

# VALORA

*Valorisierung, Wertsicherung, ungenutzten Potenzials*

Nicht sichtbare Behinderungen als wirtschaftspolitische Herausforderung

gemeinsam zusammen e.V. · Initiative Stille Stunde

Menschen mit nicht sichtbaren Behinderungen sichtbar machen.

Ansprechpartnerin: Rebecca Lefèvre | [post@stille-stunde.com](mailto:post@stille-stunde.com) · [www.stille-stunde.com](http://www.stille-stunde.com)

März 2026 | Version 3

## **Definition: Menschen mit nicht sichtbaren Behinderungen:**

Nicht sichtbare Behinderungen sind Behinderungen im Sinne des geltenden Rechts, bei denen die zugrunde liegenden Beeinträchtigungen und ihre funktionalen Auswirkungen im Alltag nicht unmittelbar erkennbar sind und deren Teilhabe einschränkung maßgeblich aus der Wechselwirkung mehrerer zentraler Regulations- oder Verarbeitungssysteme mit umwelt- und einstellungsbedingten Barrieren entsteht oder durch schwankende bzw. umweltabhängige Verläufe bedingt ist.

---

## **Definition: Invisible Barrieren**

Invisible Barrieren sind strukturelle Umweltbedingungen, die in ihrer Funktion als Barriere nicht offenkundig werden. Sie lösen bei funktionell beeinträchtigten Personen — ggf. kumulativ — eine disproportionale Belastungsreaktion aus und verhindern dadurch faktische Zugänglichkeit oder erschweren sie wesentlich. Die Barrieren können sensorisch, chemisch, kommunikativ oder sozial auftreten. Das Kriterium ist nicht die Diagnose, sondern die funktionelle Belastungsreaktion.

# Inhaltsverzeichnis

## **Zusammenfassung: Warum die Wirtschaft den Abbau nicht sichtbarer Barrieren fördern sollte**

	<b>3</b>
<b>I. Die wirtschaftliche Dimension — Was nicht sichtbare Barrieren kosten</b>	<b>4</b>
<b>II. Nicht sichtbare Barrieren als Designfrage — Universelles Design, Neuroarchitektur, Neuromarketing</b>	<b>6</b>
Das INNERSCOPE-Prinzip: Bedarfe kategorisieren, nicht diagnostizieren	6
Universelles Design — wirtschaftliche Logik, nicht Soziallogik	6
Neuroarchitektur — was Räume im Körper auslösen	7
Neuromarketing — was Unternehmen über Kundenbedarfe wissen sollten	7
<b>III. Die unsichtbare Produktivitätslücke — Fünf Verlustzonen</b>	<b>9</b>
<b>IV. Impulsunterbrechung — Funktionsdimensionen statt Diagnosen</b>	<b>11</b>
<b>V. "Ich habe 12 Leute im Team" — Warum das Argument nicht trägt</b>	<b>13</b>
Was der Satz übersieht	13
Was kleine Unternehmen konkret brauchen	13
<b>VI. Fachkräftepotenzial und Präventionsrendite</b>	<b>15</b>
Fachkräftemangel als Exklusionsproblem	15
Präventionsrendite — eine Kostenarchitektur	15
<b>VII. Rechtslage und BGG-Novelle 2025 — Was Unternehmen wissen müssen</b>	<b>17</b>
Was gilt — und was fehlt	17
Die BGG-Novelle 2025: formale Öffnung, strukturelle Immunisierung	17
<b>VIII. Was die Wirtschaft braucht — und was der Staat liefern muss</b>	<b>19</b>
Psychoeducation als Wirtschaftsinstrument — mit staatlichem Qualitätsrahmen	19
Ministerielle Anschlussfähigkeit	20
<b>Schluss: Der Motor springt an — wenn er Kraftstoff bekommt.</b>	<b>21</b>

## Zusammenfassung: Warum die Wirtschaft den Abbau nicht sichtbarer Barrieren fördern sollte

**Nicht sichtbare Barrieren sind kein Sozialproblem. Sie sind ein Produktivitätsproblem.**

**Schätzungsweise mehrere Millionen Erwerbstätige in Deutschland — darunter die offiziell erfassten 7,9 Millionen schwerbehinderten Menschen sowie weitere Personen mit nicht formal anerkannten Beeinträchtigungen — arbeiten täglich unter Bedingungen, die ihre Leistungsfähigkeit strukturell reduzieren.**

Das Ergebnis sind Fehlzeiten, Fluktuation, Frühberentung und stagnierende Produktivität — nicht weil gerade Menschen mit Neurobelastungen weniger leisten könnten, sondern weil Arbeitsumgebungen, Kommunikationsstrukturen und Managementpraxis für ein enges Normdesign gebaut sind, das einem erheblichen Teil der Belegschaft nicht entspricht.

Vier Argumente sprechen für wirtschaftliches Engagement zum Abbau von invisiblen Barrieren:

- **Argument 1** — Fiskalische Dimension: Erwerbsminderungsrenten, Frühberentung und Krankheitsausfälle kosten Unternehmen, Sozialversicherung und Staat jährlich mehrstellige Milliardenbeträge. Prävention durch strukturelle Anpassung ist im Vergleich marginal.
- **Argument 2** — Fachkräftepotenzial: Neurodiverse und chronisch erkrankte Menschen sind eine systematisch unterschätzte und strukturell ausgegrenzte Fachkräftereserve — mitten im Fachkräftemangel.
- **Argument 3** — Fehlallokation: Unternehmen messen Leistungsfähigkeit über Standardprofile (Präsenz, soziale Glätte, lineare Belastbarkeit) — und sortieren damit oft die falsch gemessenen, nicht die schlechteren Personen aus.
- **Argument 4** — Strukturelles Doppelversagen: Der BGG-Referentenentwurf (BMAS, November 2025) entlastet Unternehmen formal von strukturellen Anpassungspflichten — baut aber gleichzeitig keine Standards, keine Infrastruktur und keine Anreize auf. Das Ergebnis ist kein Weniger an Pflichten. Es ist ein Mehr an Unplanbarkeit — und der Preis wird volkswirtschaftlich gezahlt.

