



# Inklusion am Arbeitsplatz stärken

Wie und warum verhaltensökonomische Erkenntnisse helfen, Menschen mit Behinderungen bei Einstellungen seltener zu diskriminieren – zum Wohle aller

Julia Hensen / Philipp Trögeler

Köln, 02.10.2023

**IW-Report 49/2023**

Wirtschaftliche Untersuchungen,  
Berichte und Sachverhalte



### **Herausgeber**

**Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.**

Postfach 10 19 42

50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

### **Das IW in den sozialen Medien**

Twitter

[@iw\\_koeln](https://twitter.com/iw_koeln)

LinkedIn

[@Institut der deutschen Wirtschaft](https://www.linkedin.com/company/institut-der-deutschen-wirtschaft)

Instagram

[@IW Koeln](https://www.instagram.com/iw_koeln)

### **Autoren**

#### **Julia Hensen**

Referentin für Verhaltensökonomik und  
Wirtschaftsethik

[hensen@iwkoeln.de](mailto:hensen@iwkoeln.de)

0221 – 4981-783

#### **Philipp Trögeler**

Wissenschaftlicher Referent

[troegeler@iwkoeln.de](mailto:troegeler@iwkoeln.de)

0221 – 4981-835

### **Alle Studien finden Sie unter**

**[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)**

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatikalische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

### **Stand:**

Oktober 2023

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Die aktuelle berufliche Situation von Menschen mit Behinderungen .....</b>	<b>6</b>
2.1 Berufliche Inklusion als politische Aufgabe.....	7
2.2 Ökonomische Anreize zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen .....	8
2.3 Die Beschäftigungsquote der jeweiligen Arbeitgeber.....	9
2.4 Auf die Betriebe kommt es an.....	10
<b>3 Verhaltensökonomische Erklärungsansätze für die Nicht-Erwerbstätigkeit von Menschen mit Behinderungen .....</b>	<b>12</b>
3.1 Verzerrte Kompetenz-Wahrnehmung in der Anziehungsphase .....	14
3.2 (Unbewusste) Diskriminierung in der Rekrutierung.....	17
3.3 Modellerklärung zu Einstellungshürden.....	20
3.4 Hemmnisse im Onboarding.....	21
3.5 Übersicht zu Biases und Heuristiken gegenüber Menschen mit Behinderungen im Einstellungsprozess .....	23
<b>4 Verhaltensökonomische Lösungsansätze für die Förderung der Erwerbstätigkeit von Menschen mit Behinderungen .....</b>	<b>25</b>
<b>5 Fazit .....</b>	<b>32</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>34</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>34</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>35</b>

## JEL-Klassifikation

- D91 Role and Effects of Psychological, Emotional, Social, and Cognitive Factors on Decision Making
- M14 Corporate Culture - Diversity - Social Responsibility
- M51 Firm Employment Decisions - Promotions

## Zusammenfassung

Unternehmen suchen aufgrund des Fachkräftemangels und des demographischen Wandels zunehmend dringend nach geeigneten Mitarbeitern. Menschen mit Behinderungen weisen geeignete Qualifikation auf, werden aber oftmals im Einstellungsprozess aufgrund ihrer behinderungsbedingten Individualität nicht berücksichtigt. Diese (unbewusste) Diskriminierung, die in jeder Phase des Beschäftigungszyklus stattfindet, verhindert die Potenzialnutzung dieser Mitarbeitergruppe zum Wohle der Beschäftigten und der Unternehmen. Mit verhaltensökonomischen Ansätzen, wie dem Nudging, können diese Einstellungs- und Beschäftigungshürden überwunden werden. Nudges sind Anstupser, die menschliches Verhalten und individuelle Entscheidungen durch minimal-invasive, nicht-finanzielle Eingriffe in eine gewünschte Richtung lenken, ohne die Wahlfreiheit einzuschränken. Die analysierten Nudges der Zielsetzung, des Feedbacks, der Defaults und der Informations-Nudges zeigen praxisnahe Ansätze für eine Win-Win-Situation für Beschäftigte und Unternehmen auf. Ferner wird der Stellenwert des Inklusionserlebens und einer inklusiven Unternehmenskultur diskutiert. Durch ein positives Inklusionserleben verbessert sich unter anderem die Arbeitszufriedenheit als auch beruflicher Stress. Zudem profitieren Unternehmen daneben aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten: Bei Untererfüllung der gesetzlichen Quote zur Einstellung von Menschen mit Behinderungen müssen Unternehmen eine Ausgleichsabgabe zahlen. Diese entfällt, wenn sich Mitarbeiter mit Behinderungen offenbaren, die ihre Behinderung bisher aufgrund von Diskriminierungsangst nicht kommuniziert haben.

## 1 Einleitung

In den letzten Jahrzehnten hat die Förderung von Diversität am Arbeitsplatz zunehmend an Bedeutung gewonnen. Diversität umfasst dabei die Bildung von Teams und deren beruflicher Potenzialfreisetzung, unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung oder Behinderung. Neueste Entwicklungen zeigen, dass sich mittlerweile eine große Zahl von Unternehmen im Rahmen ihrer Corporate-Social-Responsibility-Strategien selbstverpflichtend Ziele zu mehr Diversität bei der MitarbeiterEinstellung setzen. Und obwohl Vielfalt und Inklusion zentrale Säulen einer gerechten Arbeitswelt darstellen, stehen Unternehmen trotz zunehmender Bemühungen vor erheblichen Herausforderungen bei der Schaffung einer diverseren Belegschaft und der gleichberechtigten Einstellung von Menschen mit Behinderungen.

Gleichzeitig suchen Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels oft lange oder erfolglos nach geeigneten Mitarbeitern. Und obwohl viele Menschen mit Behinderungen geeignete Qualifikationen aufweisen, wird das Potenzial dieser Beschäftigungsgruppe nicht vollständig ausgeschöpft. Die Einstellung von Menschen mit Behinderungen ist nicht nur eine ethische Verpflichtung, sondern auch eine Chance für Unternehmen, von einer breiteren Palette an Talenten, Perspektiven und Fähigkeiten zu profitieren. Trotzdem zeigen Forschung und Erfahrung, dass es weiterhin tief verwurzelte Vorurteile, unbewusste Diskriminierung und fehlende Sensibilisierung gibt, die die Einstellungsentscheidungen in Organisationen beeinflussen. Diese verhaltensökonomischen Hürden können dazu führen, dass qualifizierte Menschen mit Behinderungen von der Arbeitswelt ausgeschlossen werden, was nicht nur ihre persönlichen Chancen beschränkt, sondern auch den Unternehmen wertvolle Ressourcen vorenthält.

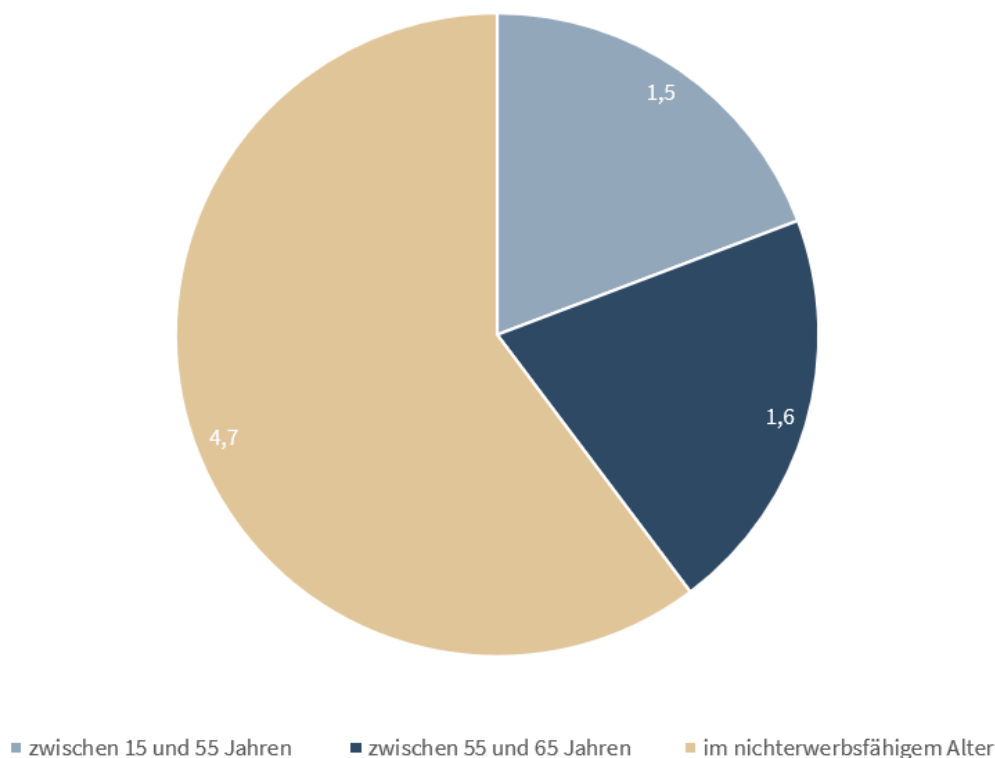
Diese Thematik findet auch im rechtlichen Kontext Beachtung, da der Gesetzgeber Unternehmen im Rahmen des Neunten Sozialgesetzbuchs zur Einstellung von Menschen mit Behinderungen verpflichtet. Generell gilt für alle öffentlichen und privaten Unternehmen – abgesehen von Ausnahmeregelungen für kleinere Unternehmen – eine gesetzliche Beschäftigungsquote von fünf Prozent, wenn diese im Jahresdurchschnitt monatlich über 60 Arbeitsplätze verfügen. Eine Pflicht der Arbeitgeber zur Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung liegt jedoch bereits bei einer jahresdurchschnittlichen Betriebsgröße von 20 Mitarbeitern vor. Werden die Beschäftigungsquoten nicht erreicht, können Ausgleichsabgaben von bis zu 320 Euro pro Monat pro unbesetztem Arbeitsplatz anfallen (§ 160 SGB IX). Betriebe mit einer jahresdurchschnittlichen Beschäftigungsquote von null Prozent müssen aufgrund des kürzlich verkündeten Gesetzes zur Förderung eines inklusiven Arbeitsmarkts zukünftig sogar 720 Euro pro unbesetztem Pflichtarbeitsplatz entrichten.

Diese Studie widmet sich intensiv der Analyse der komplexen Hürden und verhaltensökonomischen Einflüsse, die die Einstellung von Menschen mit Behinderungen negativ beeinflussen und entwickelt Ansätze, um diese Hindernisse mithilfe von Nudging-Strategien und inklusiven Führungsstrategien zu überwinden.

## 2 Die aktuelle berufliche Situation von Menschen mit Behinderungen

In Deutschland leben über 10,4 Millionen Menschen mit einer Behinderung (Destatis, 2021), davon sind circa 7,8 Millionen Menschen amtlich anerkannt schwerbehindert (Destatis, 2022). Als Bemessungsgrundlage dient die Rechtsverordnung „Versorgungsmedizinische Grundsätze“, auf dessen Grundlage der Grad der Behinderung bestimmt wird. Dieser fungiert als Richtwert für die körperlichen, geistigen, seelischen und sozialen Auswirkungen einer Funktionsbeeinträchtigung aufgrund eines Gesundheitsschadens und variiert zwischen einer Schwere von minimal 20 bis maximal 100 (REHADAT, 2021). Eine amtlich anerkannte Behinderung liegt vor, wenn ein eigenständig initiiertes Antragsverfahren auf einen Grad der Behinderung mit einer Schwere von mindestens 20 von den jeweiligen Versorgungsämtern festgestellt wird. Ab einer Schwere von mindestens 50 gilt man nach § 2 SGB IX als schwerbehindert und hat Anspruch auf einen Schwerbehindertenausweis sowie berufliche Nachteilsausgleiche, zum Beispiel Zusatzurlaub. In Deutschland lebt knapp jeder zehnte Mensch mit einer amtlich anerkannten Schwerbehinderung, davon rund 3,1 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter (Destatis, 2022). Bis zu 90 Prozent der Behinderungen werden durch Krankheiten verursacht, die im Laufe des Lebens auftreten. Lediglich drei Prozent der Behinderungen sind angeboren (Destatis, 2022). Darüber hinaus gibt fast jeder fünfte Mensch im erwerbsfähigen Alter an, aufgrund von gesundheitlichen Problemen dauerhafte Einschränkungen im Berufsalltag zu erfahren (Eurostat, 2020).

**Abbildung 2-1: Menschen mit Schwerbehinderung nach erwerbsfähigem Alter (Angabe in Millionen)**



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Statistisches Bundesamt, 2022

Der Blick auf die Zahlen zeigt, dass Maßnahmen zur beruflichen Teilhabe im Laufe des Lebens für viele Menschen in Frage kommen und somit, dass auch derzeit gesunde Menschen keineswegs davor geschützt sind, mit zunehmendem Alter mit dauerhaften Einschränkungen zu leben oder gar eine Schwerbehinderung zu erwerben. Darüber hinaus belegen die Zahlen, dass es nicht unwahrscheinlich ist, im eigenen Betrieb Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen, ohne dass Kollegen oder Führungskräfte darüber informiert sein müssen (Becker/Otto-Albrecht, 2019). Einerseits ist nicht jeder Mensch mit Behinderungen im Sinne des Gesetzes schwerbehindert und hat Anspruch auf Nachteilsausgleiche und andererseits werden Beeinträchtigungen noch immer aus persönlichen Gründen, wie beispielweise der Sorge vor Nachteilen am Arbeitsplatz verschwiegen und sind für Außenstehende nicht erkennbar (Becker/Otto-Albrecht, 2019).

