

„Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigung: gesetzliche Anforderungen und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen“

Impuls zur Tagung am 05.12.2025 bei der Schader-Stiftung

Prof. Dr. Steffen Hillebrecht, F BUS

Credits Foto: THWS (Hinweis: in der publizierten Version fehlen aus urheberrechtlichen Gründen tw. Darstellungen – ggf. bitte selbst recherchieren)



Agenda

1. Arbeit als Menschen- und Grundrecht
2. Anwendungsbeispiel Dominik J.
3. Förderung spezifischer Personengruppen
4. Überlegung aus personalwirtschaftlicher Sicht
5. Handlungsempfehlungen
6. Ressourcen

1. Arbeit als Menschen- und Grundrecht – das Spannungsfeld aus (betriebs-)wirtschaftlicher Sicht

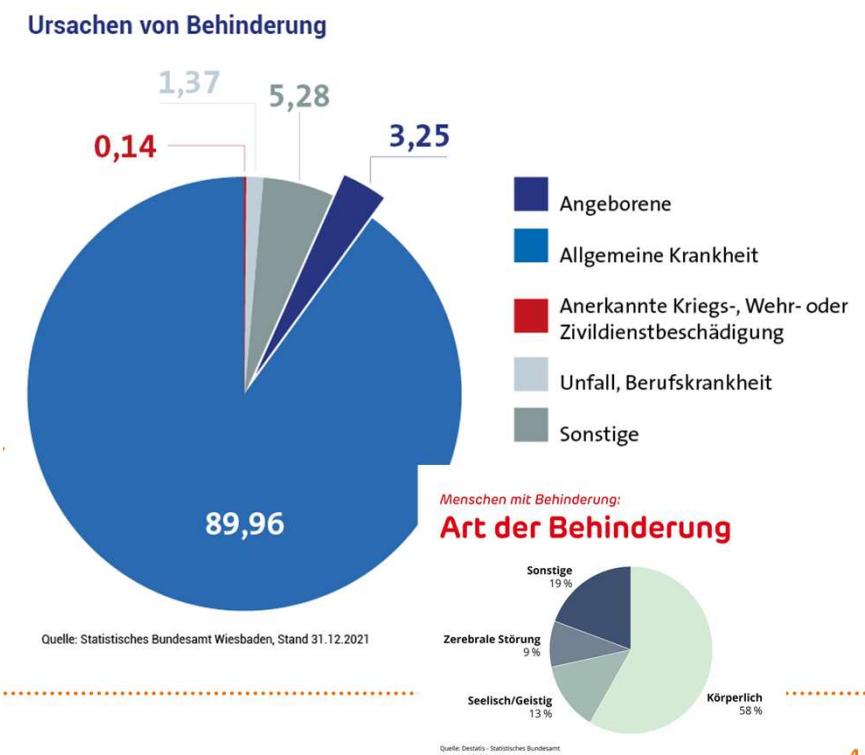
- Recht auf Arbeit als grundlegendes Menschenrecht (Art 23 I UNO-MRK)
=> Logischerweise auch für Menschen mit Einschränkungen (Art. 27 UNO-BMK i.V.m. 19 UNO-BMK)
- EU/D: abgeschwächt als freie Wahl von Beruf und Arbeit (siehe Art. 15 I Charta-GR EU, Art. 12 I GG)
- Arbeit ist eine Mischung aus
 - eigener Verdient ermöglicht den Lebensunterhalt
 - Selbstbestätigung und persönliche Entfaltung
 - soziale Teilhabe
- Menschenrecht Arbeit für Menschen mit Einschränkung - Spezifikation durch Sozialrecht:
=> SGB IX + BThG, BhGG, AGG
- Organisatorisch auf Behördenseite: Einheitliche Ansprechstelle für Arbeitgeber, Angebote der BG'en)

↔ garantiertes Recht auf freies Unternehmertum
(in Zusammenfassung der Art. 12 I, 9 I, 14 und 2 I GG, ergänzend Art 16 Charta GR-EU)

Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigung

1. Arbeit als Menschen- und Grundrecht – Relevanz aus (betriebs-)wirtschaftlicher Sicht (Bundesagentur für Arbeit, 2025a; Statistisches Bundesamt, 2021; dass., 2024)

- 7,9 Mio. Menschen in D gelten als schwerbehindert (GdB: 50% und mehr) = 9,3 % der Bevölkerung
- 57 % der Menschen mit Behinderung zw. 15-64 J. waren 2019 in den Arbeitsmarkt integriert
- Allerdings auch bundesländer-abhängige Werte
 - besonders gut in Hessen und BaWü
 - am schwierigsten in NRW und HB
- Beschäftigung vorrangig im Dienstleistungssektor



2. Anwendungsbeispiel Dominik J. (zur Vertiefung: Popescu-Willigmann, 2014; Foto-Credits: Golf-Range München Germering, 2025)