**VALORA argumentiert deshalb:**

**Die Wirtschaft soll nicht auf die Reform warten. Sie soll sie einfordern — in ihrem eigenen Interesse. Für die Menschen, die sie tragen.**

# I. Die wirtschaftliche Dimension — Was nicht sichtbare Barrieren kosten

## Erst die Zahlen. Dann das Argument.

Nicht sichtbare Barrieren erzeugen keine abstrakten Kosten. Sie erzeugen dokumentierbare, sektorübergreifende Verluste: in Unternehmen, in der Sozialversicherung, im Staatshaushalt. Die folgende Übersicht stützt sich auf amtliche Statistiken und anerkannte Erhebungen.

Indikator	Wert	Quelle
Erwerbsminderungsrenten (Fälle)	ca. 184.000 neue Renten/Jahr	Deutsche Rentenversicherung, 2023
Psychische Erkrankungen als Rentengrund	43 % aller EM-Renten	Deutsche Rentenversicherung, 2023
Durchschnittliches Renteneintrittsalter bei psychischen Erkrankungen	52,8 Jahre	DRV, 2022
Krankentage je Fall — psychische Erkrankungen	ca. 29 Tage (höchste Gruppe)	DAK Gesundheitsreport 2024
Arbeitsunfähigkeitstage durch psych. Diagnosen	ca. 17 % aller AU-Tage	BKK Gesundheitsreport 2023
Arbeitslosenquote schwerbehinderter Menschen	11,6 %	Aktion Mensch / BA, 2024
Beschäftigungsquote: Menschen mit Behinderungen (OECD-Schnitt)	ca. 40 %	OECD, Disability at a Glance 2023
Beschäftigungsquote: Menschen mit Behinderungen (EU)	ca. 51 % — 20 Prozentpunkte unter Nicht-Betroffenen	EU-Kommission, 2024
Fluktuationskosten je Kündigung (HR-Schätzwert)	0,5–2 Jahresgehälter	SHRM; Deloitte Insights
Kosten Burnout/Langzeitausfall je Fall	ca. 40.000–80.000 €	Knieps/Pfaff, BKK Gesundheitsreport

Diese Zahlen beschreiben keine Randgruppe. Psychische Erkrankungen allein stellen inzwischen den häufigsten Einzelgrund für Erwerbsminderungsrenten dar — noch vor Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems. Der Zusammenhang mit strukturellen Arbeitsbedingungen ist gut belegt.

### **Was diese Zahlen gemeinsam zeigen**

- Frühberentung ist kein individuelles Schicksal — sie ist ein messbares Systemversagen.
- Die Kosten entstehen nicht im Moment des Ausfalls. Sie entstehen über Monate und Jahre davor, durch stille Erschöpfung, Fehlattribuierung und strukturelle Anpassungslosigkeit.
- Prävention ist günstiger als Eskalation — in nahezu jedem Einzelfall. Die Frage ist nicht ob, sondern wann eingegriffen wird.
- Der fiskalische Rückfluss ist real: Menschen im Erwerbsleben zahlen in die Sozialversicherung ein. Menschen, die es verlassen, beziehen aus ihr.

## II. Nicht sichtbare Barrieren als Designfrage — Universelles Design, Neuroarchitektur, Neuromarketing

Wer die Innenperspektive versteht, baut bessere Umgebungen — für alle.

### Das INNERSCOPE-Prinzip: Bedarfe kategorisieren, nicht diagnostizieren

Unternehmen begegnen täglich einer Herausforderung: Sie sollen auf unterschiedliche Bedarfe reagieren — ohne dass diese Bedarfe offengelegt werden. Das ist keine Forderung nach Sonderbehandlung. Es ist die Logik guten Designs.

Das INNERSCOPE-Prinzip beschreibt eine Methode, Arbeits- und Produktionsumgebungen anhand der tatsächlichen inneren Verarbeitungsmechanismen von Menschen zu gestalten — jenseits von Diagnosen, Etiketten oder Offenbarungspflichten. Bedarfe werden nicht über Merkmale kategorisiert, sondern über Funktionsdimensionen: Wie verarbeite ich Reize? Wie reguliere ich Energie? Wie plane ich unter Druck? Welche Kommunikationsformate entlasten mich?

Diese Kategorisierung gilt für Mitarbeitende und für Kunden gleichzeitig. Eine Umgebung, die sensorische Überreizung reduziert, hält nicht nur Menschen mit sensorischen Empfindlichkeiten — sie verbessert die Konzentration und Entscheidungsqualität aller. Das ist das ökonomische Kernargument des Universellen Designs: Was für die am stärksten Betroffenen gebaut wird, funktioniert für alle besser.

### Universelles Design — wirtschaftliche Logik, nicht Soziallogik

Universelles Design bedeutet: Umgebungen, Produkte und Prozesse von Anfang an so gestalten, dass sie für die größtmögliche Bandbreite menschlicher Funktionsweisen nutzbar sind — ohne nachträgliche Anpassung, ohne Erklärungszwang, ohne Sonderweg.