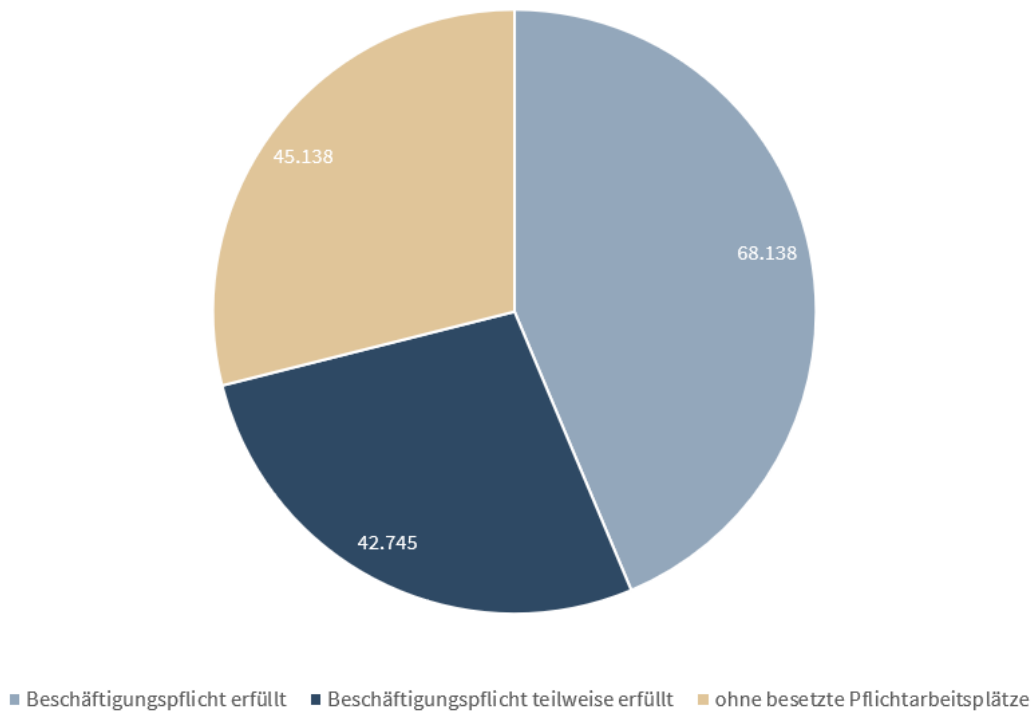
## 2.1 Berufliche Inklusion als politische Aufgabe

Auf nationaler Ebene wird sich die Arbeitsmarktsituation in den kommenden Jahren verschärfen. Neben dem fortschreitenden Fachkräftemangel, welcher sich 2022 mit einem Rekordwert in der Fachkräftelücke niederschlug, nimmt der demographische Wandel zu, da die Menschen aus geburtenstarken Jahrgängen zunehmend älter werden (Tiedemann/Malin, 2023; Destatis, 2022). Damit einhergehend steigt die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Erkrankungen und Behinderungen (Becker/Otto-Albrecht, 2019). Die Bundesregierung will dem entgegenwirken und hat kürzlich das Gesetz zur Förderung eines inklusiven Arbeitsmarkts, mit dem Ziel mehr Menschen mit Behinderungen in reguläre Arbeit zu bringen bzw. dort zu halten, verkündet. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil bezeichnete in seiner Rede im Plenum im März 2023 das Verkennen von Potenzialen in der Beschäftigungssituation von Menschen mit Behinderungen als ökonomischen Unfug sowie sozial ungerecht und folgerte: „Nur ein inklusiver Arbeitsmarkt ist ein starker Arbeitsmarkt.“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2023). Als globale Orientierungsgrundlage dient dabei die 2006 verabschiedete UN-Behindertenrechtskonvention, welche eine chancengerechte Teilhabe und Inklusion von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen in allen Lebensbereichen einschließlich Arbeit und Beschäftigung fordert (Lülf et al., 2023). Demnach sollen Menschen mit Behinderungen nicht als „Fürsorge-Objekte“ betrachtet werden, sondern als Träger von Menschenrechten, deren Teilhabe am öffentlichen Leben zu unterstützen ist (Kroworsch, 2019). Dem defizitorientierten Behinderungsmodell, dessen Fokussierung auf körperliche Funktionen und Einschränkungen lag, steht heute ein Verständnis gegenüber, dass sich Behinderung aus der Interaktion zwischen Person und ihrer Umwelt ergibt (Prütz/Lange, 2016). In der subjektiven Wahrnehmung von Behinderungen liegt der Fokus jedoch weiterhin oftmals auf sichtbaren Einschränkungen, insbesondere im Bereich des Körperbaus, in Bewegungsabläufen, in der Wahrnehmung oder im Verhalten (Wien et al., 2016). Die Bezeichnung einer Behinderung wird häufig mit dem klassischen Bild eines Rollstuhlfahrers gleichgesetzt oder mit Menschen, die umfassende Unterstützungsleistungen benötigen (Wien et al., 2016). In der Realität ist die Gruppe jedoch heterogen und das Bild komplex. Menschen mit Behinderungen unterscheiden sich in allen demografischen Merkmalen wie Alter, ethnische Herkunft oder urbaner Status (International Labour Organization, 2018). Darüber hinaus variieren Behinderungen in Ausprägung, Einschränkung, Sichtbarkeit und vielen weiteren Merkmalen (Destatis, 2022). Diese Unterschiede führen zu mannigfaltigen Bedürfnissen und Herausforderungen, welche politische Entscheidungsträger vor eine soziale und arbeitsmarktpolitische Herausforderung stellen (International Labour Organization, 2018).



## 2.2 Ökonomische Anreize zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen

Ein politischer Ansatz zur Entfaltung der Potenziale von Menschen mit Behinderungen auf dem Arbeitsmarkt ist das Setzen ökonomischer Anreize. Beispielhaft sind Betriebe ab einer jahresdurchschnittlichen Größe von 20 bis 39 Mitarbeitern nach § 154 SGB IX gesetzlich verpflichtet mindestens eine Person mit einer Schwerbehinderung zu beschäftigen, ab einer Größe von 40 bis 59 Mitarbeitern steigt die Verpflichtung auf zwei Menschen mit Schwerbehinderung. Ab 60 Beschäftigten müssen fünf Prozent der Arbeitsplätze mit Menschen mit Schwerbehinderung oder anderen anrechnungsfähigen Personen besetzt sein. Bei Nichterfüllung der gesetzlich festgelegten Quote ist nach § 160 SGB IX die sogenannte Ausgleichsabgabe zu entrichten, welche nach Erfüllungsquote gestaffelt ist. Für kleine Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigten gilt die Pflicht zur Leistung einer Ausgleichszahlung nicht. Das Instrument wird als Mittel für Ausgleich und Motivation verwendet, mit dem Ziel mehr Menschen mit Schwerbehinderung in Beschäftigung zu bringen (REHADAT kompakt, 2022). Die Mittel der Ausgleichsabgabe werden ausschließlich für die Teilhabe von Menschen mit Schwerbehinderung am Arbeitsleben eingesetzt. Nach einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wirkt die Beschäftigungspflicht in Verbindung mit der Ausgleichsabgabe, da es die Einstellung von Beschäftigungen begünstigt. Betriebe mit mehr als 40 Mitarbeitern beschäftigen aufgrund der Ausgleichsabgabe im Schnitt 0,2 mehr Menschen mit Schwerbehinderung (Hiesinger/Vetter, 2023). Gleichzeitig hemmt die Ausgleichsabgabe das Wachstum von Betrieben, die teilweise bewusst unter dem Schwellenwert von 40 bzw. 60 Beschäftigten bleiben, um Abgaben zu vermeiden (Hiesinger/Vetter, 2023). Zur Wahrheit gehört jedoch auch, dass im Jahr 2021 106.781 von 174.919 beschäftigungspflichtigen Arbeitgebern zumindest eine anteilige Ausgleichsabgabe entrichten mussten. Wiederum 45.318 Arbeitgeber – und damit mehr als jeder vierte beschäftigungspflichtige Arbeitgeber – beschäftigte zu dem Zeitpunkt keine einzige Person mit Schwerbehinderung (Bundesagentur für Arbeit, 2023). Von insgesamt 1.208.842 Pflichtarbeitsplätzen blieben 308.441 Arbeitsplätze im Jahr 2021 unbesetzt (Bundesagentur für Arbeit, 2023). Mit Blick auf die Erfüllung der Beschäftigungsquote ist jedoch zu bedenken, dass Menschen mit Schwerbehinderung nicht verpflichtet sind, ihre Schwerbehinderteneigenschaft dem Arbeitgeber mitzuteilen (Flüter-Hoffmann et al., 2021).

**Abbildung 2-2: Anteil der beschäftigungspflichtigen Arbeitgeber in Deutschland**


Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Bundesagentur für Arbeit, 2023

### 2.3 Die Beschäftigungsquote der jeweiligen Arbeitgeber

Nach Zahlen aus 2019 liegt die Erwerbsquote schwerbehinderter Menschen bei 56,6 Prozent und damit deutlich unter der Erwerbsquote der Gesamtbevölkerung mit 81,5 Prozent, obgleich die berufliche Qualifizierung bei schwerbehinderten Nichterwerbstätigen höher ist als bei nicht behinderten Erwerbslosen (Destatis, 2022). So hatten im Jahr 2020 56 Prozent der Arbeitslosen schwerbehinderten Menschen einen Berufs- oder Hochschulabschluss, wohingegen in der Gruppe ohne Schwerbehinderung lediglich 46 Prozent einen dieser Abschlüsse erreichten (iwd, 2021).

Je nach Betriebsgröße gibt es deutliche Unterschiede in der Anzahl an Beschäftigten mit Schwerbehinderung im Betrieb. 43 Prozent aller beschäftigungspflichtigen Arbeitgeber mit 20 bis 39 Mitarbeitern gelten als Nullbeschäftiger, also Betriebe, die keinen einzigen Menschen mit Schwerbehinderung beschäftigen. Ab einer Unternehmensgröße von mindestens 60 Mitarbeitern sinkt die Quote der Nullbeschäftiger auf 6,2 Prozent (Bundesagentur für Arbeit, 2023). Eine weitere Erhebung des Wirtschaft- und Sozialwissenschaftlichen Instituts aus 2021 untermauert dies. Nahezu alle Arbeitgeber mit mehr als 200 Arbeitsplätzen beschäftigen mindestens eine Person mit Schwerbehinderung (Blank/Brehmer, 2022). Grundsätzlich gilt: Je kleiner der Betrieb, desto schwieriger die Beschäftigungssituation (Blank/Brehmer, 2022). Flüter-Hoffmann et al. (2021) legen nahe, dass kleine Betriebe oftmals große Schwierigkeiten haben die Beschäftigungsquote erfüllen zu können. Beispielweise können kleine Betriebe, die überdurchschnittlich viele junge Menschen beschäftigen, tendenziell auf weniger Menschen mit Schwerbehinderungen zurückgreifen.

Die Beschäftigungsquote von Menschen mit Schwerbehinderung lag bei den Arbeitgebern mit 60 und mehr Arbeitsplätzen bei 4,8 Prozent, wobei private Arbeitgeber mit 4,3 Prozent die gesetzliche Mindestvorgabe von 5 Prozent, anders als öffentliche Arbeitgeber mit 6,3 Prozent nicht erfüllen (Bundesagentur für Arbeit, 2023). Verallgemeinert beschäftigen Unternehmen im öffentlichen Dienst mehr Menschen mit Schwerbehinderung als private Arbeitgeber.

**Tabelle 2-1: Arbeitgeber nach Arbeitgeberart und Beschäftigungspflicht**

Darstellung der Anzahl der Arbeitgeber (AG) und Arbeitsplätze (AP) im Jahresdurchschnitt, absolut und in Prozent

	Arbeitgeber	Beschäftigungspflicht erfüllt		Beschäftigungspflicht teilweise erfüllt		Keine besetzten Pflichtarbeitsplätze	
		Anzahl	in %	Anzahl	in %	Anzahl	in %
<b>Arbeitgeber insgesamt</b>	174.919	68.138	39,0 %	61.463	35,1 %	45.318	25,9 %
.. davon private AG	163.071	61.078	37,5 %	57.876	35,5 %	44.117	27,0 %
.. davon öffentliche AG	11.848	7.060	59,6 %	3.587	30,3 %	1.201	10,1 %
<b>20 bis unter 40 AP</b>	79.906	37.974	47,5 %	7.579	9,5 %	34.353	43,0 %
<b>40 bis unter 60 AP</b>	30.731	11.757	38,3 %	11.972	38,9 %	7.002	22,8 %
<b>60 und mehr AP</b>	64.282	18.407	28,6 %	41.912	65,2 %	3.963	6,2 %

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Bundesagentur für Arbeit, 2023

