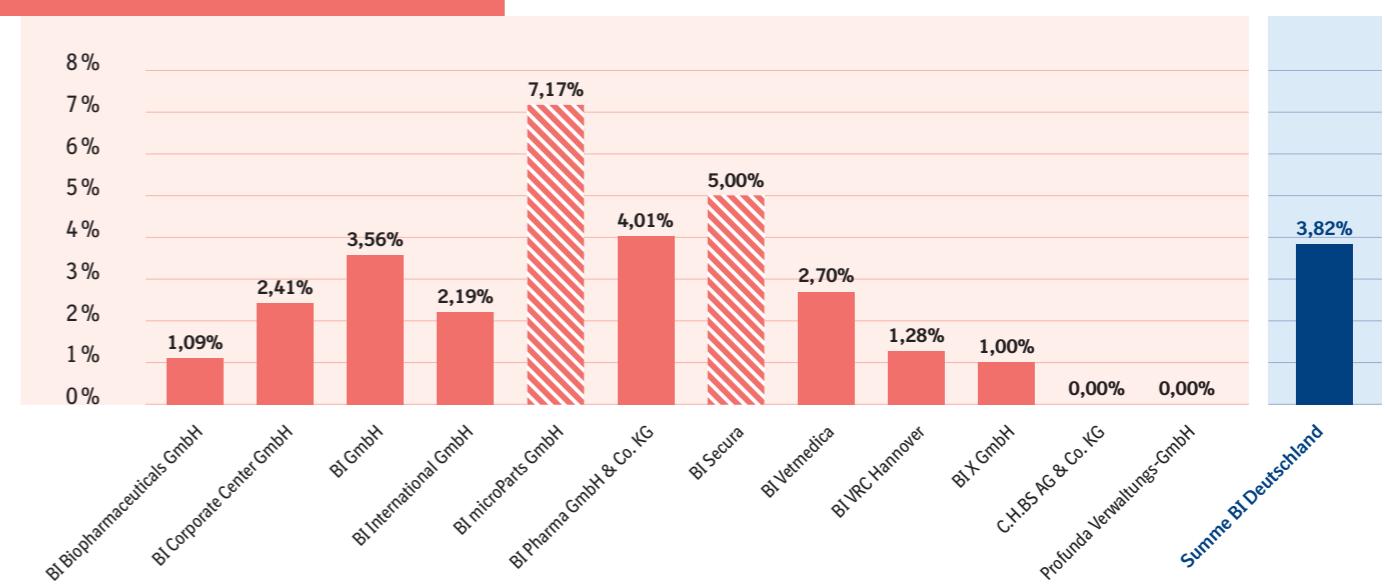
Ende 2019 lag die Quote der Beschäftigten mit einer anerkannten Schwerbehinderung bei 3,82 % über alle Gesellschaften am Standort Deutschland, hat sich also gegenüber der Zahl von 2012 nur geringfügig nach oben verändert. In absoluten Zahlen kam es zu einer Verdoppelung, allerdings gilt dies sowohl für die Beschäftigten mit als auch ohne Behinderungen.