Im Arbeitsleben bedeutet das konkret: Arbeitsräume mit regulierbarer Akustik und Beleuchtung. Flexible Zeitstrukturen. Klare, schriftlich fixierte Kommunikation. Rückzugsmöglichkeiten. Aufgabenstrukturen, die Planung erleichtern statt voraussetzen. Keine dieser Maßnahmen erfordert eine Diagnose. Keine erfordert eine Sonderrolle. Alle wirken.

#### Universelles Design: Drei wirtschaftliche Effekte

- **Reduzierte Fehlattributierung:** Führungskräfte, die Umgebungen gestalten statt Personen bewerten, vermeiden teure Fehleinschätzungen.
- **Breitere Recruiting-Basis:** Auswahlverfahren, die Funktionsfähigkeit statt soziale Konformität messen, erschließen mehr geeignete Personen.
- **Höhere Bindung:** Umgebungen, die nicht gegen die Funktionsweise von Menschen arbeiten, erzeugen mehr Loyalität, weniger Fluktuation.

## **Neuroarchitektur — was Räume im Körper auslösen**

Neuroarchitektur ist eine Disziplin an der Schnittstelle von Neurowissenschaft, Architektur und Psychologie. Ihre Grundthese: Die physische Umgebung beeinflusst kognitive Leistung, Stressreaktionen, Erholungsfähigkeit und Entscheidungsqualität neurobiologisch messbar.

Für Arbeitsstätten bedeutet das: Lärmpegel, Beleuchtungsqualität, Raumhöhe, Sichtachsen, Farbgebung, thermische Regulierung und Luftqualität sind keine ästhetischen Fragen — sie sind Produktivitätsvariablen. Offene Bürokonzepte, die als Kostenoptimierung eingeführt wurden, erzeugen bei einem erheblichen Teil der Belegschaft messbare Leistungsreduktion durch permanente Reizbelastung. Für Menschen mit sensorischen Empfindlichkeiten, ADHS, Autismus oder chronischen Erschöpfungserkrankungen potenziert sich dieser Effekt.

Neuroarchitektur liefert das wissenschaftliche Fundament für Standards, die VALORA fordert: sensorisch regulierte Arbeitsbereiche, akustische Schutzzonen, reizreduzierte Besprechungsräume. Das ist keine Sonderausstattung — es ist zeitgemäßes Raumdesign.

## **Neuromarketing — was Unternehmen über Kundenbedarfe wissen sollten**

Neuromarketing untersucht, wie Menschen Kaufentscheidungen, Produkte und Räume neurobiologisch wahrnehmen und verarbeiten. Für Unternehmen, die Kunden mit nicht sichtbaren Behinderungen ansprechen oder halten wollen, ist diese Perspektive strategisch relevant.

Millionen von Menschen mit Behinderungen haben nicht sichtbare Beeinträchtigungen. Sie finden sich in allen gesellschaftlichen Aspekten und sind häufig sehr loyal.

Hinzu kommt ein großer Teil an Menschen, der aufgrund der kontinuierlichen Reizüberflutung, neurosensible Kommunikation präferiert. Sie kaufen ein, besuchen Arztpraxen, nutzen Behörden, fahren ÖPNV, konsumieren und gehen in Restaurants.

Wenn diese Umgebungen sensorisch überlasten, kognitiv überfordern oder kommunikativ ausschließen, kommen sie seltener — oder gar nicht mehr. Das ist nicht nur ein Zugänglichkeitsproblem. Es ist auch Kundenverlust.

Das INNERSCOPE-Prinzip schließt diese Perspektive ein: Die Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitenden folgen denselben Funktionsdimensionen. Wer seine Produkte und Räume nach INNERSCOPE-Logik gestaltet, erreicht beide gleichzeitig.

## **Definition: Die Zielgruppe Innerscope**

Innerscope beschreibt ein wachsendes Marktsegment von Menschen, die sensibel auf Reize, Komplexität, Tempo und überfordernde Umgebungen reagieren. Ihre Kauf-, Nutzungs- und Markentreueentscheidungen werden maßgeblich davon beeinflusst, ob Kommunikation, Produkte, Räume und Services als verständlich, reizärmer, vorhersehbar und angenehm erlebt werden.

Das Segment umfasst Menschen mit nicht sichtbaren Behinderungen ebenso wie alle, die sich in einer zunehmend lauten, dichten und beschleunigten Welt bewusst für zugänglichere, klarere und neurosensiblere Angebote entscheiden.

Der strategische Doppelfokus — nach innen auf Mitarbeitende, nach außen auf Kund:innen — entspricht realen sozioökonomischen Strukturen. Innerscope ist kein Nischenthema. Es ist ein bisher strukturell unterbedienter Markt mit konkretem Handlungsbedarf und messbarem Potenzial.

## III. Die unsichtbare Produktivitätslücke — Fünf Verlustzonen

Was als Leistungsproblem erscheint, ist meistens ein Designproblem.

Fehlzeiten sind selten die Ursache eines Problems — sie sind sein Spätindikator. Bis jemand ausfällt, hat ein System bereits monatelang Reibungsverluste produziert: Überanpassung, stille Erschöpfung, kompensiertes Funktionieren auf Kosten der Gesundheit. Der Ausfall ist das Ende einer langen Kette. Der Anfang liegt in der Arbeitsumgebung.

Die folgende Modelllogik beschreibt fünf kumulativ wirkende Verlustzonen. Sie treten selten isoliert auf — sie verstärken sich gegenseitig.