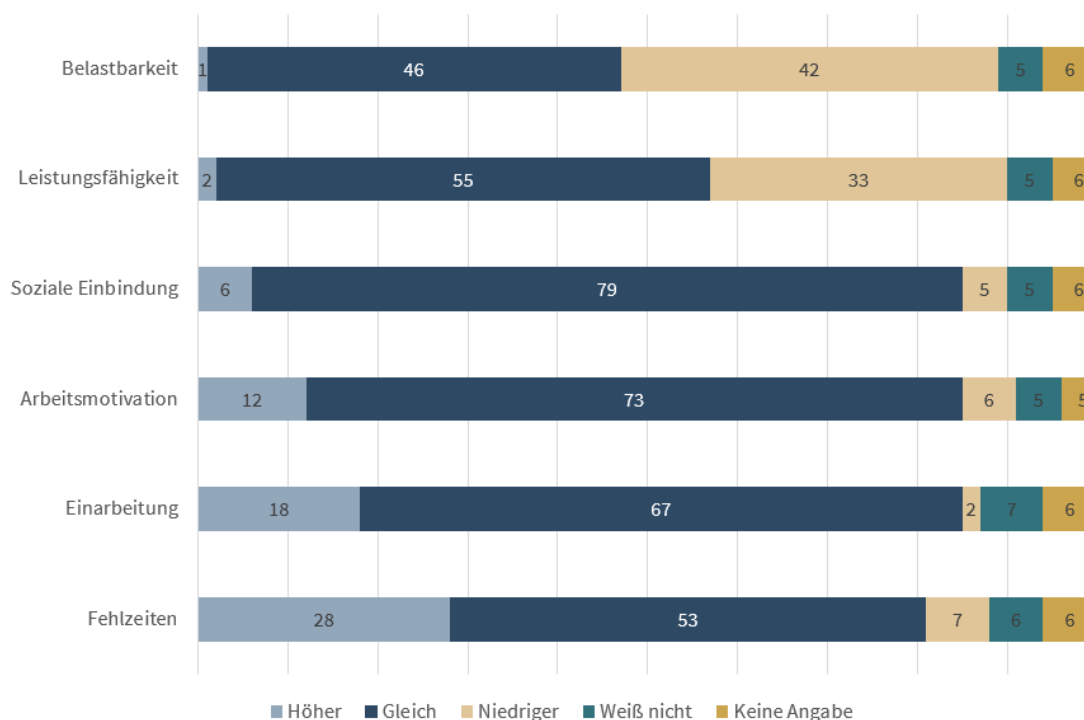
## 2.4 Auf die Betriebe kommt es an

Trotz einer, je nach Branche, schwierigen Arbeitsmarktsituation legen die Zahlen die Vermutung nahe, dass einige Betriebe die Zahlung der Ausgleichsabgabe in Kauf nehmen. Woran kann das liegen? In einer Stellerhebung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung wurden Betriebe nach Ihren Erfahrungen mit Menschen mit Schwerbehinderungen befragt. 77 Prozent der Betriebe führten als Hauptgrund für die Nicht-Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung an, zu wenige geeignete Bewerbungen zu erhalten (Hiesinger/Kubis, 2022). In der Tat stehen laut Statistik der Bundesagentur für Arbeit der Anzahl der unbesetzten Pflichtarbeitsplätze eine geringere Anzahl von schwerbehinderten Arbeitslosen gegenüber (Bundesagentur für Arbeit, 2021). Einen weiteren Grund stellt das gegliederte Sozialsystem in Bezug auf Rehabilitations- und Teilhabeleistungen dar, welches sowohl für Menschen mit Behinderungen als auch für Arbeitgeber schwer zu durchblicken ist. Vielfach ist es schwierig zu erkennen, welcher Träger für welche Fördermaßnahmen zuständig ist, oder wo praxisnahe Informationen eingeholt werden können. Dies belegt eine repräsentative Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln aus dem Jahr 2019: Nur knapp 60 Prozent aller Unternehmen mit Erfahrung in der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen sind ausreichend über behindertengerechte Arbeitsgestaltung wie zum Beispiel Hilfsmittel informiert. Lediglich 45 Prozent geben an, über ausreichende Informationen zur Rekrutierung von neuen Mitarbeitern mit Behinderungen zu verfügen (Metzler et al., 2020). Dabei sind Informationen für den Arbeitgeber der Garant, um Unsicherheiten abzubauen, wie eine weitere Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln am Beispiel von Menschen mit multipler Sklerose zeigt (Flüter-Hoffmann et al., 2017). Die zu Beginn des Jahres 2022 eingeführten einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber sollen seither Abhilfe schaffen. Sie stehen Arbeitgebern als

trägerunabhängige Lotsen bei Fragen zur Ausbildung, Einstellung, Berufsbegleitung und Beschäftigungssicherung zur Verfügung (Tabbara, 2023).

Wie bedeutsam die Schaffung niedrigschwelliger Informationsquellen und der dazugehörige Abbau von Unsicherheiten ist, verdeutlicht eine qualitative Analyse von Online-Kommentaren und Diskussions-Threads zur Situation von Menschen mit Behinderungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Dabei wird die Relevanz der Leistungsfähigkeit und Passgenauigkeit als elementar für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen benannt und ein nicht der Norm entsprechendes Maß an Fehlzeiten bei Menschen mit Behinderungen, als Mehrarbeit für Kollegen, sowie als nicht zumutbare Belastung für Arbeitgeber bewertet (Wellnitz/Sträter, 2023). Die quantitative Datenlage steht diesen Annahmen konträr gegenüber. So ergab die Stellenerhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, dass das Betriebsklima keineswegs unter der Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen leidet. Die direkten Auswirkungen auf das unmittelbare Arbeitsumfeld werden als gering beschrieben. Ferner gibt es nach Angabe der Betriebe keine gravierenden Differenzen hinsichtlich Fehlzeiten, Einarbeitung, Arbeitsmotivation, sozialer Einbindung, Leistungsfähigkeit oder Belastbarkeit zwischen Menschen mit und ohne Schwerbehinderung (Hiesinger/Kubis, 2022). Sobald Betriebe konkrete Erfahrungen in der Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung gemacht haben, verdoppelt sich die Anzahl der Betriebe, welche die Auswirkung auf das Arbeitsumfeld als neutral beschreibt. 12 Prozent der Betriebe geben sogar an, dass die Arbeitsmotivation von schwerbehinderten Mitarbeitern erhöht ist (Hiesinger/Kubis, 2022).

**Abbildung 2-3: Betriebliche Einschätzung von Menschen mit Schwerbehinderungen im Vergleich zu Menschen ohne Schwerbehinderungen**



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Hiesinger/Kubis, 2022

Sofern die Beeinträchtigungen der Menschen mit Behinderungen keinen bedeutenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit haben und darüber hinaus keine Einschränkung im Arbeitsalltag bedeuten, wird die Zusammenarbeit von Menschen mit und ohne Behinderungen als besonders positiv wahrgenommen, wie eine aktuelle Studie zur Situation von Menschen mit Behinderungen betont (Wellnitz/Sträter, 2023). Dies deckt sich mit Ergebnissen einer Studie von Chakraverty et al. (2023) zum Effekt dauerhafter gesundheitlicher Beeinträchtigungen auf das arbeitsbezogene Inklusionserleben, also die unmittelbare Erfahrung des Eingebundenseins, von Arbeitnehmenden. Demnach ist das Inklusionserleben von Menschen mit Beeinträchtigungen nur bei stark eingeschränkter Arbeitstätigkeit oder Stigmatisierung verringert. Laut dem DAK-Gesundheitsreport 2022 waren im Jahr 2021 die häufigsten Einzeldiagnosen für einen krankheitsbedingten Arbeitsausfall Rückenbeschwerden, Infektionen der oberen Atemwege oder depressive Episoden (Schumann et al., 2022). Dies kann alle Beschäftigten betreffen und bestätigt die oben genannten Ergebnisse zur betrieblichen Einschätzung von Menschen mit Schwerbehinderungen im Vergleich zu Menschen ohne Schwerbehinderungen, hinsichtlich der Fehlzeitendichte (Hiesinger/Kubis, 2022). Weitere mögliche betriebliche Kostenfaktoren, zum Beispiel Hilfsmittel oder weitere unterstützende Leistungen, können häufig durch staatliche finanzielle Unterstützung ausgeglichen werden (Metzler/Michalski, 2012). Auch das anzutreffende Argument der damit verbundenen finanziellen Mehrausgaben kann empirisch entkräftet werden. Studien zeigen, dass mit materiellen Arbeitsplatzanpassungen keine hohen Zusatzkosten im Vergleich zu Menschen ohne Behinderungen einhergehen (Bonaccio et al., 2020; Schur et al., 2014).

Neben politischen Rahmenbedingungen und praxisbezogenen Unterstützungsangeboten durch die Rehabilitationsträger oder den Integrations- bzw. Inklusionsämtern, obliegt den Betrieben eine besondere Verantwortung in der beruflichen Teilhabe von Menschen mit Behinderungen. Sie entscheiden über Einstellung oder Beschäftigung und gestalten die Arbeitsbedingungen, sowie das Arbeitsumfeld (Hiesinger/Kubis, 2022). Einige Betriebe setzen sich für eine verbesserte Inklusion ein und machen dabei positive Erfahrungen. Im aktiven Beschäftigungsverhältnis werden keine wesentlichen Veränderungen zwischen Mitarbeitern mit oder ohne Behinderungen wahrgenommen und damit allgemeine Annahmen des Mehraufwands, sowie der Mehrkosten in der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen widerlegt. Dies ist vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, sowie einem fortschreitenden Fachkräftemangel und dem daraus resultierenden ökonomischen Anreiz in der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen von gesamtgesellschaftlicher Bedeutung. Ungeachtet der nachgewiesenen Vorteile der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen als Teil einer vielfältigen Belegschaft und komplexer Systemstrukturen scheitert eben jene oftmals, jedoch nicht immer auf Grundlage rationaler Entscheidungen, wie das kommende Kapitel erläutert.

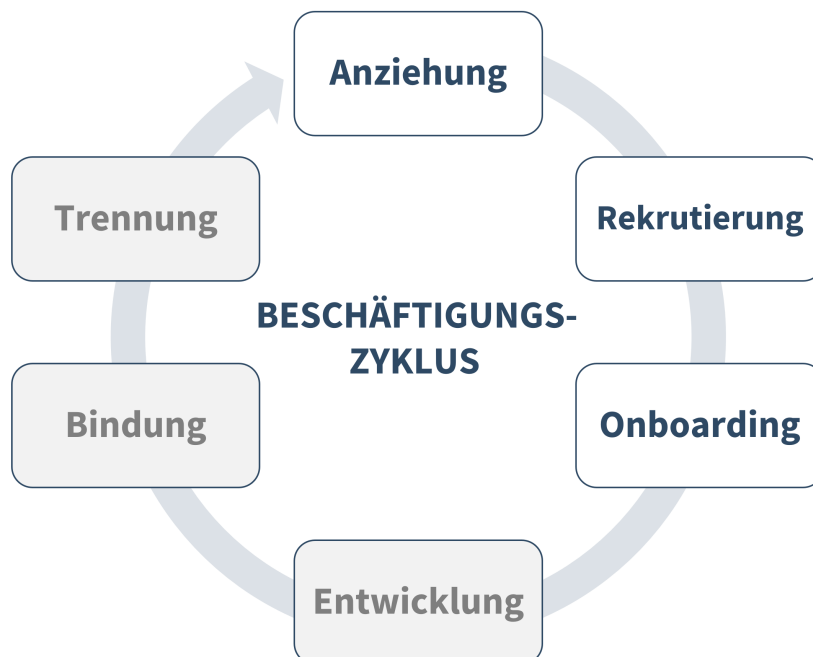
### **3 Verhaltensökonomische Erklärungsansätze für die Nicht-Erwerbstätigkeit von Menschen mit Behinderungen**

Menschen mit Behinderungen können angesichts des Fachkräftemangels eine bisher noch nicht vollständig genutzte Ressource sein, um dem demographischen Wandel zu begegnen. Da Behinderungen auch bei Erwerbstätigen immer häufiger auftreten, sollten Unternehmen sich darauf einstellen. Die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen kann sich – unter entsprechenden Rahmenbedingungen positiv auf die Unternehmenskultur und den wirtschaftlichen Erfolg auswirken und so eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte kreieren.

Manche Entscheidung gegen die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung basiert nicht auf einem rationalen Kosten-Nutzen-Kalkül und der Abwägung der Kosten für die Abgabe vs. Kosten für die Einstellung, sondern auf nicht-rationalen Entscheidungsregeln. Das irrationale Entscheiden, basierend auf Emotionen oder durch die Übergewichtung von unrelevanten Informationen für die Stellenbesetzung und -ausübung, entspricht nicht den rationalen Entscheidungsregeln. Die Verhaltensökonomik erforscht seit den 1970ern, dass Menschen in Entscheidungssituation eine mentale Abkürzung nehmen und Daumenregeln folgen, anstatt die vorliegenden Informationen rational zu verarbeiten und demnach folgerichtige Entscheidungen zu treffen (Kahneman/Tversky, 1970). Die Anwendung solcher „Heuristiken“ ist einerseits hilfreich, da Menschen durch diese schnell zu guten Entscheidungen und Urteilen gelangen und kann andererseits hinderlich sein, da die Anwendung dieser zu Fehleinschätzungen und -entscheidungen sowie kognitiven Verzerrungen führen kann (Dale, 2018; Beck, 2014).

Diese kognitiven Verzerrungen, auch „Biases“ genannt, können Entscheider entlang des gesamten Beschäftigungszyklus daran hindern, die Fähigkeiten von Menschen mit Behinderungen positiv zu bewerten. Welche dieser Heuristiken, Biases und kognitiven Verzerrungen in der jeweiligen Phase des Beschäftigungszyklus zum Tragen kommt und damit die Einstellung behindert oder das Erleben der Menschen mit Behinderungen im Beruf negativ beeinflussen kann, wird im Folgenden erläutert. Dabei konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die Phasen der Anziehung, der Rekrutierung und des Onboardings. Diese Erkenntnisse können somit Unternehmen helfen, eine bessere Abwägung und unternehmerische Entscheidung zu treffen – und nicht nur aus sozialen, sondern auch aus ökonomischen Gründen mehr Menschen mit Behinderung einzustellen.