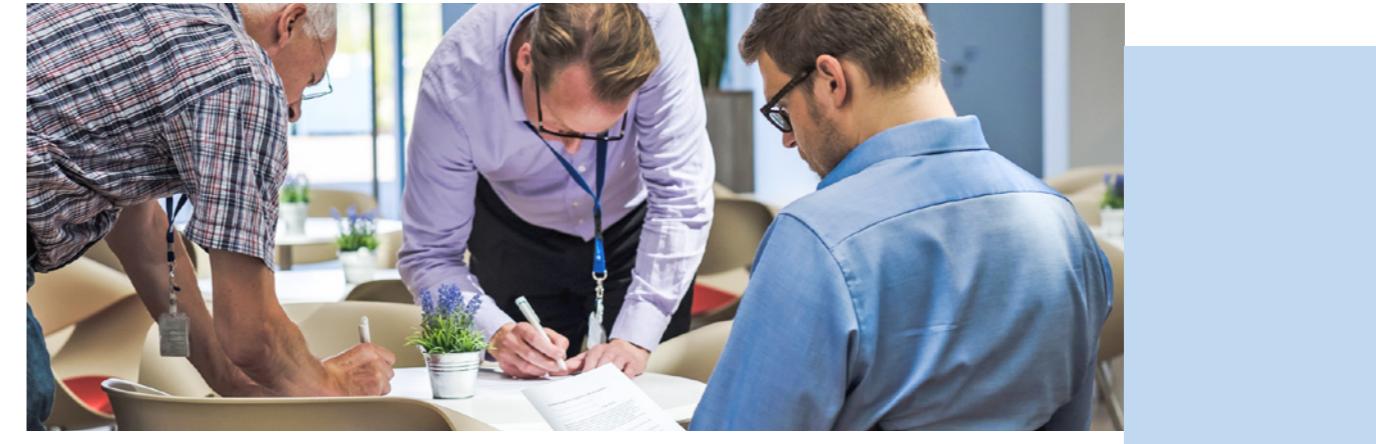
Die Beschäftigungsquote wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst, die von einem Unternehmen nur teilweise und wenn, dann eher indirekt beeinflusst werden können:

1. Der Anteil der Menschen mit einer anerkannten Schwerbehinderung bei den neu eingestellten Mitarbeitenden,<sup>8</sup>
2. die Übernahme von Auszubildenden mit einer Behinderung,
3. die Zahl der Mitarbeitenden, die während ihrer Beschäftigung eine Beeinträchtigung erwerben, den Grad einer Behinderung beantragen und anerkannt bekommen.

<sup>8</sup> Dieser lag in den vergangenen Jahren im Durchschnitt bei 0,5 %.

## Schwerbehinderten-Quote (2019)





4. der Anteil der Menschen mit einer anerkannten Schwerbehinderung, die das Unternehmen verlassen, weil sie eine andere Stelle annehmen, weil das Arbeitsverhältnis beendet wird, weil sie wieder nach einer befristeten Stelle bei Boehringer Ingelheim, wie geplant, in ihr Heimatland zurückkehren oder weil sie in Rente gehen.
5. Die Zahl der Mitarbeitenden, bei denen das Versorgungsamt den Status der Schwerbehinderung aberkennt, beispielsweise bei überstandenen Krebskrankungen.

<sup>9</sup> Diese liegt nur dann vor, wenn „er aufgrund seiner Behinderung die von ihm geforderte Arbeit nicht erbringen kann oder seine Behinderung eine Einschränkung der Leistungsfähigkeit mit sich bringt, die für den vorgesehenen Arbeitsplatz von ausschlaggebender Bedeutung ist.“ [www.integrationsaemter.de/Fachlexikon/Offenbarung-der-Schwerbehinderung/77c412i1p/index.html](http://www.integrationsaemter.de/Fachlexikon/Offenbarung-der-Schwerbehinderung/77c412i1p/index.html)

Nicht berücksichtigt werden können die Beschäftigten mit einer Behinderung, die keinen Antrag auf Anerkennung einer Schwerbehinderung stellen, oder die dem Arbeitgeber ihren Status nicht mitteilen. Es gibt dazu auch keine Verpflichtung.<sup>9</sup> Es wird vermutet, dass Boehringer Ingelheim die Quote mindestens erfüllen würde, wenn alle Mitarbeitenden, die einen Antrag stellen könnten, dieses tun und dies anschließend mitteilen.