- Mit 1 ¾ Jahren Mittelohrentzündung
=> beidseitiger Verlust Hörfähigkeit zu 95 % => 98 %
- mit 9 Jahren Versorgung mit einem Cochlea Implantat
- Grad der Einschränkung: 80 %
- Aktuelles Berufsziel: Sport-Management
(=> 09/2027: MA-Abschluss)
- Anforderungen an den Arbeitsplatz:
 - Beleuchtung („Lippen lesen“)
 - optische Signale (Telefon, Türen, ...)
 - Vibrationssignale bei Gefahren
 - Schalldämmung (Nebengeräusche unterbinden)

3. Förderung spezifischer Personengruppen (1)

- Menschen mit besonderen Begabungen (↔ SAP AG: Autism at Work)
- Menschen nach Unfall bzw. mit berufsbedingten Schädigungen: Rehabilitation, Umschulung (nach § 49 SGB IX u.w.B.) und Vorbereitung der Arbeitsstelle:
 - 1.) interne Kosten (Umbauten, besondere technische Ausstattungen, Beachtung von baurechtlichen, arbeitsschutzrechtlichen und gewerberechtlichen Vorschriften, ...)
 - 2.) Beschäftigungspflichten (§ 154 SGB IX, SchwbAV u.w.B.)
 - 3.) Zuschüsse aus Sozialkassen und Steuermitteln (über § 55 SGB IX, § 27 SchwbAV u.w.B.)
 - 4.) „mental load“ (Vorbehalte Kolleg/innen, betriebliche Organisation, Kündigungsschutz, ...
. => Beispiel „Blindenhund“

- Von 165.000 beschäftigungspflichtigen Unternehmen
- erfüllen 127.000 Unternehmen (= 77 %) ihre Pflichten nicht hinreichend
- 42.000 Unternehmen beschäftigen keine behinderten AN

(Richter, 2021, vertiefend Greving/Schreibner, 2021)

3. Förderung spezifischer Personengruppen (2) – Personen mit „Mehrfach-Einschränkungen“

(Foto-Credits für Beispielbilder: Bethel, Sozialverband VdK/dpa; zur Kritik an den Beschäftigungsbetrieben: Greving/Schreibner, 2021)

- => komplexere Beeinträchtigungen
- => keine oder nur sehr geringfügige eigenständige, selbst-verantwortende Arbeitsleistung
- Fallbeispiel Jasper K.: Mehrfache Einschränkungen aufgrund einer stärkeren Ausprägung von Trisomie 21, aka „Down-Syndrom“

4. Überlegung aus personalwirtschaftlicher Sicht (1) – eine Zusammenfassung

Rechtliche Aspekte	Kostenrechnerische Aspekte	Organisatorische Aspekte
a) Beschäftigungspflichten nach § 154 SGB IX (ersatzweise Ausgleichsabgaben)	a) Allgemeine Überlegungen: Arbeitskosten vs. „Ertrag der Arbeit“	a) Analyse der erforderlichen Anpassungen und Veränderungen (Stichwort alltägliche Unfallverhütung)
b) Arbeitsschutz (ArbSchG) und Unfallverhütungsvorschriften (↔ betriebliche Einrichtung, Aufsicht, Anleiten)	b) Kosten der betrieblichen Einrichtung - Zuschuss bauliche Maßnahmen - Zuschuss technische Arbeitsplatzausstattung	b) Verständnis bei Arbeitskollegen c) „friktionale Kosten“ (z.B. die Wahrnehmung Blindenhund, persönliche Vorurteile und Vorbehalte, tw. auch eine als widersprüchlich wahrgenommene Rechtslage in toto)
c) Allgemeine Anforderungen an Personalführung und –einsatz	c) Kosten der zusätzlichen Anleitung/Aufsicht	d) Gewinnung zusätzlicher Fachkräfte
d) Baurechtliche Vorgaben	d) Kosten für zusätzliche Prozesse	e) „Kündigungsschutz“-Angst
e) Kündigungsschutz in erforderlichen Fällen		f) Ausfallwahrscheinlichkeiten (v.a. bei mentalen Beeinträchtigungen)

4. Überlegung aus personalwirtschaftlicher Sicht (2) – Ergänzungen zum organisatorischen Rahmen für die Integration am Arbeitsplatz