**Abbildung 3-1: Beschäftigungszyklus**



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Saha et al., 2020

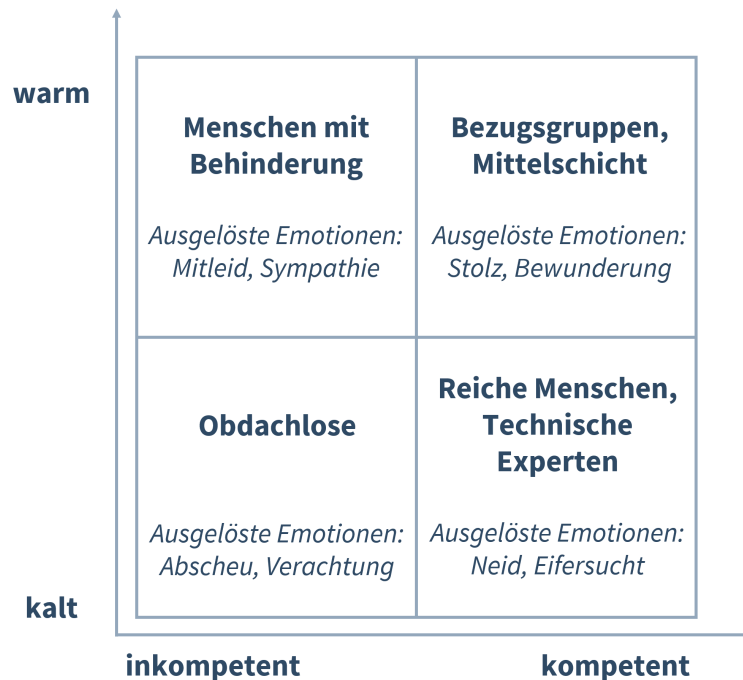
### 3.1 Verzerre kompetenz-Wahrnehmung in der Anziehungsphase

Die erste Phase des Beschäftigungszyklus ist die Anziehung (engl. Attract) von möglichen Beschäftigten durch das einstellende Unternehmen, wobei Bedenken bezüglich der organisatorischen Anziehungskraft auftreten (Bonaccio et al., 2020). Es gibt keine offiziellen Statistiken, wie viel Prozent der deutschen Unternehmen explizit ausweisen, dass die ausgeschriebenen Stellenangebote für Menschen mit Behinderungen geeignet sind, oder auch, dass Menschen mit Behinderungen bei gleicher Eignung bevorzugt eingestellt werden. Was dennoch zu beobachten ist, ist, dass sich die Diversitätsbeschreibungen der Internetseiten der deutschen Top-Unternehmen (gemessen am Börsenwert) bezüglich ihrer Mitarbeiter und Einstellungsvorhaben zum Positiven entwickeln (Point/Singh, 2003; Jonsen et al., 2019). Obgleich ein positiver Trend zu sehen ist, werden hier nur die erfolgreichsten und damit oft größten Unternehmen untersucht, welche als Vorreiter in der Inklusion von Menschen mit Behinderungen gelten (Bredgaard/Salado-Rasmussen, 2020). Für Ausweisung in Stellenanzeigen gibt es in Deutschland bisher keine gesetzlichen Regelungen, die bestimmen, ob Unternehmen diesen Passus in ihre Ausschreibungen integrieren müssen, lediglich, dass Menschen mit Behinderungen in der Ausschreibung nicht benachteiligt werden dürfen (Allgemeines Gleichstellungsgesetz, 2022). Diejenigen Unternehmen, die den Passus nicht in ihre Stellenausschreibung integrieren, wenden damit (womöglich unbeabsichtigt) Einstellungspraktiken an, die Menschen mit Behinderungen abschrecken oder dazu führen, dass eine Behinderung nicht offengelegt wird. Andere vielfach unbeabsichtigte Einstellungspraktiken sind zum Beispiel nicht barrierefreie Ausschreibungen, die Menschen mit einer Sehbehinderung, die haptische Stellenanzeigen nicht lesen können, ausschließen oder auf Künstlicher Intelligenz (KI) basierende Recruiting Maßnahmen, die Menschen mit Behinderungen in der Anziehungsphase unbeabsichtigt systematisch diskriminieren könnten. Aktuell rekrutiert knapp eins von vier Unternehmen (24 Prozent) mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (Miszcak, 2023). Es besteht zu befürchten, dass die Algorithmen, die ursprünglich geschaffen wurden, um neutral und fair zu sein, Vorurteile und kognitive Verzerrungen ihrer Entwickler übernommen haben. Generell sind diejenigen sozialen Gruppen, die in der Vergangenheit diskriminiert wurden, in der Gegenwart am meisten durch voreingenommene und ausgrenzende KI gefährdet. Diese kognitive Verzerrung der Künstlichen Intelligenz wird als „KI-Bias“ bezeichnet (Bariffi, 2021).

Das Ausüben von (unbeabsichtigten) Praktiken, die Menschen mit Behinderungen nicht als potenzielle Arbeitnehmer anziehen soll, fußt auf der Annahme einer geringen Quantität von qualifizierten Menschen mit Behinderungen. Menschen mit Behinderungen werden unterbewusst als inkompetent eingestuft (Bonaccio et al., 2019). Durch den „Unconscious Bias“, also der unbewussten Voreingenommenheit, entwickeln sich Stereotype über Mitglieder bestimmter sozialer Gruppen, die die Individualität außer Acht lassen. Ein Stereotyp-Beispiel wäre, dass Menschen mit Behinderungen grundsätzlich hilfsbereit sind. Nach dem „Stereotype Content Model“ vermitteln Stereotype Informationen über zwei Schlüsseldimensionen: Wärme und Kompetenz. Wärme beschreibt die Absichten der Mitglieder einer Gruppe von gut („warm“) bis schlecht („kalt“), wohingegen Kompetenz beschreibt, wie gut die Mitglieder einer sozialen Gruppe ihre Absichten in die Tat umsetzen können von gut („kompetent“) bis schlecht („inkompetent“) (Fiske, 2018). Eine Studie von Asbrock (2010) bestätigt folgende Ergebnisse aus der Graphik ebenfalls spezifisch für Deutschland (Abbildung 3-2):

**Abbildung 3-2: Stereotype Content Model**

Ausgewählte Beispiele sozialer Gruppen und ausgelöster Emotionen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Fiske, 2018

Für Menschen mit Behinderungen bedeutet dies, dass sie zwar als gut bzw. sympathisch („warm“), aber gleichzeitig als inkompetent wahrgenommen werden. Diese Art der Stereotypisierung bzw. Diskriminierung wird unter dem Begriff des „Disablismus“ subsumiert. Jener Begriff, vom „Ableismus“ (able = fähig) abstammend, beschreibt die grundsätzliche Diskriminierung von als beeinträchtigt angesehenen Personen (Reeve, 2014). Die drei Haupteinflussfaktoren auf die Stärke der Ausprägung dieser unbewussten Voreingenommenheit sind die Art der Behinderung (sichtbar/nicht sichtbar; körperlich/kognitiv; Ausprägung der Behinderung), die persönliche Erfahrung (privates, berufliches, kulturelles Umfeld) und die Unternehmenskultur (Führungsstil, Diversity-Mix und die Zielgruppe) (MyAbility, 2020).

Eine aktuelle Meta-Analyse von 47 Studien bestätigt 32 Faktoren, welche sich als Hindernisse für die Einstellung von Menschen mit Behinderungen manifestieren. Das am häufigsten genannte Hindernis ist hierbei die Erwartung der Arbeitgeber, dass Menschen mit Behinderungen unproduktiv sind (Nagtegaal et al., 2022) und bestätigt damit das zuvor beschriebene Ergebnis des Stereotype Content Modells. Dass Menschen mit Behinderungen als unproduktiv stereotypisiert werden, untersteht zudem dem Bias der „Illusorischen Korrelation“. Die illusorische Korrelation (oder auch Scheinkorrelation) bezieht sich auf eine vermeintliche Korrelation zwischen zwei Klassen von Ereignissen, die statistisch jedoch nicht miteinander in Verbindung stehen. Somit wird beispielsweise eine Gruppenzugehörigkeit mit bestimmten Verhaltensweisen verknüpft. Sozialpsychologische Experimente zeigen, dass Versuchspersonen eine illusorische Korrelation entwickeln, indem sie das Auftreten von unerwünschten Verhaltensweisen in einer Minderheitengruppe überschätzen, wobei die unerwünschten Verhaltensweisen zu einem gleichen Verhältnis auch in der Mehrheitsgruppe zu beobachten waren. Eine mögliche Erklärung ist, dass unerwünschte Verhaltensweisen in kleineren sozialen Gruppen auffälliger sind und demnach dieser Gruppe leichter zugesprochen werden (Smith/Alpert, 2007).



Eine Studie von Meyer und Asbrock (2018) zeigt überdies, dass sich die Wahrnehmung der Menschen mit mentalen und physischen Behinderungen unterscheidet und sogar ändert, sofern die Person einer technischen Erweiterung in Form einer bionischen Prothese unterlegen ist. Generell finden die Forscher in einer Studie mit 314 Teilnehmenden heraus, dass Menschen mit mentalen Behinderungen im Gegensatz zu Menschen mit physischen Behinderungen als kälter und inkompetenter wahrgenommen werden. Menschen mit physischen Behinderungen werden des Weiteren, wie zuvor ausgeführt, als gleich warm, aber deutlicher weniger kompetent als nicht-behinderte Menschen wahrgenommen. Tragen Menschen mit physischen Behinderungen jedoch eine bionische Prothese werden sie als deutlich kompetenter (mehr als 1 Punkt auf einer 5-Punkte-Skala) und nicht weniger warm wahrgenommen als Menschen mit einer physischen Behinderung. Sie behalten demnach die Wärme, die stereotypisch mit Menschen mit körperlichen Behinderungen assoziiert wird und erhalten durch die Technologie mehr Kompetenz. Damit liegen sie in der Wärme-Kompetenz-Matrix nur leicht hinter nicht-behinderten Menschen oder zum Beispiel der sozialen Gruppe der Mediziner (Meyer/Asbrock, 2018). Diese Ergebnisse der veränderten Wahrnehmung unterstreichen die verzerrte Wahrnehmung von Menschen mit Behinderungen durch negative Stereotypisierung.

Die explizit gemessenen Werte für Wärme und Kompetenz lassen sich für bestimmte soziale Gruppen in über 50 Ländern universell replizieren, auch wenn es kulturspezifische Unterschiede gibt. Weitere Studien zeigen über diese Erkenntnisse hinaus erhebliche Diskrepanzen zu der in der Literatur allgemein beobachteten expliziten Stereotypisierung. Während Menschen mit Behinderungen auf der expliziten Ebene als warmherzig stereotypisiert werden, zeigen die Ergebnisse von Rohmer und Louvet (2018) auf implizierter Ebene eine systematische Assoziation mit geringer Warmherzigkeit. Eine mögliche Erklärung liegt in der gesellschaftlichen Erwünschtheit: Die positiven Bewertungen von Wärme könnten auf der Motivation beruhen, unvoreingenommen zu erscheinen, welche Personen dazu veranlasst, niedrige Bewertungen von Kompetenz durch hohe Bewertungen von Wärme zu überkompensieren. Die Forscher zeigen überdies, dass die implizite Bewertung von niedriger Wärme kontextunabhängig durchgängig auftritt. Konträr dazu manifestiert sich die Bewertung der Inkompetenz vornehmlich in kompetenzrelevanten Situationen wie dem Arbeitsumfeld. Menschen mit Behinderungen werden demnach im Arbeitskontext sowohl mit Antipathie als auch mit Inkompetenz verbunden (Rohmer/Louvet, 2018). Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit Studienergebnissen von Abele und Bruckmüller (2011), dass Kompetenz in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation an Bedeutung gewinnt, während Wärme in den meisten Situationen die soziale Beurteilung als Standard dominiert.

Entgegen diesen Studienergebnissen berichten Arbeitgeber in diversen Studien und Befragungen von einer positiven Einstellung gegenüber Menschen mit Behinderungen und sehen diese als wertvolle und produktive Mitglieder der Belegschaft an. Diese Studien basieren oftmals auf Laborexperimenten und weichen von Felduntersuchungen ab, wobei Laborexperimente teilweise von sozialer Erwünschtheit geprägt sind. Um den Effekt der sozialen Erwünschtheit auszuschließen, kann in Feldversuchen ohne Verzerrungen (Biases) das reale Verhalten gemessen werden. In solchen Feldversuchen werden fiktive Bewerbungen von Bewerbern mit und ohne Behinderung auf reale Stellenangebote eingereicht. Abgesehen von dem Merkmal der Behinderung weisen die Bewerbungen vergleichbare Produktivitätsmerkmale hinsichtlich Alter, Geschlecht, Ausbildung und Erfahrung aus (Bredgaard/Salado-Rasmussen, 2020). Diese Feldstudien zeigen, dass Menschen mit Behinderungen auch bei gleichen Produktivitätsmerkmalen seltener zu Vorstellungsgesprächen eingeladen werden. Eine in Belgien durchgeführte Studie stellte heraus, dass Bewerber mit Behinderungen eine 47 Prozent geringere Chance hatten, eine positive Antwort auf eine Bewerbung zu erhalten, als Bewerber ohne Behinderung (Beart, 2016). Weitere Studien bestätigen am Beispiel von Rollstuhlnutzenden eine

Einstellungsdiskriminierung. Die finnischen Forscher Bjørnshagen und Ugreninov (2021) fanden in ihrem Feldexperiment eine 48 Prozent geringere Wahrscheinlichkeit zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, sofern die Angabe zur körperlichen Behinderung in der Bewerbung gemacht wurde. Eine mögliche Erklärung ist die Wahrnehmung von Führungskräften, dass Menschen mit Behinderungen den Auswahlprozess von geeigneten Kandidaten erschweren, da gesetzliche Vorgaben es nicht ermöglichen, den Bewerber zu seiner Behinderung zu befragen. Hierdurch bleibt teilweise unklar, ob die Person für die zu besetzende Position qualifiziert ist (Kaye et al., 2011).