Wie die Interviews zeigen, liegen die Entscheidungen für die Beantragung

auch in der unterschiedlichen Auseinandersetzung mit der eigenen Beeinträchtigung. Die Gründe für Mitarbeitende, dem Arbeitgeber ihre staatlich anerkannte Schwerbehinderung mitzuteilen, sind unterschiedlich. Sie liegen in der Kultur im Unternehmen oder der Abteilung, sind aber auch persönlicher Natur. Einige teilen dies nicht mit, weil für sie ihre Beeinträchtigung eine private Angelegenheit ist, die den Arbeitgeber nicht zu interessieren habe. Einige sehen keine Notwendigkeit, weil es keinen Zusammenhang zwischen ihrer Beeinträchtigung und ihrer Arbeitsfähigkeit gibt, einige sehen keinen Bedarf für einen Nachteilsausgleich.

Mitarbeitende, die nicht in Deutschland sozialisiert sind, können möglicherweise mit dem Konzept der staatlich anerkannten Schwerbehinderung nichts anfangen, weil es in ihrem Land andere gesetzliche Rahmenbedingungen bzw. Verfahren gibt. Es gibt aber auch Mitarbeitende die Nachteile auf ihren Karriereweg und eine Diskriminierung als „Minderleister“ befürchten.

auch die Persönlichkeiten. Nur wenn sie begeistert sind, können sie andere begeistern.

Einen großen Unterschied gibt es in der Laufzeit. Die Laufzeit des Aktionsplans von Boehringer Ingelheim ist mit 8 Jahren doppelt so lang wie fast aller Aktionspläne in Deutschland. Andere Organisationen haben in der gleichen Zeit den 2. Aktionsplan entwickelt, auf den Weg gebracht und umgesetzt.

Wie bei anderen Aktionsplänen folgt der Anfangseuphorie die Ernüchterung, wenn die Mühen der Ebenen sichtbar werden und die Umsetzung von Maßnahmen mit dem „Alltagsgeschäft“ in Einklang gebracht werden müssen. In den vergangenen 2 Jahren hat die Arbeit im Inklusionsteam mit Blick auf den Abschluss des Aktionsplans noch einmal einen Schub bekommen.

Allerdings zeigen die Evaluationen, dass es in allen Handlungsfeldern Fortschritte gegeben hat.

## Zusammenfassende Bewertung

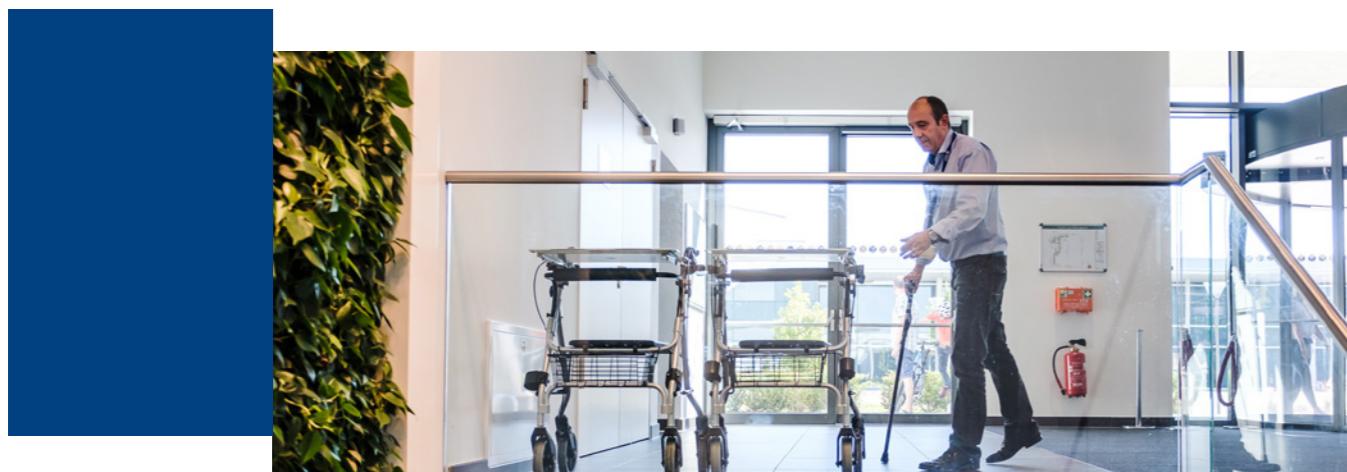
Eine Bewertung ist immer auch eine Frage des Maßstabes. Deshalb seien diesem Kapitel zwei unterschiedliche Zitate aus den geführten Interviews vorangestellt, die deutlich machen, dass es nicht nur um objektive Maßstäbe geht.