1

### Recruiting-Verlust

Geeignete Personen bewerben sich nicht, weil sie aus Erfahrung wissen, dass die Umgebung nicht passen wird. Andere scheitern an Auswahlverfahren, die soziale Konformität statt fachliche Eignung messen. Kompetenz bleibt unsichtbar.

2

### Onboarding-Verlust

Potenzial geht in den ersten Wochen verloren, weil Umgebung, Kommunikation und Struktur nicht zur Funktionsweise der Person passen. Viele verlassen das Unternehmen nach kurzer Zeit — ohne dass das Designproblem erkannt wird.

3

### Performance-Verlust

Leistung wird durch sensorische, zeitliche, kommunikative oder organisationale Barrieren täglich reduziert. Die Kapazität ist vorhanden — die Umgebung ruft sie nicht ab. Das ist Fehlallokation, keine Minderleistung.

4

### Bindungs-Verlust

Kündigung, innerer Rückzug, interne Dequalifizierung. Das Talent ist noch da — die Motivation und die Bindung nicht mehr. Ursache ist strukturelle Erschöpfung durch permanente Anpassungsarbeit.

5

### Eskalations-Verlust

Burnout, psychische Krise, Langzeitausfall, Erwerbsminderung, Frühberentung. Mit Folgekosten für Unternehmen, Sozialversicherung und Staat — und mit persönlichen Konsequenzen, die oft irreversibel sind.

### Das Dreifach-Versagen nicht sichtbarer Arbeitsbarrieren

— **Erkennungsversagen:** Die Organisation erkennt nicht, dass ein Leistungs- oder Verhaltensproblem kontextbedingt ist — nicht individuell.

- **Übersetzungsversagen:** Selbst wenn Belastung erkannt wird, fehlt das Vokabular, sie in arbeitsrelevante Kategorien zu übersetzen.
- **Anpassungsversagen:** Selbst bei vorhandener Einsicht fehlen verbindliche Standards, umsetzbare Prozesse und rechtssichere Defaults.

*Der Arbeitsmarkt scheitert bei nicht sichtbaren Barrieren nicht nur an Diskriminierung, sondern an einer institutionalisierten Kette aus Fehlwahrnehmung, Fehlübersetzung und Nicht-Anpassung.*

## IV. Impulsunterbrechung — Funktionsdimensionen statt Diagnosen

**Führungskräfte müssen keine Diagnosen stellen. Sie müssen Fehlattritionen vermeiden.**

Der teuerste Moment im Umgang mit nicht sichtbaren Barrieren ist nicht der Ausfall. Es ist die Sekunde, in der eine Führungskraft denkt: schon wieder zu spät, schon wieder unkonzentriert, schon wieder abwesend — und daraus eine Bewertung von Motivation, Verlässlichkeit oder Eignung macht. Diese Bewertung ist fast immer falsch. Und sie kostet: Vertrauen, Bindung, manchmal den Menschen.

Impulsunterbrechung bedeutet nicht, dass Führungskräfte medizinische Zusammenhänge kennen müssen. Es bedeutet: innehalten. Fragen. Was könnte hier gerade passieren — jenseits von Willen und Motivation? Die folgenden Karten beschreiben keine Diagnosen. Sie beschreiben Funktionsdimensionen — und was im Arbeitsleben daraus folgt.

### **Dimension: Reizverarbeitung und kognitive Filterung**

**Betroffene Funktionsdimension:** Kapazität, Sinnesreize (Lärm, Licht, Geruch, soziale Dichte) zu filtern und für kognitive Aufgaben zu puffern. Bei reduzierter Filterfunktion erreichen alle Reize gleichzeitig das Bewusstsein. Unter Belastung kollabiert die Kapazität für Konzentration, Planung und Kommunikation — unabhängig vom Willen der Person.

**Typisches Arbeitsszenario:** Eine Mitarbeiterin liefert in ruhigen Phasen herausragende Ergebnisse. Im Großraumbüro, nach belastenden Meetings oder an lauten Tagen ist sie nicht erreichbar, macht Fehler, vergisst Absprachen.

**Häufige Fehlbewertung:** Mangelnde Disziplin, Desinteresse, wechselhafte Verlässlichkeit.

**Was strukturell hilft:** Reizreduzierte Arbeitsbereiche, schriftliche Aufgabenstruktur, klare Zeitfenster, Homeoffice-Option. Nicht Kontrolle — Ermöglichung.

### **Dimension: Energielimitierung und Erholungsbedarf**

**Betroffene Funktionsdimension:** Kapazität, Belastung aufrechtzuerhalten und sich davon zu erholen. Bei zellulärer Energiereduktion (ME/CFS, Long COVID, Krebsfolgesyndrome) ist Erholung physiologisch eingeschränkt. Wer sich über das Limit hinaus belastet, verschlechtert sich — nicht verbessert. Das ist medizinische Realität, keine Schwäche.

**Typisches Arbeitsszenario:** Ein Mitarbeiter ist montags oft nicht einsatzfähig. Mittwoch und Donnerstag arbeitet er präzise. Freitags fällt er wieder aus.

**Häufige Fehlbewertung:** Motivationsproblem, Unzuverlässigkeit, fehlende Belastbarkeit.

**Was strukturell hilft:** Flexible Arbeitszeitmodelle, Energiemanagement statt Anwesenheitslogik, keine Rechtfertigungspflicht für schlechte Tage.