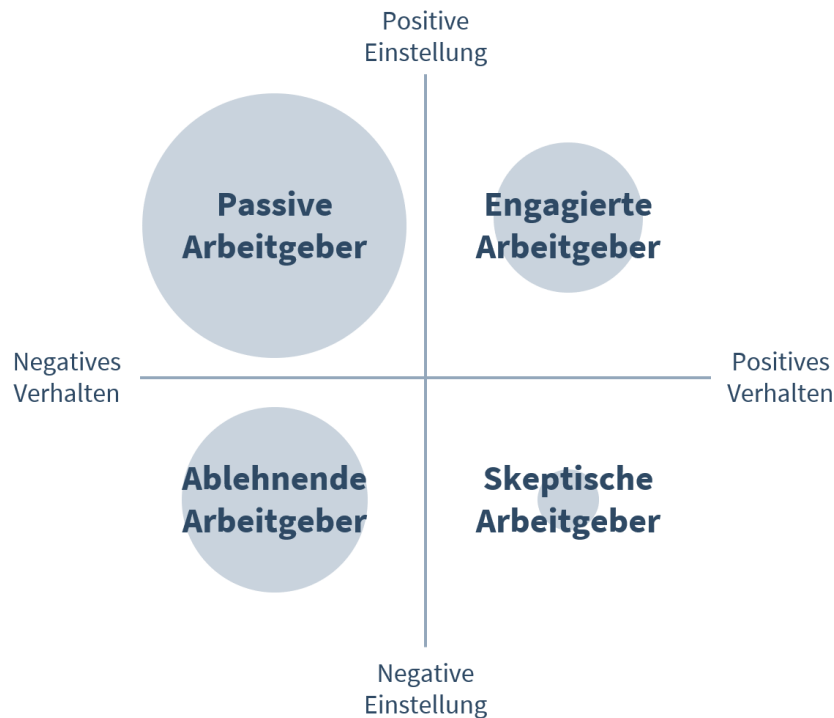
### 3.2 (Unbewusste) Diskriminierung in der Rekrutierung

Verschiedene verhaltensökonomische und kognitionspsychologische Hürden manifestieren sich in der möglichen Annahme, dass es für Arbeitgeber nicht lohnend ist, Menschen mit Behinderungen für ihr Unternehmen zu werben. So besteht die Gefahr, dass Menschen mit Behinderungen auch im Recruiting-Prozess, der zweiten Phase des Beschäftigungszyklus, diskriminiert werden. Die aus der Studienlage hervorgehende überwiegend positive Einstellung zu Menschen mit Behinderungen steht den Sorgen der Arbeitgeber hinsichtlich spezifischer Zuwendungen, besserem Kündigungsschutz, der größeren Gefahr von Rechtsstreitigkeiten oder einer verminderten Arbeitsleistung und Qualifikation gegenüber (Burke et al., 2013). Wie verhält sich also die positive Einstellung gegenüber den Sorgen und damit dem konkreten Verhalten der Arbeitgeber und welchen Einfluss nimmt dieses Verhältnis auf die Einstellungswahrscheinlichkeit von Menschen mit Behinderungen?

Den Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten von dänischen Arbeitgebern zur Einstellung von Menschen mit Mobilitätseinschränkungen untersuchten Bredgaard und Salado-Rasmussen (2020). Durch eine Kombination aus webbasierter Umfrage und Telefoninterviews mit 1.901 Versuchspersonen, zeigen die Forscher, dass der Großteil der Arbeitgeber der Einstellung von Menschen mit Behinderungen gegenüber positiv eingestellt ist. Jedoch setzt dieser Großteil der Arbeitgeber ihre Einstellungen nicht in konkretes Handeln um. Dieses in der Verhaltensökonomik bekannte Phänomen wird unter dem Begriff „Mind-Behavior-Gap“ (auch „Attitude-Behavior-Gap“ oder „Intention-Behavior-Gap“ bekannt) subsumiert. Diese Einstellungs-Verhaltens-Lücke beschreibt die Diskrepanz zwischen den Werten und den Einstellungen eines Individuums und seines tatsächlichen Verhaltens. Bredgaard und Salado-Rasmussen kategorisieren die Arbeitgeber auf Basis ihrer Studienerkenntnisse in vier Gruppen (Abbildung 3-3).

#### **Abbildung 3-3: Einstellung und Verhalten dänischer Arbeitgeber bei der Einstellung von Menschen mit Behinderungen**

Darstellung der Kategorisierung der Arbeitgeber sowie Abbildung der prozentualen Ausprägung durch Darstellung der Größe der Kreise



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Bredgaard/Salado-Rasmussen, 2020

Die Einstellung der Arbeitgeber wurde mit dem Befragungssitem „Als Arbeitgeber haben wir eine soziale Verpflichtung, Menschen mit Behinderungen einzustellen“ gemessen, wohingegen das Verhalten durch das Befragungssitem „Hat der Arbeitgeber derzeit einen oder mehrere Arbeitnehmer mit Mobilitätseinschränkungen beschäftigt?“ oder „Hat der Arbeitgeber früher Personen mit Mobilitätseinschränkungen beschäftigt?“ erfasst wurde. „Passive Arbeitgeber“ (positive Einstellung und negatives Verhalten) bilden hierbei die größte Arbeitgeberkategorie mit 54 Prozent, gefolgt von den „Ablehnenden Arbeitgebern“ (negative Einstellung und negatives Verhalten) mit 22 Prozent. Mit 20 Prozent ist jeder fünfte Arbeitgeber ein „Engagierter Arbeitgeber“ (positive Einstellung und positives Verhalten) und „Skeptische Arbeitgeber“ (negative Einstellung und positives Verhalten) verhalten sich mit 4 Prozent entgegen ihrer Einstellung.

Die Forscher fanden überdies eine signifikante, aber relativ schwache Korrelation zwischen Größe des Unternehmens, Branche, Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen für Personen mit Mobilitätseinschränkungen, Zugänglichkeit des Arbeitsplatzes, Corporate-Social-Responsibility-Strategien (CSR-Strategien), Wissen des Arbeitgebers über Behinderungen und Wissen über öffentliche Ausgleichsregelungen und der Einstellung beziehungsweise dem Verhalten. Dabei zeigte sich, dass die Größe des Unternehmens sowohl einen positiven Einfluss auf die Einstellung als auch auf das Verhalten nimmt. Obwohl „engagierte Arbeitgeber“ am meisten in großen Unternehmen (> 50 Angestellte) anzutreffen sind, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen mit Mobilitätseinschränkungen beschäftigt werden, in kleinen Unternehmen im Verhältnis zu ihrer Größe am höchsten. Die Branche des einstellenden Unternehmens (privater oder öffentlicher Sektor) korreliert zwar positiv mit der Einstellung, nicht jedoch mit dem Verhalten des Arbeitgebers. Die Forscher resümieren, dass private Unternehmen im Gegensatz zu staatlichen weniger positive Einstellungen gegenüber der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen aufweisen. Da sich die Einstellung nicht in Verhalten übersetzt, treffen die Forscher die Annahme, dass der öffentliche Sektor anfälliger für politisch korrekte Antworten ist und damit

sozialer Erwünschtheit unterliegt. Die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen für Personen mit Mobilitätseinschränkungen korreliert sowohl positiv mit der Einstellung als auch mit dem Verhalten der Arbeitgeber, wohingegen die Zugänglichkeit des Arbeitsplatzes zwar nicht mit der Einstellung, aber positiv mit dem Verhalten der Unternehmen korreliert. Die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit sind, neben der subjektiven Interpretation als Hürde durch die Arbeitgeber, die zwar voreingenommen, aber veränderbar sein können, praktische Hindernisse für die Einstellung von Personen mit Behinderung.

Ferner erhöhen das Vorhandensein von CSR-Strategien die Wahrscheinlichkeit eine positive Einstellung und ein positives Verhalten gegenüber der Einstellung von Menschen mit Behinderungen aufzuweisen, genauso wie das Wissen des Arbeitgebers über Behinderungen beziehungsweise das persönliche Kennen von Menschen mit Behinderungen. Das Kennen von einer Person mit Behinderungen erhöht die Wahrscheinlichkeit, ein „engagierter Arbeitgeber“ zu sein, erheblich. Abschließend zeigt das Wissen über öffentliche Ausgleichregelungen ebenfalls positive Zusammenhänge mit Einstellungen und Verhalten. Auffällig ist, dass 44 Prozent angaben, kein Wissen über öffentliche Ausgleichregelungen zu haben und 31 Prozent nur über ein geringes Wissen verfügen. Damit verfügen nur ein Viertel der in der Studie befragten Unternehmen über benötigtes Wissen, was die Einstellungswahrscheinlichkeit von Menschen mit Behinderungen verringert (Bredgaard/Salado-Rasmussen, 2020).

Dass Managern und einstellenden Personen/Unternehmen das notwendige Wissen rund um die Einstellung von Menschen mit Behinderungen fehlen, zeigen auch weitere Untersuchungen (Kaye et al., 2011). Obwohl verschiedene Portale und Initiativen informieren (zum Beispiel REHADAT, 2023), stellt die hohe Quantität der Informationen die einstellenden Personen vor Herausforderungen: zu viele Informationen und Entscheidungsalternativen behindern generell die Entscheidungsfindung (Tessier, 2020). Dies wird in der Verhaltensökonomik unter dem Terminus „Choice-Overload“ untersucht. Da Menschen über limitierte Verarbeitungskapazitäten verfügen, führt das Vorhandensein des Choice-Overload-Effekts angesichts zu vieler dargebotener Optionen dazu, keine Handlung auszuführen und im Status quo zu verharren. Der Effekt kann in Folge verantwortliche Personen in Unternehmen davon abhalten, sich tiefer mit der Thematik rund um die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen vertraut zu machen.

Das Verharren im Status quo wird durch die Verlustaversion abermals verstärkt. Die Verlustaversion beschreibt die Bewertung des Nutzens einer Entscheidung nicht anhand des Zustandes von Wohlstand, sondern von der relativen Veränderung zu einem Referenzpunkt. Die Veränderungen zu Gunsten von Verlusten haben hierbei eine größere Bedeutung als die gleich hohen Veränderungen zu Gunsten von Gewinnen (Kahnemann et al., 1991). Dies könnte bedeuten, dass die Einstellung eines Menschen mit Behinderungen als ein größeres Risiko wahrgenommen wird, weil der potenzielle Verlust durch eine Schlechtleistung in der Position stärker negativ wahrgenommen werden würde, als eine Erfolgsleistung auf dieser Position es positiv tun würde.

Die positive Einstellung, Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen, setzt sich in den meisten Fällen nicht in konkretes Verhalten um. Doch wie reagieren Arbeitgeber auf Menschen mit Behinderungen, wenn diese die Hürde der Einladung vom Vorstellungsgespräch gemeistert haben? Studien zeigen, dass die gängige Einstellungspraxis die Gefahr birgt Menschen mit Behinderungen zu diskriminieren (Burke et al., 2013) und Interviewer womöglich negativ auf Behinderungen von Bewerbern in einem Vorstellungsgespräch reagieren (zum Beispiel Hebl/Skorinko, 2005). In diesem Kontext untersucht die Studie von Madera und Hebl (2012), die Wahrnehmung von Interviewern in einem Bewerbungsgespräch mit Bewerbern mit auffälligem Stigma. Die Forscher fanden heraus, dass Menschen mit Stigmatisierung im Gesicht wie einer Narbe

Benachteiligungen unterliegen. Ein Labor- und ein Feldexperiment zeigen, dass die Testpersonen beziehungsweise Manager (folgend „Teilnehmer“) einen im Gesicht stigmatisierten im Vergleich zu einem nicht stigmatisierten Bewerber schlechter bewerten, weniger Informationen über den Inhalt des Interviews abrufen können und mehr selbst-regulatorische Ressourcen aufbringen müssen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Interviewer Schwierigkeiten haben, wenn sie mit optisch stigmatisierten Personen interagieren und möglicherweise Ressourcen auf Faktoren verwenden, die eine genaue Bewertung der betreffenden Person beeinträchtigen (Auffälligkeitsverzerrung). Die visuelle Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf das Stigma beeinflusst daneben negativ die Erinnerung an Interviewfakten. Zuletzt scheint es den Teilnehmern schwerzufallen, sich nicht auf das Stigma zu fokussieren, was erklärt, dass hohe selbst-regulatorische Ressourcen aufgewendet werden müssen. Der Konflikt zwischen dem Bedürfnis, auf ein Gesichtsstigma zu starren und nicht unhöflich zu erscheinen, führt auch zu einer insgesamt negativen Erfahrung für den Interviewer (Madera/Hebl, 2011). Diese Effekte sind wahrscheinlich auch bei körperlichen, kognitiven und sensorischen Behinderungen zu beobachten, insbesondere wenn diese Merkmale in einem Vorstellungsgespräch gut sichtbar sind (Bonaccio et al., 2019). Durch die Stereotypisierung der Menschen mit Behinderungen als inkompetent, könnten die Rekrutierer ferner dem „fundamentalen Attributionsfehler“ unterliegen. Dieser Bias beschreibt die Attribuierung der Ursache des Verhaltens einer Person im Wesen dieser und nicht anhand der äußeren Umstände (Pfungsthorn/Weltgen, 2022). Antwortet ein Mensch mit Behinderungen aufgrund von Nervosität im Vorstellungsgespräch beispielsweise ungeordnet und fahrig, so könnte der Rekrutierer die Inkompetenz fälschlicherweise der geistigen Disposition der Person zuordnen.

Darüber hinaus unterliegen einstellende Personen oftmals unbewusst dem „Mini-Me-Effekt“ (auch Ähnlichkeitseffekt genannt). Dieser Effekt beschreibt die Beurteilung einer Person nach dem Maßstab der eigenen Ähnlichkeit und hat zur Konsequenz, dass tendenziell Personen eingestellt werden, die dem Rekrutierer ähnlich sind. Dieser Bias wird zudem durch das Stereotype Content Model unterstützt, nach dem Menschen ihre eigene Bezugsgruppe als sowohl sympathisch als auch kompetent wahrnehmen (Fiske, 2008). Dies kann zur Folge haben, dass nicht-behinderte Personen auch die Einstellung von Menschen ohne Behinderungen unbewusst bevorzugen (Voß, 2014).