„

*1. Was ich jetzt bei der Umsetzung unseres Aktionsplans erlebe, ist, dass es eben auch dauert.*

*2. Wir sind auf dem richtigen Weg, aber es ist halt manchmal beschwerlich.*

Im Übrigen macht die Evaluation Parallelen zu anderen Aktionsplänen deutlich. Auch in diesem Fall wirkt der Aktionsplan als Ganzes. Es zeigt sich, wie wichtig Motoren mit personellen Ressourcen sind, in diesem Falle der Chair und die Co-Chair des Inklusionsteams. Wie in anderen Fällen sind nicht nur die Personen wichtig, sondern



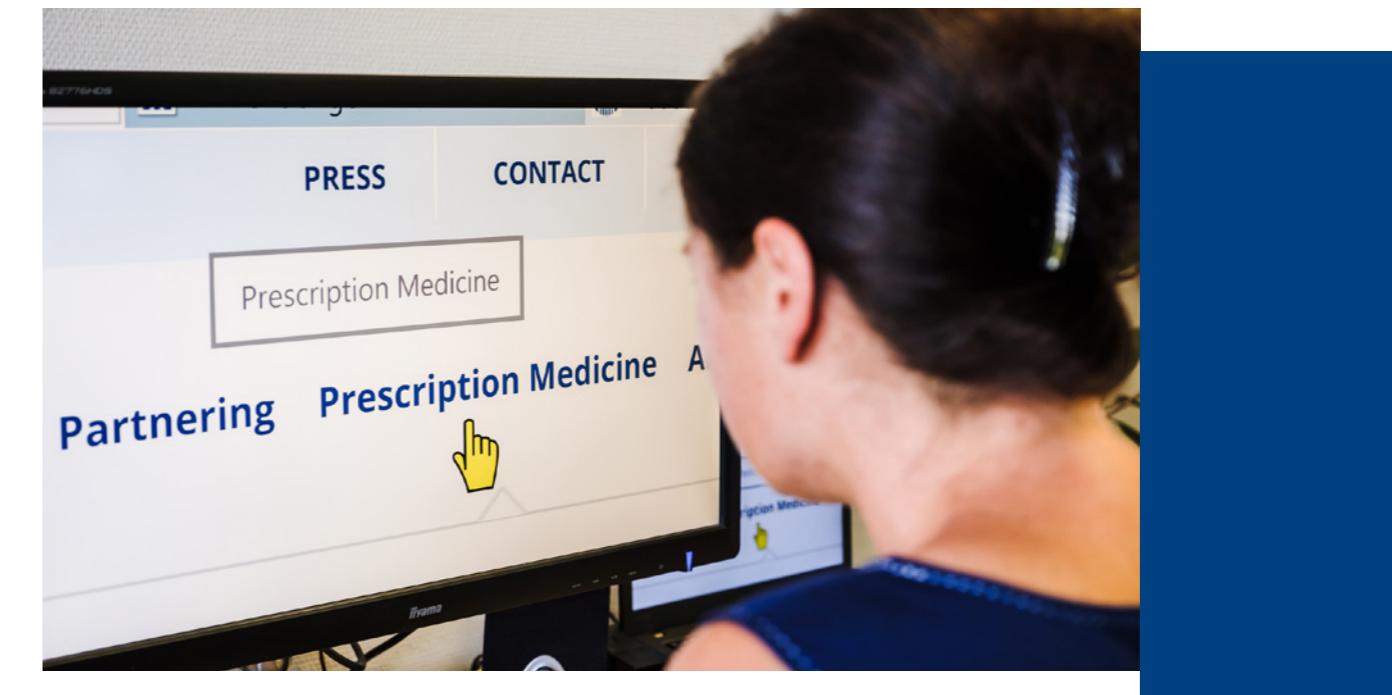
Es wurde gehandelt, wenngleich nicht immer im Bewusstsein, den Aktionsplan umzusetzen. Hier ist es teilweise eine Herausforderung, den Überblick zu behalten und die entsprechenden Informationen zu bekommen. Und es zeigt sich auch, dass es in den verschiedenen Bereichen Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten gab und gibt.