### **Dimension: Exekutivsteuerung und Handlungsplanung**

**Betroffene Funktionsdimension:** Kapazität für Planung, Priorisierung, Impulskontrolle und Arbeitsgedächtnis. Bei Beeinträchtigungen dieser Funktionen (ADHS, Autismus, FASD, Hirnverletzungen) entstehen nicht Faulheit oder Gleichgültigkeit — sondern neurobiologische Steuerungsausfälle. Unter Druck, bei Zeitnot oder bei Reizbelastung sind diese Funktionen zusätzlich reduziert.

**Typisches Arbeitsszenario:** Ein Teammitglied beginnt viele Aufgaben, schließt wenige ab. Erinnert mündliche Absprachen nicht. Arbeitet exzellent bei klaren Strukturen, scheitert bei offenen Aufgaben.

**Häufige Fehlbewertung:** Desorganisation, Führungsunfähigkeit, fehlende Selbstmanagementkompetenz.

**Was strukturell hilft:** Schriftliche Protokolle, klare Priorisierungshilfen, strukturierte Abgabeformate, kein überwältigend offenes Aufgabendesign.

### **Dimension: Psychische Belastungskapazität und Suizidalität**

**Betroffene Funktionsdimension:** Kapazität, emotionale und soziale Belastung zu verarbeiten, ohne in Krisenzustände zu geraten. Depression, PTBS und Burnout sind neurobiologische Erkrankungen — keine Charakterschwächen. Besonders relevant: Suizidrisiko im Führungskontext ist real und systematisch untererfasst. Menschen, die nach außen gut funktionieren, sind nicht schützend — sie sind gefährdet.

**Typisches Arbeitsszenario:** Eine Führungskraft funktioniert perfekt nach außen. Intern gibt es seit Monaten keine strategische Kapazität mehr. Schlafprobleme, Entscheidungsarmut, sozialer Rückzug.

**Häufige Fehlbewertung:** Überlastung ist normal, Schwäche ist Versagen, Führungskräfte sind robust.

**Was strukturell hilft:** Psychologische Sicherheit auf allen Ebenen, Enttabuisierung psychischer Belastung, frühzeitige Entlastungsoptionen. Suizidprävention beginnt mit Sichtbarkeit — nicht mit Krise.

### **Dimension: Episodische Verfügbarkeit und Verlaufsdynamik**

**Betroffene Funktionsdimension:** Viele chronische Erkrankungen verlaufen nicht linear. Es gibt gute und schlechte Tage, Schübe und Remissionen, stressinduzierte Einbrüche. Leistungsfähigkeit schwankt nicht aus Willkür, sondern aus Krankheitsaktivität. Planbarkeit ist möglich — aber sie braucht andere Instrumente als lineare Anwesenheitserwartungen.

**Typisches Arbeitsszenario:** Eine Mitarbeiterin war drei Wochen sehr leistungsstark. Dann fehlt sie vier Tage. Dann ist sie wieder da.

**Häufige Fehlbewertung:** Unzuverlässigkeit, Planungsproblem, mangelndes Commitment.

**Was strukturell hilft:** Dynamische Aufgabenplanung, Pufferstrukturen im Team, Vertretungsregelungen ohne Stigma. Leistung über Zeiträume messen — nicht über Einzeltage.

## **V. "Ich habe 50 Leute im Team" — Warum das Argument nicht trägt**

### **Die häufigste Abwehrhaltung — und was sie übersieht.**

In Gesprächen mit kleinen und mittleren Unternehmen fällt regelmäßig ein Satz: „Ich habe 50 Leute im Team, ich kann nicht auf jeden einzeln Rücksicht nehmen.“ Dieser Satz ist verständlich. Er ist auch falsch — aber nicht aus moralischen Gründen, sondern aus pragmatischen.

### **Was der Satz übersieht**

Erstens geht es nicht um individuelle Rücksicht. Es geht um Grundbedingungen, die für alle besser funktionieren. Eine ruhigere Arbeitsumgebung hilft nicht nur der Person mit ADHS — sie hilft allen im Team. Eine klare, schriftliche Aufgabenstruktur hilft nicht nur der Person mit Autismus — sie reduziert Missverständnisse für alle. Flexiblere Zeitmodelle helfen nicht nur Menschen mit chronischen Erkrankungen — sie verbessern die Vereinbarkeit für alle.

Zweitens ist die statistische Realität ernüchternd: In einem Team von 12 Personen ist — mit hoher Wahrscheinlichkeit — bereits jetzt mindestens eine Person betroffen. Nicht irgendwann. Jetzt. Sie sagen es nur nicht.

### **Warum sie es nicht sagen**

- Angst vor Stigma, Ablehnung oder Nachteilen im Team
- Fehlende Sprache für die eigene Situation (viele kennen ihre Diagnose nicht)
- Erfahrung, dass Offenbarung nichts verbessert hat
- Erwartung, dass die Reaktion mangelndes Verständnis ist

Das Schweigen bedeutet nicht, dass keine Barrieren vorhanden sind. Es bedeutet, dass sie unsichtbar bleiben — und damit unbearbeitet.

## Was kleine Unternehmen konkret brauchen

Kein KMU braucht eine Diversity-Abteilung. Es braucht auch keine Bürokratiearchitektur. Es braucht drei Dinge: Orientierung, Einfachheit, keine Diagnosepflicht.