### 3.3 Modellerklärung zu Einstellungshürden

Zusammenfassend können Einstellungshürden für Menschen mit Behinderungen durch das COM-B-Modell dargestellt werden. Dieses Modell erklärt, dass Fähigkeiten (engl. Capabilities), Möglichkeiten (engl. Opportunities) und Motivation (engl. Motivation) (COM) die Verhaltensweisen (engl. Behaviors) beeinflussen. Zur Darstellung des COM-B-Modells in Bezug auf Einstellungshürden haben Nagtegaal und Kollegen (2022) 47 Studien analysiert und dabei 32 Faktoren identifiziert, die einen negativen oder positiven Einfluss auf die Einstellung von Menschen mit Behinderungen nehmen, wobei die meisten Faktoren Hürden darstellen.

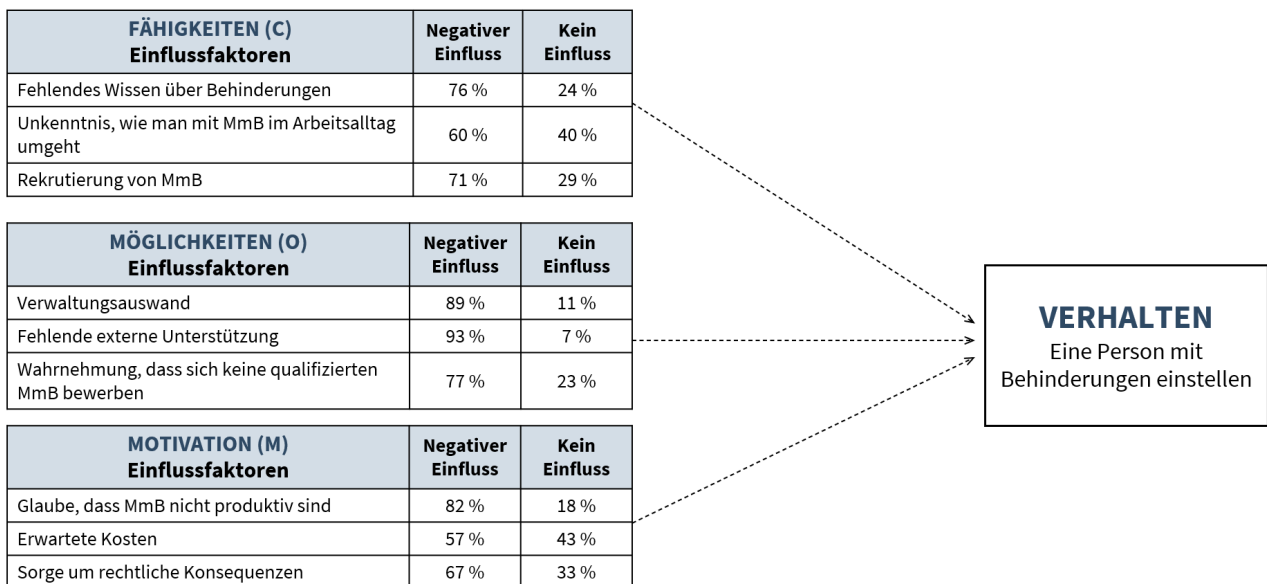
Im Folgenden werden die drei größten Hürden je C-O-M dargestellt. Dass sich die prozentual dargestellten Werte für einen negativen oder keinen Einfluss in der Abbildung 3-4 zu 100 Prozent addieren lassen, liegt an der Tatsache, dass diese Faktoren keinerlei positiven Einfluss auf die Einstellung von Menschen mit Behinderungen nehmen.

Fähigkeiten (C), die Arbeitgeber bei der Einstellung negativ beeinflussen, sind in abnehmender Priorität das fehlende Wissen über Behinderungen, mangelnde Fähigkeiten im Umgang mit Menschen mit Behinderungen

im Arbeitsalltag sowie fehlendes Fachwissen über die Rekrutierung von Menschen mit Behinderungen. Die größten Hürden in den Möglichkeiten (O) bestehen in abnehmender Priorität in erwarteter Belastung durch hohen Verwaltungsaufwand, fehlende externe Unterstützung sowie die Wahrnehmung, dass sich keine qualifizierten Menschen mit Behinderungen im Bewerbungsprozess befinden. Darüber hinaus darf auch die vierte Hürde in den Möglichkeiten nicht außer Acht gelassen werden: Der Glaube, dass die Arbeitskollegen negativ reagieren werden. Diese Hürde ist ein in der Literatur gut recherchiertes Phänomen und wird im Abschnitt 3.4 genauer diskutiert. Zuletzt beeinflusst der Glaube, dass Menschen mit Behinderungen unproduktiv sind, die erwarteten Kosten sowie die Sorge über rechtliche Konsequenzen die Motivation (M) der Arbeitgeber, Menschen mit Behinderungen einzustellen, am stärksten negativ. Insgesamt resümieren die Forscher als größte Barrieren (1) die Erwartung, dass Menschen mit Behinderungen unproduktiv sind, (2) dass Menschen mit Behinderungen dem Unternehmen hohe Kosten verursachen und (3) fehlendes Wissen über Behinderungen. Bei allen hier aufgezeigten Faktoren kann die Richtung der Auswirkung auf die Einstellung bei demselben Faktor von negativ über positiv bis hin zu keiner Auswirkung variieren. Hierzu sei überdies angemerkt, dass sich die Faktoren je nach der Art der Behinderung anders ausprägen können (Nagtegaal et al., 2022). Die folgende Abbildung zeigt die prozentualen Ausprägungen der Einflussfaktoren (Abbildung 3-4).

### Abbildung 3-4: Top drei Einflussfaktoren des C-O-M-Modells

Darstellung der stärksten Einflussfaktoren auf das Verhalten von Arbeitgebern eine Person mit Behinderungen einzustellen und deren negative oder neutrale Auswirkung



\*MmB = Menschen mit Behinderungen

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Nagtegaal et al., 2022

## 3.4 Hemmnisse im Onboarding

Die dritte Phase des Beschäftigungszyklus, das Onboarding, umfasst in diesem Kapitel alle Herausforderungen, die Arbeitnehmer mit Behinderungen in der Praxis erfahren. Insbesondere sind hier die Bedenken

bezüglich besonderer Anpassungen (engl. Accommodations) für Menschen mit Behinderungen zu nennen, genauso wie soziale Integration in den organisatorischen Kontext.

Die Anpassungen für Menschen mit Behinderungen sind im Beschäftigungszyklus nicht nur im Onboarding relevant, sondern in jeder Phase. Beispielsweise müssen Arbeitgeber in der Anziehungsphase ein barrierefreies Bewerbungsportal bereitstellen oder in der Onboarding-Phase den Arbeitsplatz entsprechend den Bedürfnissen des Arbeitnehmers mit Behinderungen einrichten. Weitere Beispiele für Anpassungen sind unterstützende Technologien wie Bildschirmlesesoftware, Rampen, um physische Räume zugänglich zu machen oder dedizierte Parkplätze (Bonaccio et al., 2019). Laut Wilson-Kovacs schrecken die Kosten der besonderen Anpassungen Arbeitgeber ab: „Im Gegensatz zu anderen Diversity-Familien (...) haben Menschen mit Behinderungen ein Preisschild - Türen zu entfernen, um einen Rollstuhl hineinzulassen, kostet Geld (...)“ (eigene Übersetzung, Wilson-Kovacs, 2008, S. 711). In einer Studie von Kaye et al. (2011) mit Unternehmen, die eine ablehnende Haltung gegenüber der Einstellung von Menschen mit Behinderungen aufweisen, wurde die Sorge über die Kosten als stärkster Hinderungsgrund für die Einstellung deutlich. Die Zustimmung über die Sorge der Kosten für die angemessenen Vorkehrungen lag bei 81,4 Prozent, wobei 30,1 Prozent von den 463 Befragten starke Zustimmung äußerten (Kaye et al., 2011).

Weitere Studien belegen, dass Manager oftmals Vorbehalte gegenüber dem wahrgenommenen Mehrwert durch die besonderen Anpassungen für Mitarbeiter mit Behinderungen haben. Vielmehr bezweifeln sie, dass die Produktivitätsvorteile ausreichen, um die Kosten für das Unternehmen zu rechtfertigen. Dabei werden die Bedenken für Kosten der besonderen Anpassungen überbewertet (Bonaccio et al., 2019). Die Umfrageergebnisse einer von 2004 bis 2019 durchgeführten Studie des JAN (Job Accommodation Network), einer Serviceeinrichtung des amerikanischen „Department of Labor's Office of Disability Employment“, in der insgesamt 3.369 Arbeitgeber aus verschiedenen Branchen befragt wurden, zeigen durchweg Vorteile für Arbeitgeber durch besondere Vorkehrungen am Arbeitsplatz, welche die verbundenen Kosten bei weitem überwiegen. Die Vorteile bestehen in der Bindung wertvoller Mitarbeiter und damit geringerer Fluktuation, höherer Zufriedenheit, der Verbesserung der Produktivität und der Arbeitsmoral, der Senkung der Arbeitsunfallkosten und der Verbesserung der Unternehmensvielfalt (JAN, 2020; Schur et al., 2014). In dieser Umfrage berichten die teilnehmenden Unternehmen zudem, dass 56 Prozent der besonderen Anpassungen keine Kosten verursachen und die durchschnittlichen Kostenaufwendungen der übrigen Anpassungen bei 500 US-Dollar liegen. Die meisten anfallenden Kosten (39 Prozent) sind Einmalkosten, wohingegen ausschließlich vier Prozent wiederkehrende Kosten sind. Gerade ein Prozent der Kosten waren eine Kombination aus einmaligen und jährlichen Kosten. Die typischen Kosten von 500 US-Dollar sind über die vielen Jahre der JAN-Erhebung konstant (JAN, 2020). Die durchschnittlichen Kosten steigen dann, wenn besondere Anpassungen (zu) spät vorgenommen werden (Gardner/Johnson, 2004). Dass einstellende Unternehmen vor der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen aufgrund der (unbekannten) Kosten zurückschrecken, kann durch den Bias der Informationsüberlastung (auch „Information-Overload“) erklärt werden. Die unüberschaubare Menge an zur Verfügung stehenden Informationen überfordert Entscheider aufgrund begrenzter Verarbeitungskapazität von Informationen und führt entweder zu Verwirrung oder dazu, dass Entscheidungen gar nicht getroffen werden (Enste et al., 2016). Dies ist vermutlich auch der Grund, dass über 60 Prozent der Unternehmen angeben, nicht über das notwendige Wissen zur Einstellung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen zu verfügen (Bredgaard/Salado-Rasmussen, 2020).

Weitere Untersuchungen zeigen überdies, dass besondere Anpassungen häufig auch von Mitarbeitern ohne Behinderungen gefordert und in Anspruch genommen werden. Das ist insofern wichtig an dieser Stelle zu

erwähnen, da die Kosten für Anpassungen von Mitarbeitern mit Behinderungen nicht höher sind als die Kosten für die Anpassungen für Mitarbeiter ohne Behinderungen (Bonaccio et al., 2019). Dass sich das Investment in besondere Anpassungen für Menschen mit Behinderungen lohnt, zeigen diverse Studien: Kaye (2001) schätzt beispielsweise eine Einsparung von 40 US-Dollar für jeden in die Anpassung ausgegebenen Dollar. Diese fiktiven Kosten basieren insbesondere auf der potenziellen Einsparung einer Neueinstellung mit verbundenen Trainingskosten (Kaye, 2001). Ferner können sich positive Spill-Over-Effekte (auch Übertragungseffekte oder Multiplikatoreffekte genannt) ergeben. Das Gewähren von besonderen Anpassungen wirkt sich demnach nicht nur auf den betreffenden Mitarbeiter (mit und auch ohne Behinderungen) positiv aus, sondern nimmt zudem in den obig genannten Dimensionen auch positiven Einfluss auf die weiteren Mitarbeiter in der Abteilung. Überdies werden die positiven Effekte auf die betreffenden Dimensionen im positiven Maße verstärkt, wenn Kollegen unterstützendes Verhalten zeigen und abgeschwächt, wenn die Kollegen die besonderen Anpassungen nicht unterstützen. Positive Effekte werden jedoch nur realisiert, wenn die Kollegen der Person mit Behinderungen unterstützendes Verhalten zeigen (Schur et al., 2014).

Im Zusammenhang mit der beschriebenen Wichtigkeit, dass Kollegen unterstützend sind und nur so positiven Einfluss nehmen, berichten einige Manager, dass sie unsicher sind, wie sie die soziale Integration innerhalb des Teams und innerhalb der Organisation erfolgreich gelingt. Eine mögliche Erklärung bietet der „In-Group-Out-Group-Bias“. Dieser Bias beschreibt die Bevorzugung der In-Group, also der eigenen sozialen Gruppe (hier: Menschen ohne Behinderungen) gegenüber der Out-Group, also anderen sozialen Gruppen (hier: Menschen mit Behinderungen) (Fetchenhauer/Lang, 2020). In einer Befragung stimmt fast die Hälfte der befragten Unternehmen (46,7 Prozent) zu, dass sie Bedenken bezüglich der Reaktionen der Kollegen auf die Person mit Behinderungen hat (Kaye et al., 2011). Darüber hinaus befürchten Vorgesetzte, dass die übrigen Mitarbeiter es ihnen verübeln würden, wenn sie wegen der Person mit Behinderungen mehr Arbeitslast tragen müssen, um die erwartete geringere Produktivität dieser zu kompensieren. Oder, dass Kollegen die Arbeit als ungerecht umverteilt empfinden, sofern die Arbeitsinhalte, -aufgaben und -pensum nach einer besonderen Anpassung geändert werden müssen (Bonaccio et al., 2019). Die Voraussetzung einer Negativ-Reaktion beinhaltet immer die Prämisse, dass die Behinderung der Person sichtbar sein muss.

Insgesamt ist es wichtig zu erwähnen, dass die aufgeführten Hürden für die Einstellung von Menschen mit Behinderungen auf durchschnittlichen Studienergebnissen basieren. Daneben sind in jeder einzelnen Situation neben den organisatorischen Begebenheiten, auch die Persönlichkeit und die Ansichten der einstellenden Person von großer Bedeutung (Beatty et al., 2018).

