

# „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)

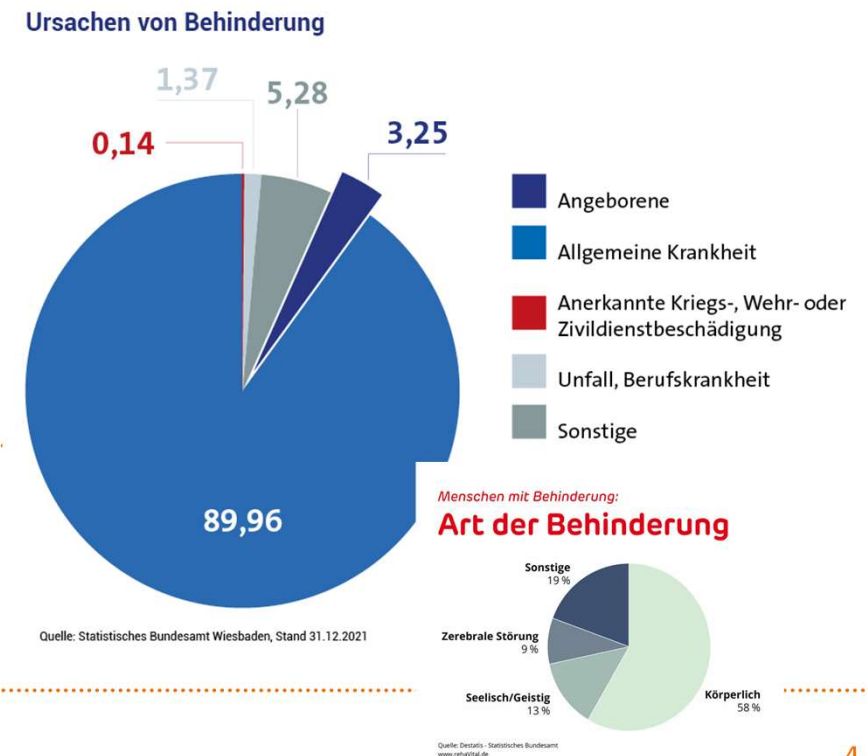
⇔ garantiertes Recht auf freies Unternehmertum

(in Zusammenfassung der Art. 12 I, 9 I, 14 und 2 I GG, ergänzend Art 16 Charta GR-EU)

### 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  $\frac{3}{4}$  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
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Beschäftigungspflichten nach § 154 SGB IX (ersatzweise Ausgleichsabgaben)</li> <li>b) Arbeitsschutz (ArbSchG) und Unfallverhütungsvorschriften (↔ betriebliche Einrichtung, Aufsicht, Anleiten)</li> <li>c) Allgemeine Anforderungen an Personalführung und -einsatz</li> <li>d) Baurechtliche Vorgaben</li> <li>e) Kündigungsschutz in erforderlichen Fällen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Allgemeine Überlegungen: Arbeitskosten vs. „Ertrag der Arbeit“</li> <li>b) Kosten der betrieblichen Einrichtung                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuschuss bauliche Maßnahmen</li> <li>- Zuschuss technische Arbeitsplatzausstattung</li> </ul> </li> <li>c) Kosten der zusätzlichen Anleitung/Aufsicht</li> <li>d) Kosten für zusätzliche Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Analyse der erforderlichen Anpassungen und Veränderungen (Stichwort alltägliche Unfallverhütung)</li> <li>b) Verständnis bei Arbeitskollegen</li> <li>c) „fiktionale Kosten“ (z.B. die Wahrnehmung Blindenhund, persönliche Vorurteile und Vorbehalte, tw. auch eine als widersprüchlich wahrgenommene Rechtslage in toto)</li> <li>d) Gewinnung zusätzlicher Fachkräfte</li> <li>e) „Kündigungsschutz“-Angst</li> <li>f) Ausfallwahrscheinlichkeiten (v.a. bei mentalen Beeinträchtigungen)</li> </ul>



#### 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“

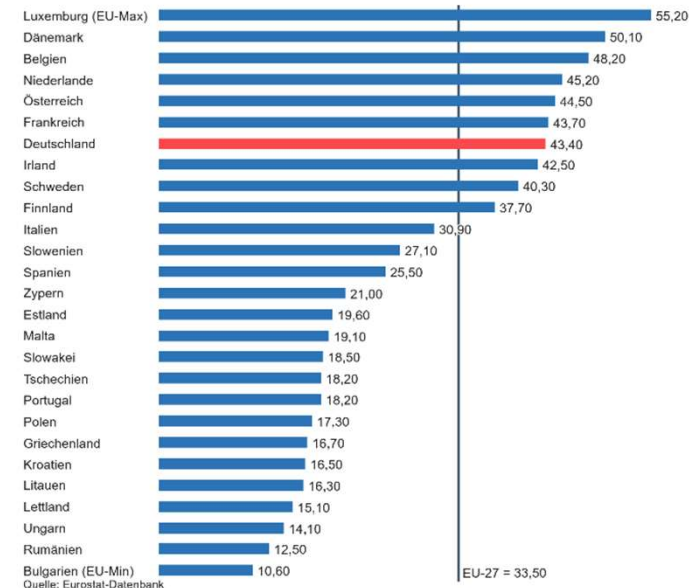
Entsprechendes Prüfraster: möglich oder „eher erschwert/nicht möglich“

### 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



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025

## 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; Schreiber, 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-multiplier-krisen.html](http://www.iwkoeln.de/studien/christoph-schroeder-kostenwettbewerbsfaehigkeit-der-deutschen-industrie-in-zeiten-multiplier-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](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](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](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/04/PD25_154_624.html), aufgerufen 25.11.2025.
- Kontaktdaten: [steffen.hillebrecht@thws.de](mailto:steffen.hillebrecht@thws.de)