In Bezug auf die Entwicklung der Quote der Beschäftigten mit einer anerkannten Schwerbehinderung ist bezogen auf alle Gesellschaften am Standort Deutschland kein Fortschritt zu verzeichnen. Zwei Gesellschaften (siehe Seite 19) erreichen die gesetzlich geforderte Quote von 5%. Die Evaluation hat gezeigt, dass diese von verschiedenen Faktoren abhängt, die ein Unternehmen nur teilweise selbst beeinflussen kann.

Hinzu kommt, dass erstens ein Aktionsplan ein Instrument ist, aber auch nicht mehr. Und dass zweitens die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Arbeitsleben ein Thema und ein Anliegen unter vielen ist. Es ist eine Kategorie von vielen Diversitätskategorien und

Diversity wiederum muss sich behaupten in Bestrebungen des Unternehmens zur Kostenoptimierung und von Kennziffern wie Fulltime Equivalent (FTE). Es kann einen Zielkonflikt bei Produktionseffizienz und Beschäftigungssicherung von Menschen mit Behinderungen geben, zumindest dann, wenn die Behinderung mit einer Leistungsbeeinträchtigung einher geht. Gleichzeitig wirken sich die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung negativ auf die Beschäftigungsmöglichkeiten von den Menschen mit Behinderungen aus, die einfache Tätigkeiten ausüben.

Eine Herausforderung ist die Fluktuation von Mitarbeitenden auf allen Ebenen. Immer wieder muss das Thema neu transportiert werden, sei es bei den Führungskräften, Ingenieur\*innen, die für Gebäude verantwortlich sind, aber auch bei Beschäftigten mit einer Behinderung. Hier gehen immer wieder Wissen und Kompetenzen verloren, die dann neu aufgebaut werden müssen. Auch von daher verwundert es nicht, wenn bei Gesprächen im Jahr 2020 Führungskräfte angeben, den Aktionsplan nicht zu kennen.



## Empfehlungen für die Fortführung des Prozesses

Die entstandenen Strukturen (Inklusionsteam und seine Verbindung zur Geschäftsführung über den Sponsor bzw. die Sponsorin) haben sich bewährt. Dies gilt auch für die Einbindung in dem Diversity & Inclusion Netzwerk.

Es ist davon auszugehen, dass weiter Handlungsbedarf über die meisten der Handlungsfelder des Aktionsplans hinweg besteht. Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, offene Punkte und relevante Themen auf der Grundlage der 17 Ziele in einem Themenspeicher zu sammeln. Daraus können sich für das Inklusionsteam entsprechende Anregungen ergeben.

Handlungsbedarf gibt es in Bezug auf die barrierefreie digitale Kommunikation (Internetauftritt und Intranet).

Hinzu kommt die Arbeitsplatzsituation von Mitarbeitenden mit einer psychischen Beeinträchtigung. Neue Themen ergeben sich durch die wachsende Zahl an älteren Mitarbeiter\*innen in der Belegschaft und technischen Entwicklungen, die entweder unterstützen oder auch zum Arbeitsplatzabbau beitragen können.