### KMU-Logik: Was wirkt ohne Aufwand

- **Default-Maßnahmen:** Maßnahmen, die ohne Diagnose, ohne Sonderantrag und ohne individuellen Nachweis wirken — z. B. klare Tagesstruktur, schriftliche Absprachen, ruhige Arbeitsbereiche.
- **Keine Offenbarungspflicht:** Keine Maßnahme sollte voraussetzen, dass eine Person ihre Beeinträchtigung benennt. Wer benennen will, soll es können — aber niemand muss.
- **Checklisten statt Konzepte:** Kein HR-Experte notwendig. Eine Checkliste mit fünf Fragen zur Arbeitsumgebungsgestaltung ist implementierbar — auch ohne Personalabteilung.
- **Führungskräfte schulen, nicht psychologisieren:** Ziel ist nicht Diagnosekenntnis, sondern Fehlattributionsvermeidung. Das ist in zwei Stunden vermittelbar.

Die Lücke ist nicht fehlende Bereitschaft. Die Lücke ist fehlende Infrastruktur. Kein öffentlicher Leitfaden für KMU existiert. Kein Kompetenzzentrum. Nicht sichtbare Barrieren gibt es. Kein Standard definiert, was angemessene Vorkehrung für einen Betrieb mit 12 Personen bedeutet. Das ist das eigentliche Problem.

## VI. Fachkräftepotenzial und Präventionsrendite

### Was kostet Inklusion? Weniger als ihr Fehlen.

#### Fachkräftemangel als Exklusionsproblem

Deutschland verzeichnet in nahezu allen Branchen erheblichen Fachkräftemangel. Gleichzeitig sind unter den schätzungsweise mehreren Millionen Menschen mit nicht sichtbaren Behinderungen in Deutschland erhebliche Anteile unter- oder gar nicht erwerbstätig — nicht wegen mangelnder Qualifikation, sondern wegen mangelnder Passgenauigkeit zwischen ihrer Funktionsweise und verfügbaren Arbeitsstrukturen.

Neurodiverse Menschen bringen häufig stark ausgeprägte Fähigkeiten mit: Mustererkennung, Detailgenauigkeit, Ausdauer bei spezifischen Aufgaben, unkonventionelles Denken, hohe Spezialisierungstiefe. Viele davon sind in Standardauswahlverfahren unsichtbar — oder werden durch soziale Anforderungen im Bewerbungsgespräch aktiv ausgeblendet.

### Was internationale Unternehmen bereits zeigen

- SAP, Microsoft, IBM und EY haben Programme entwickelt, die neurodiversen Bewerberinnen und Bewerbern alternative Einstiegswege ermöglichen. Intern berichten diese Unternehmen von überdurchschnittlicher Produktivität, Loyalität und Spezialisierungstiefe. Diese Angaben sind illustrativ — unabhängige Evaluationen stehen in der Breite noch aus.
- Jobcrafting — die Ausrichtung von Aufgabenprofilen auf individuelle Stärken — reduziert Fluktuation und steigert messbar die Arbeitsleistung. (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims et al., 2012)
- UK: PAS 6463 (2022) und BS 8300 sind die ersten nationalen Standards für neuroinklusives Bauen. Deutschland hat kein Äquivalent.

### Präventionsrendite — eine Kostenarchitektur

Statt mit Einzelzahlen zu argumentieren, zeigt VALORA eine Kaskade von Kostenarten. Denn nicht eine Zahl überzeugt — die Struktur des Arguments überzeugt.

Ebene	Kosten ohne Anpassung	Anpassungsaufwand
Betrieb (Mikro)	Recruiting, Onboarding, Ausfallvertretung, Fluktuation, Führungszeit	Raumgestaltung (einmalig), Schulung (skalierbar), Checklisten (kostenlos)
Unternehmen (Meso)	Teaminstabilität, Innovationsverlust, Fehlerkosten, Langzeitausfall	Strukturelle Arbeitsgestaltung, Jobcrafting, Kommunikationsstandards
Staat (Makro)	Erwerbsminderungsrenten, Reha, Transferleistungen, Beitragsausfälle	Kompetenzzentrum, KMU-Leitfäden, BGG-Standards (einmalige Infrastruktur)

*Die betriebswirtschaftliche Frage ist nicht: Können wir uns Anpassung leisten? Sie ist: Können wir uns das Gegenteil leisten?*

## VII. Rechtslage und BGG-Novelle 2025 — Was Unternehmen wissen müssen

### Es gibt Recht. Aber keine hinreichend operationalisierte Umsetzungsarchitektur.

Ein verbreitetes Missverständnis: Es existiere kein Recht für nicht sichtbare Barrieren. Das ist falsch. Das Problem ist nicht das Fehlen von Recht — es ist das Fehlen verbindlicher, standardisierter und KMU-tauglicher Umsetzungsinfrastruktur.

### Was gilt — und was fehlt

#### Bestehende Rechtsgrundlagen

- § 164 SGB IX: Arbeitgeberpflichten gegenüber schwerbehinderten Beschäftigten (Anpassung des Arbeitsplatzes, Beschäftigungssicherung, Einsatz auf geeignetem Arbeitsplatz)
- Art. 5 EU-Beschäftigungsrahmenrichtlinie 2000/78/EG: Kernpflicht zu angemessenen Vorkehrungen — unmittelbar anwendbar, durch EuGH C-485/20 (HR Rail, 2022) ausgeweitet auf Umsetzung, Versetzung, Probezeit
- UN-BRK Art. 27: Recht auf Arbeit und berufliche Teilhabe, Pflicht der Vertragsstaaten zu angemessenen Vorkehrungen
- ISO 45003:2021: Internationaler Leitfaden zum Management psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz — Bezugsnorm für Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG
- EU-Leitlinien 2024 zu angemessenen Vorkehrungen am Arbeitsplatz: praktische Umsetzungsempfehlungen für Mitgliedsstaaten und Unternehmen