### 3.5 Übersicht zu Biases und Heuristiken gegenüber Menschen mit Behinderungen im Einstellungsprozess

Abschließend sollen die kognitiven Verzerrungen, die Personen von der Einstellung von Menschen mit Behinderungen abhalten der aktuellen Forschungsevidenz gegenübergestellt werden. Hierzu werden die aufgeführten Ergebnisse aus dem 3. Kapitel zusammengefasst und durch Forschungsergebnisse von Lengnick-Hall et al. (2008) ergänzt (Tabelle 3-1).



**Tabelle 3-1: Gegenüberstellung der kognitiven Verzerrungen und der Forschungsevidenz**

Phase	Kognitive Verzerrung (Bedenken des Arbeitgebers)	Art der kognitiven Verzerrung	Forschungsevidenz
<b>Anziehung</b>	Es gibt zu wenig qualifizierte und kompetente Menschen mit Behinderungen (Fiske, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unconscious Bias</li> <li>• Stereotypisierung (Stereotype Content Model)</li> <li>• Disableismus</li> <li>• KI-Bias</li> </ul>	<p>Menschen mit Behinderungen haben ebenso wie Nichtbehinderte im Durchschnitt einen Sekundarschulabschluss.</p> <p>Allerdings hat ein geringerer Prozentsatz von Menschen mit Behinderungen einen Bachelor-Abschluss oder ein höheres Bildungsniveau als Menschen ohne Behinderungen.</p>
	Menschen mit Behinderungen sind unproduktiv (Nagtegaal et al., 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Illusorische Korrelation</li> </ul>	Es ist erwiesen, dass es keine Unterschiede in der Arbeitsleistung und Produktivität zwischen Menschen mit und ohne Behinderungen gibt (Ausnahme nach Schwere der Behinderung).
<b>Rekrutierung</b>	Menschen mit Behinderungen sind nicht geeignet für den Job, obwohl der Arbeitgeber sie gerne einstellen würde (Bredgaard/Salado-Rasmussen, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stereotypisierung</li> <li>• Mind-Behavior Gap</li> <li>• Status-quo-Bias</li> </ul>	Einstellende Personen können (auffällig) behinderte Bewerber schlechter bewertet werden, obwohl es keine objektiven Gründe gibt (Madera/Hebl, 2012)
	Ein anderer Bewerber ist viel besser geeignet (Madera/Hebl, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mini-Me-Effekt</li> <li>• Auffälligkeitsverzerrung</li> <li>• Fundamentaler Attributionsfehler</li> </ul>	Hierzu gibt es keine Forschungsevidenz, die dies bestätigt.
<b>Onboarding</b>	Besondere Anpassungen für Menschen mit Behinderungen sind sehr teuer und lohnen sich nicht (Nagtegaal et al., 2022; Bonaccio et al., 2019; Kaye et al., 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information-Overload</li> </ul>	Ein Großteil der Anpassungen ist kostenlos. Die durchschnittlichen Kosten übersteigen 500 USD nicht und sind meist einmalig, wohingegen die entstehenden Vorteile die Kosten überwiegen.
	Mitarbeiter können negativ auf die Arbeit mit Menschen mit Behinderungen reagieren (Nagtegaal et al., 2022; Kosny et al., 2013; Kaye et al., 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In-Group-Out-Group-Bias</li> </ul>	Praktisch gibt es keine Untersuchungen, die diese Aussagen unterstützen

Quelle: Lengnick-Hall et al., 2008; Weitere Quellen sind direkt in der Tabelle angegeben

Aufgrund der vorgestellten Hürden für Menschen mit Behinderungen und der resultierend negativen Stereotypisierung, entscheiden sich Menschen mit Behinderungen oftmals gegen die offene Kommunikation ihrer Behinderung, sofern diese nicht sichtbar ist. Der Anteil der nicht-sichtbaren Behinderungen könnte bei rund 20 Prozent liegen, wobei die Annahme von 20 Prozent der Behinderungsart „Beeinträchtigung der Funktionen von inneren Organen bzw. Organsystemen“ zu Grunde liegt (Destatis, 2021).

Die Studienlage zu den Vor- und Nachteilen des Mitteilens einer Behinderung ist kontrovers. Zum einen kann das Mitteilen einer Behinderung, wie in diesem Kapitel ausführlich beschrieben, kognitive Verzerrungen (Biases, Stereotypisierung) verstärken. Zum anderen zeigen Studienergebnisse jedoch auch positive Auswirkungen für die Betroffenen, für andere und für die Organisation selbst: Die Betroffenen fühlen sich besser, berichten von höherer Arbeitszufriedenheit, geringerer Arbeitsplatzangst sowie geringerem privaten und beruflichen Stress. Auch kann die Offenlegung die Beziehung mit den Kollegen und dem Vorgesetzten positiv beeinflussen. Die Nichtoffenlegung wird sogar mit einer geringeren Leistung in Verbindung gebracht, welches auf die Erschöpfung kognitiver Ressourcen zurückzuführen ist, die durch die Aufrechterhaltung der geheimen Identität möglicherweise entstehen können. Für andere können die Personen mit nicht-sichtbaren Behinderungen durch die Offenlegung zum Vorbild werden und ferner dazu beitragen, dass Behinderungen auch über die Organisation hinaus weniger stigmatisiert werden. Zuletzt trägt die freiwillige Offenlegung dazu bei, die Organisationspolitik und soziale Normen im Unternehmen zugunsten der Diversität zu verbessern. Wie im gleichen Kapitel angesprochen, ist die Unkenntnis über den Umgang mit Menschen mit Behinderungen im Arbeitskontext und den dazugehörigen Kosten ein großer Hinderungsgrund für die Einstellung, welcher durch mehr betroffene Personen im Unternehmen abgebaut werden könnte (Nittrouer et al., 2014).

Vor diesem Hintergrund werden im vierten Kapitel verhaltensökonomische und weitere Ansätze diskutiert, den Anteil von Menschen mit Behinderungen im Unternehmen zu erhöhen und somit eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte zu schaffen.

## 4 Verhaltensökonomische Lösungsansätze für die Förderung der Erwerbstätigkeit von Menschen mit Behinderungen

Neben ökonomischen Anreizen, wie beispielsweise einer Reduzierung oder sogar Vermeidung der Ausgleichsabgabe durch die Einstellung von Menschen mit Behinderungen, kann die verhaltensökonomische Maßnahme des Nudgings ein hilfreiches Tool sein, die Beschäftigungsquote zu erhöhen. Nudges (zu Deutsch: „Anstupsen“) sind alle Maßnahmen, die das Verhalten von Menschen vorhersehbar verändern, ohne hierbei die ökonomischen Anreize zu ändern oder Optionen zu verbieten (Thaler/Sunstein, 2008). Dabei sind die Anstöße (Nudges) zur Verhaltensänderung subtil, nicht-finanzieller Natur und schränken die Präferenzen des Entscheiders nicht ein, da weiterhin alle Wahlalternativen gewährleistet sind und nicht durch Verbote ausgeschlossen werden. Unterdessen ändern die Nudges zwar das Verhalten und damit das Ergebnis, zielen aber nicht darauf ab, die Einstellungen und Perspektiven der Personen zu verändern (O’Meara et al., 2020). Für die Verhaltensänderung nutzen Nudges entweder die kognitiven Verzerrungen aus oder wirken ihnen gezielt entgegen. Daher können bestimmte Biases und Heuristiken durch verschiedene Nudges adressiert und überwunden werden (Enste/Potthoff, 2021). Der Einsatz von Nudges ist sinnvoll, um Reaktanz zu vermeiden. Reaktanz kann durch Freiheitseinschränkungen entstehen und meint, dass Menschen und Unternehmen große Anstrengungen unternehmen, um die (gefühlte) eingeengten Freiheitsspielräume wiederherzustellen.

Freiheiten können durch Kommunikation, die Umwelt und durch die eigene Entscheidung eingeengt werden. In der vorliegenden Thematik kann Reaktanz dadurch ausgelöst werden, dass die Unternehmen gezwungen wären, entgeltliche Ausgleichsabgaben zu zahlen, falls sie keine Menschen mit Behinderungen einstellen (Aktueller Stand siehe Tabelle 2-1) (Raab et al., 2016). Im Folgenden werden Nudges thematisiert, die die Einstellung von Menschen mit Behinderungen positiv beeinflussen können.

## Diversitätsziele setzen

Die Forschung zu Zielsetzung (engl. „goal-setting“) hat gezeigt, dass Ziele in unterschiedlichen Bereichen wie unter anderem Medizin, Gesundheit und Fitness und Verhandlungen wirksam zu positiven Ergebnissen führen. Ein dediziertes Diversitätsziel hat sich in diversen Untersuchungen indes als maßgeblich für die Erhöhung der Diversitätsquoten herausgestellt. Ein Diversitätsziel im Allgemeinen beschreibt ein organisatorisches Ziel zur Erhöhung der demographischen Heterogenität entlang einer bestimmten Dimension der Vielfalt. In der Regel werden zwei Haupttypen von Zielen unterschieden: Zum einen die Verhaltens- bzw. Prozessziele, wie zum Beispiel das Einladen von mindestens einer Person mit Schwerbehinderung zu jeder offenen Position, und zum anderen die Ergebnisziele, die in Form von Leistung definiert sind, wie beispielsweise die Einstellung von 15 Prozent von Menschen mit Behinderungen gemessen an der Gesamtbelegschaft. Beide Arten der Ziele sprechen dabei sowohl den Willen (Motivation) als auch die Art und Weise (Kognition, Fähigkeiten und Fertigkeiten) der Verhaltensänderung an. Den Entscheider betreffend helfen Ziele in einer Entscheidungssituation den Wert von zielbezogenen Verhaltensweisen zu verstärken und/oder den Wert von nicht-zielbezogenen Verhaltensweisen zu verringern. In der Umwelt wirken Ziele als situativer Anstoß, indem sie vorteilhafte Verhaltensweisen lohnender machen, da Menschen von Natur aus motiviert sind, Ziele zu erreichen. Zudem dringen die Ziele stärker in das Bewusstsein der Entscheider und verhindern durch die Fokussierung (Chilazi/Bohnet, 2021) und der damit resultierenden angemessenen Informationsverarbeitung das Choice-Overload-Dilemma (siehe Kapitel 3), welches aufgrund der begrenzten kognitiven Verarbeitungskapazität ansonsten entstehen könnte.

Die Ziele für die Einstellung von Menschen mit Behinderungen sind individuell und je nach Unternehmen kontextabhängig. Generell sollte auf die Formulierung und Festsetzung S-M-A-R-T-er Ziele geachtet werden. S-M-A-R-T bedeutet spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und zeitlich terminiert (begrenzt). Die Grundlage für die Festsetzung einer beispielsweise selbstverpflichtenden Zielquote sollte dabei eine datengestützte Analyse des aktuellen Zustands der Organisation sein.

Um Diversitätsziele zu erreichen, müssen Organisationen auf Verhaltensstrategien zurückgreifen, die den Willen und die Art und Weise Ziele zu erreichen, verbessern können. Eine Übersicht ist in der Tabelle 4-1 dargestellt. Die Inhalte werden folgend genauer erläutert.

**Tabelle 4-1: Methoden zur Verhaltensänderung bei Einstellung von Menschen mit Behinderungen**

Verhaltensänderung	
Wille/Motivation	Art und Weise (Nudges)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortungsübertragung</li> <li>- Monitoring</li> <li>- Berichterstattung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversitätsziele setzen</li> <li>- Feedbacks zur Zielerreichung</li> <li>- Defaults setzen</li> <li>- Informations-Nudges</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Erhöhung des Willens beziehungsweise der Motivation sehen Forscher Schlüsselstrategien in der Verantwortungsübertragung, dem Monitoren und damit der Erhöhung der Transparenz und der Berichterstattung.

- **Verantwortungsübertragung:** Diverse Forschung zeigt, dass die Beauftragung einer bestimmten Person (zum Beispiel Diversity-Manager) oder Einrichtung (Task-Force oder Abteilung) mit der Erreichung von bestimmten Diversitätszielen (Verantwortungsübertragung) die Wahrscheinlichkeit erhöht, diese Ziele zu erreichen. Daneben zeigt die Forschung auch, dass Ziele eher aufgegeben werden, wenn niemand dediziert für diese verantwortlich ist. Ein weiterer Mechanismus für die Sicherstellung der organisatorischen Verantwortungsübertragung sind soziale Netzwerke: Da Menschen negative soziale Konsequenzen meiden möchten, können diese als Motivationsquelle für zwischenmenschliche (im Unternehmen: Kollegen und Vorgesetzte) und allgemeine (außerhalb des Unternehmens: Reputation) Verantwortungsübernahme dienen. Mit der Verantwortungsübernahme für ein Ziel muss zudem ein Konsequenzen-Management installiert werden, welches bei Nicht-Erreichung aktiv wird (Chilazi/Bohnet, 2021). In jedem Fall müssen Unternehmen sicherstellen, dass der Fokus auf die Verantwortung für die Erfüllung der Diversitätsziele nicht den Fokus auf die Verbesserung von Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration selbst überschattet (Temkin/Itembu, 2020).
- **Monitoring:** Im Falle des Monitorings hat sich gezeigt, dass die Dokumentation von Fortschritten Menschen motiviert, ihre Ziele zu erreichen. Der Schwerpunkt der Fortschrittsüberwachung nimmt dabei einen erheblichen Einfluss: Während die Überwachung spezifischer Verhaltensweisen die größte Auswirkung auf das Verhalten nimmt (Verhaltens- und Prozessziele), beeinflusst das Monitoring von Ergebnissen maßgeblich die Ergebnisse (Ergebnisziele). Darüber hinaus gilt für beide Arten von Zielen und deren Monitoring, dass sich die Überwachung durch oder mit anderen Personen positiv auf die Erreichung der Ziele auswirkt („Soziale Konsequenzen“) (Harkin et al., 2016). Beispielsweise zeigen Studien zu Geschlechtsdiversität in Unternehmen, das Technologieunternehmen, die ihre Daten zur Mitarbeitervielfalt mindestens einmal pro Monat überprüfen und offenlegen, einen höheren Frauenanteil aufweisen als Unternehmen, die diese Daten weniger häufig überprüfen. Es wird daher empfohlen, die Diversitätsdaten mindestens alle sechs Monate zu überprüfen und den Fortschritt zu dokumentieren (Chilazi/Bohnet, 2021).
- **Berichterstattung:** Die Berichterstattung zeigt sich am effektivsten, wenn diese öffentlichkeitswirksam durchgeführt wird (Epton et al., 2017). Obwohl der kausale Zusammenhang noch nicht untersucht wurde, zeigt sich jedoch, dass Fortune-100-Unternehmen, die ihre Diversitätsziele und Fortschritte öffentlich melden, in Bezug auf das Verhältnis von Frauen und ethnischen Minderheiten in Führungspositionen deutlich besser abschneiden als die Gesamtheit der großen Unternehmen (Motel, 2016).