### Befragung einzelner Beschäftigter

Es erscheint sinnvoll, Beschäftigte mit einer Behinderung nach ihren persönlichen Erfahrungen und ihren Erwartungen zu fragen, wobei auch Mitarbeiter\*innen einbezogen werden sollten, bei denen Deutsch nicht die erste Sprache ist. Eine solche Befragung kann die bereits genannten Vorhaben ergänzen und konkretisieren.

## Bewusstseinsbildung

Bereits jetzt ist absehbar, dass weiterhin Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung notwendig sind und eine besondere Bedeutung haben. Es wird empfohlen, eine Kommunikationsstrategie auf der Grundlage der Broschüre „wertschätzend kommunizieren“ zu entwickeln und hierbei für die Verbreitung zu sorgen.

Weiterhin wichtig bleibt die persönliche Kommunikation. Eine Maßnahme des Aktionsplans beinhaltet die Anforderung an Führungskräfte, zu einem Klima beizutragen, „in dem Mitarbeiter mit Behinderungen ihre Behinderung anzeigen können, ohne eine Diskriminierung fürchten zu müssen.“ Es bleibt abzuwarten, ob die derzeit geführten Gespräche eine positive Auswirkung haben. Wie weiter oben ausgeführt wurde, ist das Klima allerdings nur ein Faktor unter vielen.

Auch wegen der Fluktuation wird es immer wieder notwendig sein, die Gespräche mit den Führungskräften in gewissen Abständen zu wiederholen. Thematisiert werden sollten dabei auch unbewusste Vorurteile. Diese hindern Führungskräfte möglicherweise daran, Menschen mit Behinderung einzustellen, weil sie Sorge haben, dies könnte sich u.a. wegen des FTEs negativ auf die Abteilung bzw. Gruppe auswirken.

## Vergleich mit anderen Dimensionen des Diversity & Inclusion Netzwerkes

Ein Vergleich mit anderen Dimensionen des Diversity & Inclusion Netzwerkes kann dem Inklusionsteam Anregungen für Aktivitäten geben. Anlass dazu kann der dimensionsübergreifende Diversity & Inclusion Aktionsplan sein. Es lohnt sich über Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu reden, etwa in folgendem Sinne:

- ▶ Wo ergeben sich Synergieeffekte, indem Gemeinsamkeiten betont werden?
- ▶ Wo benötigen die Perspektiven von Menschen mit Behinderungen größere Beachtung?
- ▶ Wo ist es wichtig „ganzheitlich“ zu kommunizieren?
- ▶ Wo ist es wichtig, über einzelne Personen mit Behinderungen zu berichten?
- ▶ Wie kann verhindert werden, dass transportiert wird, Leistungsfähigkeit sei nicht selbstverständlich?
- ▶ Welche Kommunikation ist wegen der Heterogenität der Menschen mit Behinderungen adäquat?



## Untersuchung von Prozessen

Darüber hinaus ist es bedeutsam, die Stellschrauben von noch mehr Prozessen zu identifizieren, mit denen es gelingt, die Belange von Menschen mit Behinderungen im Sinne von Disability Mainstreaming besser zu berücksichtigen, beispielsweise bei Bauvorhaben oder bei Themen, die auf den ersten Blick für Menschen mit Behinderungen nicht relevant sind, wie Entscheidungen über das Outsourcing von Bereichen.

## Rahmenbedingungen

Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob der Prozess des Outsourcings im Dienstleistungsbereich (wie beispielsweise beim Hofdienst, Transportdienstleistungen auf dem Werksgelände, bei Laborhilfstätigkeiten, externer Sicherheitsdienst an einem von 3 Werkstoren) wieder rückgängig gemacht werden kann und wie das Bewusstsein dafür geschärft werden kann, dass solche Tätigkeiten für Beschäftigte von Boehringer Ingelheim, deren Arbeitsplatz wegen ihrer erworbenen

Beeinträchtigung nicht länger geeignet ist, neue Perspektiven eröffnen.