#### Was fehlt

- Keine verbindlichen Standards, was 'angemessene Vorkehrung' für nicht sichtbare Barrieren konkret bedeutet
- Keine DIN-Norm für sensorische, kommunikative oder digitale Barrierefreiheit am Arbeitsplatz (im Unterschied zu BSI PAS 6463:2022 in Großbritannien)
- Kein Kompetenzzentrum für KMU-Beratung zu nicht sichtbaren Barrieren
- Keine KMU-tauglichen Default-Standards oder Checklisten
- Keine branchenspezifischen Operationalisierungen des Vorkehrungsgebots

### Die BGG-Novelle 2025: formale Öffnung, strukturelle Immunsisierung

Der Referentenentwurf des BMAS zur BGG-Änderung (November 2025) enthält eine rechtspolitisch weitreichende Weichenstellung. Er erweitert den Anwendungsbereich auf private Anbieter — was grundsätzlich ein Fortschritt wäre. Gleichzeitig erklärt er für diese Unternehmen sämtliche baulichen Veränderungen sowie Änderungen an Gütern und Dienstleistungen pauschal zur unverhältnismäßigen und unbilligen Belastung.

### Was das im Recht bedeutet:

Eine gesetzliche Fiktion. Keine Einzelfallprüfung, keine Verhältnismäßigkeitsabwägung, keine Berücksichtigung von Unternehmensgröße, Fördermitteln oder Zumutbarkeit. Der Entwurf schließt damit strukturelle Anpassungen — also genau die Maßnahmen, die nicht sichtbare Barrieren tatsächlich beseitigen würden — von vornherein aus dem Schutzbereich aus. Kritisch gelesen: Der Entwurf führt angemessene Vorkehrungen im privaten Bereich ein und immunisiert sie zugleich gegen Durchsetzbarkeit. SoVD und DBSV haben dies als menschenrechtlich nicht vertretbar kritisiert. EuGH C-485/20 (HR Rail, 2022) zeigt: Pauschale Ausnahmen von Art. 5 RL 2000/78/EG können gegen Unionsrecht verstoßen.

Die strukturelle Konsequenz: Die BGG-Novelle verlagert die gesamte Schutzverantwortung auf Betroffene. Diese müssen in jedem Einzelfall ihren Bedarf aktiv kommunizieren, gegen institutionellen Zweifel ankommen — und das genau dann, wenn ihre Barriere am stärksten wirkt.

Strukturelle Barrierefreiheit (§ 4 BGG)	Angemessene Vorkehrung (§ 7 BGG-Entwurf)
Proaktiv — vor Begegnung mit Betroffenen	Reaktiv — setzt Bedarfsanmeldung voraus
Kein Erklärungszwang	Erklärungs- und Beweispflicht bei Betroffenen
Normiert → klagbar → planbar	Im Einzelfall verhandelbar, nicht vorhersehbar
Entspricht Art. 9 UN-BRK	Unterschreitet völkerrechtliches Schutzniveau

Das doppelte Versagen ist: Der Staat entlastet Unternehmen per gesetzlicher Fiktion von strukturellen Anpassungspflichten — und baut gleichzeitig keine öffentliche Infrastruktur auf, die Unternehmen freiwillig in die richtige Richtung bewegen würde. Keine Standards. Keine Anreize. Keine Leitfäden. Unternehmen, die heute bereits anpassen — und viele tun es, weil ihr Recruiting-Markt es verlangt — tragen diesen Aufwand vollständig allein, individuell, ohne Planbarkeit und ohne staatliche Unterstützung. Ein verbindlicher Standard würde diese Unternehmen entlasten, nicht belasten. Er würde Einzellösungen durch strukturelle Defaults ersetzen und Wettbewerbsverzerrung zwischen Unternehmen, die anpassen, und solchen, die es nicht tun, beenden.

## VIII. Was die Wirtschaft braucht — und was der Staat liefern muss

### Die Wirtschaft kann liefern. Wenn der Staat die Infrastruktur baut.

Die Bereitschaft, in Arbeitsumgebungen zu investieren, ist in vielen Unternehmen vorhanden. Was fehlt, ist nicht Motivation — es ist Orientierung, Verbindlichkeit und eine staatliche Infrastruktur, die Planbarkeit erzeugt.

Was Unternehmen heute tun können	Was der Staat liefern muss
Führungskräfte in Impulsunterbrechung schulen	Öffentliche Schulungsinfrastruktur für KMU (kostenlos)
Default-Maßnahmen in Arbeitsgestaltung einführen	Verbindliche Standards: Was bedeutet ein neurosensibler Arbeitsplatz?
Recruiting-Formate erweitern (Probeaufgaben statt Sozialperformance)	DIN-Normen für sensorische Barrierefreiheit am Arbeitsplatz
Jobcrafting systematisch einsetzen	Kompetenzzentrum Nicht sichtbare Barrieren als Beratungsinstanz für KMU
Episodische Verfügbarkeit in Teamplanung einbeziehen	BGG-Reform mit struktureller Verankerung nicht sichtbarer Barrieren
Psychologische Sicherheit auf Führungsebene stärken	Branchenspezifische Psychoeducation-Formate als öffentliche Infrastruktur

### Psychoeducation als Wirtschaftsinstrument — mit staatlichem Qualitätsrahmen

Branchenspezifische Psychoeducation ist ein wirtschaftlich unterschätztes Instrument. Sie beantwortet die Fragen, die in Teams und Führungsgesprächen täglich entstehen, aber selten beantwortet werden: Was könnte hier gerade passieren? Was tue ich sinnvoll — und was schadet? Verwaltung, Handel, Bildung, Gesundheit, IT und Industrie brauchen unterschiedliche Formate. Der funktionale Kern ist identisch.