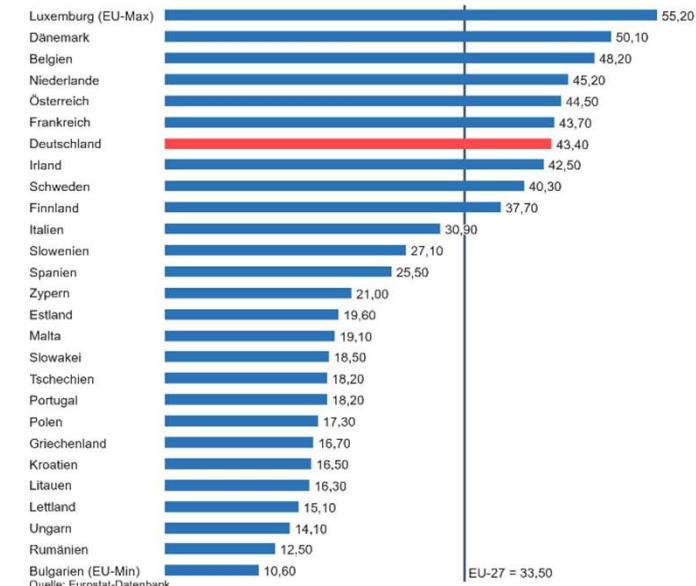
- a) Grundsätzliche Eignung zur gewünschten Arbeitsleistung
- b) Rentabilität der Arbeitsleistung / Arbeitskosten: bei annähernd gleicher Arbeitsleistung dürfen Personalkosten nicht wesentlich höher sein
Rahmenbedingung: Personalkosten pro Arbeitsstunde: € 43,40 (laut StatBA 2025)
- c) Problemarmes Einfügen in betriebliche Abläufe inklusive der „Unfallverhütung“

Entsprechendes Prüfraster: möglich oder „eher erschwert/nicht möglich“

5. Handlungsempfehlungen (1)

- Berufsvorbereitung/Umschulung
- Thema Personaldienstleistung/Arbeitnehmerüberlassung und ähnliche Modelle
- „kluge Bürokratie“ (=> einheitliche Ansprechstelle für Arbeitgeber)
 - Bürokratische Arbeit im Vorfeld
 - Zuschuss-Wirtschaft
 - Begleitung bei Transformation
- best practice-Beispiele als Anregung (z.B. über „Digitale Aktionswoche Beschäftigung behinderte Arbeitnehmer“)
- Respekt für die betriebswirtschaftlichen Zwänge und „widersprechende Regulierung“
 - => Arbeitsrecht und Behindertenschutzrechte
 - => sonstige rechtliche Erfordernisse, z.B. Umweltschutz/Nachhaltigkeit)

EU-Vergleich der Arbeitskosten je geleistete Stunde 2024
im Produzierenden Gewerbe und Dienstleistungsbereich (ohne WZ O) in EUR



5. Handlungsempfehlungen (2) – eine Erfolgsgeschichte

(<https://allgemeinebauzeitung.de/abz/weiterarbeiten-trotz-querschnittslaehmung-radlader-behindertengerecht-umgebaut-27323>, 14.12.2018)

Beispiel Rafael Spitz



6. Ressourcen und Kontaktdaten

- Bundesagentur für Arbeit (2025a): Arbeitsmarktsituation schwerbehinderter Menschen 2024, Blickpunkt Arbeitsmarkt April 2025, unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Menschen-mit-Behinderungen/generische-Publikation/Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen.pdf>, aufgerufen 25.11.2025..
- Bundesagentur für Arbeit (2025b): Inklusion trifft Arbeitsmarkt, 11/2025, unter <https://www.arbeitsagentur.de/k/digitale-aktionswoche-teilhabe>, aufgerufen 25.11.2025.
- Greving, Heinrich; Schreibner, Ulrich (Hrsg.): Werkstätten für behinderte Menschen, Stuttgart: W. Kohlhammer
- Hillebrecht, Steffen (2021): Perspektivenorientierte Personalwirtschaft, Wiesbaden: SpringerGabler.
- Hillebrecht, Steffen (2026): Beschäftigung von Mitarbeitern mit Beeinträchtigung, in: *wisu das wirtschaftsstudium*, 54 (2026) – im Druck
- Institut der deutschen Wirtschaft (2022) Lohnstückkosten im internationalen Vergleich, IW-Trends Nr. 3 vom 21.10.2022, unter www.iwkoeln.de/studien/christoph-schroeder-kostenwettbewerbsfaehigkeit-der-deutschen-industrie-in-zeiten-multipler-krisen.html, aufgerufen 25.11.2025.
- Popescu-Willigmann, Silvester (2014): Berufliche Bewältigungsstrategien und ‚Behinderung‘, Wiesbaden: SpringerVS
- Statistisches Bundesamt (2021): Zahl der Woche Nr. 20 vom 18.05.2021, unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen-Zahl-der-Woche/2021/PD21_20_p002.html, aufgerufen 25.11.2025.
- Statistisches Bundesamt (2024): Gesundheit – Behinderte Menschen, Pressemitteilung vom 19.07.2024 unter https://www.destatis.de/DE/-Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Behinderte-Menschen/_inhalt.html, aufgerufen 25.11.2025.
- Statistisches Bundesamt (2025): Eine Arbeitsstunde kostete im Jahr 2024 durchschnittlich 43,40 Euro, Pressemitteilung Nr. 154 vom 30.04.2025 unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/04/PD25_154_624.html, aufgerufen 25.11.2025.
- Kontaktdaten: steffen.hillebrecht@thws.de