Es könnte diskutiert werden, ob es Möglichkeiten gibt, unter Umständen die Maßzahl der FTE zu flexibilisieren, wenn tatsächlich eine Leistungseinschränkung vorliegt. Verhindert werden müsste, dass sich eine solche Regelung negativ auf die Beschäftigten mit Behinderungen auswirkt, die sich gegen einen unconscious bias der unterstellten Leistungseinschränkung wehren müssen.

## Ausblick

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass es sich bei allem Neuen lohnt, auch das Bewährte im Auge zu behalten. Nötig sind sowohl strategische Ansätze als auch die Durchführung und das Nachhalten kleinteiliger Maßnahmen. Ansonsten geht unter Umständen bereits Erreichtes wieder verloren. Je mehr allerdings in Prozessen und Strukturen verankert ist, umso einfacher wird es. Die Erfahrungen auch an anderen Stellen zeigen, dass das Ziel der Inklusion vom konkreten Handeln und der Haltung von einzelnen Menschen abhängt.



## Hinweise für andere Unternehmen

### Erstellung des Aktionsplans

- ✓ Motoren identifizieren
- ✓ Gruppe bilden oder Aufgabe an bestehende Gruppe andocken
- ✓ Gesamtziele formulieren und Themen (Handlungsfelder) festlegen
- ✓ Identifizierung von bereits bestehenden Aktivitäten, bei denen angesetzt werden kann und die fortgeführt oder weiter entwickelt werden können
- ✓ Veränderungsbedarf identifizieren
- ✓ Inklusiver Ansatz, d.h. Beteiligung von Menschen mit Behinderungen, frühzeitig auf Führungskräfte zugehen, frühzeitig diejenigen einbinden, die für die Umsetzung der Maßnahmen wichtig sind
- ✓ Unterstützung der Geschäftsführung erbitten
- ✓ Maßnahmen können, aber müssen nicht unbedingt formuliert werden. Dies kann auch später im Prozess konkretisiert werden.
- ✓ Sich für Maßnahmen entscheiden, die mit wenig Aufwand umzusetzen sind, aber auch für welche, für die es mehr Aufwand und Zeit benötigt
- ✓ Finanziellen und personellen Aufwand berücksichtigen

### Steuerung des Umsetzungsprozesses

- ✓ Personellen Aufwand für die Steuerung und Umsetzung berücksichtigen
- ✓ Umsetzung flexibel gestalten, d.h. aktuelle Entwicklungen im Unternehmen berücksichtigen (entweder Synergieeffekte nutzen oder auch umsteuern bei unerwarteten Entwicklungen, bei denen eine Umsetzung zu aufwändig wäre)
- ✓ Konkrete Ziele setzen und für einen konkreten Zeitraum konkrete Verabredungen treffen
- ✓ Evaluation: einmal jährlich den Umsetzungsstand aller Themen bzw. Maßnahmen durchgehen und entweder nach dem Ampelsystem oder einem Punktesystem bewerten, Erfolge kommunizieren
- ✓ Jedes Jahr eine Kurzfassung mit wichtigen Botschaften erstellen
- ✓ Verschiedene Kommunikationswege (digital, soziale Medien, das persönliche Gespräch) wählen

Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG  
Binger Straße 173  
55216 Ingelheim am Rhein

[www.boehringer-ingelheim.de](http://www.boehringer-ingelheim.de)

***Das verwendete Bildmaterial zeigt  
Mitarbeiter\*innen mit Behinderungen  
bei Boehringer Ingelheim***

*Version 1.0, November 2020  
Institut Mensch, Ethik und Wissenschaft  
gGmbH (IMEW), Dr. Katrin Grüber  
Ansprechpartner: Olaf Guttzeit*