Das Problem: 'Psychoeducation' ist derzeit kein geschützter Begriff. Jede Coaching-Plattform, jede HR-App kann das Label verwenden — ohne Qualitätsstandard, ohne Nachweis, im schlimmsten Fall mit schädlicher Wirkung. Deutschland hat seit 2019 das MHFA-Ersthelfer-Programm (Mental Health First Aid, lizenziert über das Zentralinstitut für Seelische Gesundheit Mannheim) — wissenschaftlich evaluiert, aber ohne staatliche Pflichtverankerung im Erwerbskontext. In Großbritannien und Australien ist MHFA staatlich akkreditiert und im betrieblichen Gesundheitsschutz verankert. Auch hier ist zu überprüfen, ob weitere Belastungsprofile, deren Bedarfe auf eine Ursprungserkrankung zurückführen und nicht auf primär psychische Krisen in diesem Kontext berücksichtigt werden.

### **Was der Staat liefern muss: Drei-Ebenen-Qualitätsrahmen für Psychoeducation**

- Ebene 1 — Inhaltliche Mindeststandards: Orientierung an AWMF-Leitlinien, WHO-Leitlinien zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz (2022), ICD-11 und ISO 45003:2021. Ausschließlich funktionale Beschreibung — keine Diagnosesprache, keine Solidarformulierungen.
- Ebene 2 — Qualifikation der Vermittelnden: Ersthelfer-Logik analog MHFA — kein Therapeut erforderlich, aber nachweisbare Grundlage. Staatlich anerkannte Akkreditierungslogik, dezentral umsetzbar. BSI PAS 6463:2022 zeigt, dass praxistaugliche Standards für neurodivergente Bedarfe im Arbeitsumfeld bereits international existieren.
- Ebene 3 — Abgrenzungsregel: Psychoeducation informiert über Funktionsdimensionen und Kontextfaktoren für bessere Bewertung und Verständnis im alltäglichen Umgang atypischen Situationen. Sie stellt keine Diagnosen, empfiehlt keine Behandlungen, ersetzt keine Fachkraft — und darf nicht als Instrument zur Leistungsbewertung eingesetzt werden.

Die Investition in staatliche Qualitätsstandards für Psychoeducation ist einmalig. Der wirtschaftliche Effekt — weniger Fehlattributionen, weniger Chronifizierungen, weniger Fluktuation — ist wiederkehrend. Das ist Prävention als Staatsleistung.

### **Ministerielle Anschlussfähigkeit**

VALORA adressiert: BMAS (Arbeit, Erwerbsteilhabe, Prävention), BMWK (Mittelstand, Fachkräftesicherung, Produktivität), BMF (fiskalische Rückflüsse, Sozialversicherungskosten), BMG (Chronifizierungskosten, psychische Gesundheit), BMBF (Ausbildung, Übergang Hochschule–Beruf).

## Schluss: Der Motor springt an — wenn er Kraftstoff bekommt.

*Nicht sichtbare Barrieren sind kein Sozialproblem mit wirtschaftlichen Nebeneffekten. Sie sind ein Wirtschaftsproblem mit sozialer Dimension — und einer lösbaren strukturellen Ursache.*

Die Menschen, die Unternehmen tragen — die in Teams für Stabilität sorgen, die Aufgaben übernehmen, die andere nicht sehen, die mit außergewöhnlicher Konzentration und Sorgfalt arbeiten — viele von ihnen tun das mit nicht sichtbaren Barrieren. Manche wissen es selbst noch nicht. Manche wissen es, sagen es aber nicht, weil sie Konsequenzen fürchten.

Was Unternehmen übersehen: Sie sortieren nicht die schlechteren Menschen aus. Sie sortieren die falsch gemessenen aus. Das Vorstellungsgespräch, die soziale Glätte im Meeting, die lineare Belastbarkeit über Wochen — das sind Messpunkte, die durch nicht sichtbare Barrieren systematisch verzerrt werden. Das ist kein Inklusionsproblem. Es ist ein Fehler im Leistungsdiagnosesystem.

Daraus folgen unmittelbar alternative Recruiting-Formate, Probeaufgaben statt Sozialperformance, Output- statt Präsenzlogik und episodensensible Teamplanung. Das ist modernes Recruiting — und der verbindliche Standard wäre seine Absicherung.

Sie brauchen keine Sonderbehandlung. Sie brauchen Bedingungen, unter denen das, was in ihnen steckt, auch herauskommen kann.

Das ist das Argument für die Reform. Nicht Mitleid. Nicht Gerechtigkeit als Selbstzweck. Sondern die nüchterne Erkenntnis, dass eine Wirtschaft, die strukturell gegen die Funktionsfähigkeit eines erheblichen Teils ihrer Belegschaft arbeitet, Potenzial vergeblich.

VALORA fordert deshalb: Die Wirtschaft soll nicht auf die Reform warten. Sie soll sie einfordern. In ihrem eigenen Interesse. Für die Menschen, die sie tragen.

---

gemeinsam zusammen e.V. · Initiative Stille Stunde · Menschen mit nicht sichtbaren Behinderungen sichtbar machen.

Ansprechpartnerin: Rebecca Lefèvre | [post@stille-stunde.com](mailto:post@stille-stunde.com) · [www.stille-stunde.com](http://www.stille-stunde.com) | März 2026

*Teil der Modellreihe: KONVERA · NEXUS · SORIA · FEMORA · MEDIRA · INVERSIO · PRAEVIO · VALORA · LIORA*