Die Zielsetzung überwindet in der Einstellung von Menschen mit Behinderungen zwei Hürden. Zum einen kann der „Unconscious Bias“ (siehe Übersicht Tabelle 3-1) abgeschwächt oder überwunden werden, indem sich die Unternehmen das klare Ziel der Einstellung setzen. Diesem Ziel ist die Erkenntnis vorangegangen, dass Menschen mit Behinderungen produktive Mitarbeiter sind und nicht als inkompetent durch Unternehmensentscheider stereotypisiert werden (siehe Stereotype Content Model). Zum anderen werden durch die Zielsetzung insbesondere diejenigen Unternehmen mobilisiert, die der Einstellung von Menschen mit Behinderungen generell positiv gegenüberstehen. Nach der in Kapitel 3 dargestellten Studie von Bredgaard/Salado-Rasmussen (2020) können Arbeitgeber in passive, ablehnende, engagierte und skeptische Arbeitgeber (prozentual abnehmende Reihenfolge) unterteilt werden. Dabei nehmen die passiven Arbeitgeber (positive Einstellung und negatives Verhalten) mit 54 Prozent den größten Anteil ein und bieten gleichzeitig das größte Potenzial. Der Mind-Behavior-Gap verleitet die Unternehmen jedoch nicht nach ihrer positiven Einstellung zu handeln, wobei die Zielsetzung mit den oben beschriebenen Maßnahmen Abhilfe schaffen kann. Die

Ergebnisse der Studie haben gezeigt, dass das Vorhandensein einer CSR-Strategie sowohl die Wahrscheinlichkeit einer positiven Einstellung als auch die Wahrscheinlichkeit des tatsächlich positiven Verhaltens erhöht. Die in einer CSR-Strategie festgesetzten Ziele, die auch interne Mitarbeiter-Ziele betreffen, scheinen demnach einen positiven Einfluss zu nehmen und zeigen, dass Zielsetzung in diesem Kontext erfolgreich ist.

Die Neugestaltung von Entscheidungskontexten, um die negativen Auswirkungen von Voreingenommenheit (siehe Kapitel 3 „Unconscious Bias“) abzuwachen, kann dazu beitragen, Verhaltenänderungen (Art und Weise) und das Erreichen von Zielen zu erleichtern. Die Verhaltensökonomik kennt folgende Nudges für dieses Vorhaben:

### Feedbacks zur Zielerreichung

Ziele helfen dabei, die Aufmerksamkeit auf die Zielerreichung zu richten, indem zielrelevante Aktivitäten fokussiert und zielirrelevante Aktivitäten minimiert werden. Feedback ist dabei ein wertvoller Maßstab, um zu entscheiden, ob die aktuellen Bemühungen zu einer zielgerichteten und damit zufriedenstellenden Lösung führen. Es ist für Menschen aufgrund der begrenzten Rationalität und kognitiven Verarbeitungskapazität nicht möglich einzelne kleine Handlungen auf ein Gesamtergebnis ausgerichtet zu evaluieren, ohne im Prozess Feedback zum Fortschritt zu erhalten. Ein abweichendes Verhalten gegenüber dem Ziel kann nur angepasst werden, wenn die Abweichung durch Feedback erkannt werden kann (Locke/Latham, 2002). Diese Abweichung dürfte insgesamt bei den „passiven Arbeitgebern“ am größten sein. Wird durch Feedback festgestellt, dass die Ziele der Einstellung nicht erreicht werden, sollten die Unternehmen im nächsten Schritt konkrete Maßnahmen erwägen. Als Ausgangspunkt zur Festsetzung der Maßnahmen kann das C-O-M-B-Modell Anwendung finden (siehe Kapitel 3.3). So können Unternehmen konkret evaluieren, welche fehlenden Fähigkeiten, ungenutzten Möglichkeiten und/oder mangelnde Motivation dazu führen, dass die Einstellung von Menschen mit Behinderungen nicht gelingt.

Abschließend zeigt die Forschung, dass nicht nur die Selbstevaluation hilfreich ist, sondern noch mehr das Feedback durch Externe, wie beispielsweise das Feedback durch den Vorgesetzten, motiviert (Barends et al., 2016).

### Defaults setzen

Defaults sind eine gängige Nudge-Technik, welche die Standardeinstellung verändert. Eine große Hürde für Menschen mit Behinderungen stellen nicht nur klassische Einstellungsverfahren aufgrund von Stereotypisierung dar, sondern insbesondere moderne Rekrutierungsansätze über Künstliche Intelligenz erhöhen Einstellungshürden. Der Princeton-Informatikprofessor Arvind Narayanan beschreibt die Künstliche Intelligenz eines bekannten Tools zur KI-basierten Einstellung als „KI, deren einziger denkbarer Zweck darin besteht, gesellschaftliche Vorurteile aufrechtzuerhalten“ (Eigene Übersetzung: Engler, 2019). Künstliche Intelligenzen müssen daher ein diverses Training erfahren, welches dann in der Lage ist, Eigenschaften von Menschen mit Behinderungen zu erlernen, die später erfolgreich waren (Engler, 2019). Denn behinderungsbedingte Verzerrungen in KI-Systemen werden stark von früheren Einstellungsentscheidungen beeinflusst, welche auch deshalb ein Problem darstellen, da Menschen mit Behinderungen doppelt so selten eingestellt werden, wie Menschen ohne Behinderung und demnach frühere erfolgreiche Mitarbeiter mit Behinderung weniger wahrscheinlich vertreten sind (Nugent et al., 2020). Experten fordern daher verpflichtende Bias-Audit Reports. Diese Reports sollen Zusammenfassungen über die Vorhersagen für marginalisierte Gruppen enthalten und eine Vorurteilsfreiheit bestätigen. Es reiche nicht mehr aus, dass Unternehmen behaupten ihre Modelle seien bewertet worden und wären frei von Vorurteilen (Engler, 2019).

Um das Ziel einer vorurteilsfreien KI zu erreichen, hat das „Institute for Ethical AI“ einen Leitfaden veröffentlicht. Hierbei stellen die Autoren heraus, dass die Gleichbehandlung das Engagement aller Stakeholder, darunter Technologielieferanten, die Strategieabteilung, die Personalabteilung und Einkäufer, erfordert. Es werden Leitfragen aufgezeigt, die die jeweiligen Stakeholder beim Erreichen des Ziels unterstützen. Die Leitfragen lauten zum Beispiel: „Steht die Technologie im Einklang mit unserer Unternehmensstrategie zur Erhöhung der Vielfalt und Repräsentativität?“, „Erfordert die Umsetzung dieser Technologie alternative Beurteilungswege, damit Menschen mit unterschiedlichen Beeinträchtigungen auf der Grundlage ihrer individuellen Fähigkeiten und Potenziale eingestellt werden können?“ oder „Können sie [die Lieferanten] nachweisen, dass sie Menschen mit Behinderungen als Experten und potenzielle Nutzer aktiv in den Produktentwicklungszyklus miteinbezogen haben?“ (Nugent et al., 2020). Schon diese Auswahl an Fragen verdeutlicht den enormen Aufwand, der hinter einem fairen KI-gestützten Einstellungsprozess steht. Dieser (Mehr-)Aufwand könnte Unternehmen abschrecken und ihr Vertrauen in die Bestätigung der Vorurteilsfreiheit durch die Lieferanten verstärken.

Standardeinstellungen (hier KI-Rekrutierung) können demnach nur zur Erreichung der Ziele beitragen, wenn diese nicht den gängigen gesellschaftlichen Vorurteilen unterliegen. Unter diesen Voraussetzungen zeigen Studien, dass KI-gestützte Einstellungsverfahren nicht nur die positiven Eigenschaften der Zeitersparnis für Personalabteilungen aufweist, sondern Entscheidungen, die auf instinktivem Verhalten und damit auch gleichzeitig menschlicher Voreingenommenheit beruhen, verringert oder eliminieren kann. KI-Rekrutierung kann dann Objektivität gewährleisten und den richtigen Kandidaten auswählen (Uma et al., 2023).

## Informations-Nudges

In komplexen (Entscheidungs-)Situationen können Informations-Nudges eingesetzt werden. Die Informationen können die Entscheidung von Menschen verbessern, wenn diese gut aufbereitet sind und die wichtigen Informationen darstellen. Die wichtigen Informationen können somit leicht erkannt werden und ermöglichen ein vereinfachtes Einschätzen und Vergleichen von verschiedenen Alternativen (Bruttler et al., 2014).

Dies ist insbesondere bei der Einstellung von Menschen mit Behinderungen von Bedeutung, da oftmals fehlende oder sogar zu viele Informationen die Einstellungshürde verhärten. Denn 60 Prozent der Unternehmen verfügen nicht über das notwendige Wissen zur Einstellung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen (Bredgaard/Salado-Rasmussen, 2020) und zum großen Maße (71 Prozent) trägt das fehlende Wissen über Behinderungen zur Nicht-Einstellung bei (Nagtegaal et al., 2022). Auf der anderen Seite zeigt sich ein positiver Zusammenhang, wenn Informationen gut aufbereitet und zugänglich sind: Unternehmen, die über Wissen zu öffentlichen Ausgleichsregelungen verfügen, stellen mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Person mit Behinderung als Mitarbeiter ein und gleichzeitig stehen diese Unternehmen dieser Mitarbeitergruppe generell positiver gegenüber. Die gut aufbereiteten Informationen scheinen jedoch aktuell zu fehlen: In einer dänischen Studie gaben 44 Prozent an kein Wissen über öffentliche Ausgleichsregelungen zu haben und 31 Prozent verfügen nach eigenen Angaben nur über ein geringes Wissen (Bredgaard/Salado-Rasmussen, 2020). Es zeigt sich demnach eindrucksvoll, dass Informations-Nudges durch gut aufbereitete Informationen den kognitiven Aufwand zur Verarbeitung minimieren können und somit Einstellungsentscheidungen positiv beeinflussen.

Auch Studien beweisen die Wirksamkeit von Informations-Nudges, hier am Beispiel einer lokalen Marketingkampagne für die Einstellung älterer Menschen. Im Studiendesign von Homrighausen und Lang (2019) wurden Banner mit vorteilhaften Eigenschaften älterer Arbeitnehmer aufgestellt, zudem Informationsbroschüren an Unternehmen verteilt und die Informationen überdies auf Jobmessen bereitgestellt. Die Studie zeigte, dass die durch die Kampagne zur Verfügung gestellten Informationen das Einstellungsverhalten von Unternehmen positiv veränderten und sich die Beschäftigungsquote um drei Prozent erhöhte. Zwar erhöhte sich die Einstellungsquote nicht, dennoch nahm durch diese Maßnahmen die Arbeitsplatzstabilität zu.

## Inklusionserleben im Unternehmen stärken

Obwohl Nudging das Potenzial hat, Verhalten und daraus resultierend das Ergebnis zu verändern, beeinflusst es nicht zwangsläufig die Einstellung der handelnden Personen. Neben oben genannten verhaltensökonomischen Ansätzen bedarf es folglich auch tiefgreifenden, strukturellen Veränderungsprozessen in Organisationen, um die Einstellung gegenüber Menschen mit Behinderungen dauerhaft zu verbessern. Das Erleben von Inklusion knüpft daran an. Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten der Inklusion und Diskriminierung im beruflichen Kontext erläutert und konkrete Handlungsempfehlungen für die Herstellung inklusiver Führungsstrukturen verdeutlicht.

Der in der englischsprachigen Literatur verwendete Begriff „Inclusive Leadership“ wird im Deutschen gebräuchlich mit integrativer Führung übersetzt und richtet sich nicht ausschließlich an Menschen mit Behinderungen, sondern allgemein an das Thema Diversität mit Fokus auf marginalisierte Gruppen. Integrative Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Mitarbeiter nicht aufgrund von Geschlecht, Alter, Religion, Rasse, ethnischer Zugehörigkeit, sexueller Orientierung oder anderer Faktoren klassifizieren, sondern die einzigartigen Talente und unterschiedlichen Perspektiven, welche unterschiedliche Personen an den Arbeitsplatz bringen, erkennen, schätzen und nutzen (Mor Barak et al., 2016). Dementsprechend ist ein integrativer Führungsansatz ein Gegenentwurf zu diskriminierenden Leitbildern. Diskriminierung äußert sich darin, dass Menschen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe schlechter betrachtet oder behandelt werden als andere (Pascoe/Richman, 2009). Am Arbeitsplatz kann sich Diskriminierung unter anderem in einem eingeschränkten Zugang zu Arbeitsplätzen (zum Beispiel wegen mangelnder Barrierefreiheit) oder Möglichkeiten (zum Beispiel der Weiterbildung oder Qualifizierung), in voreingenommenen Bewertungen oder in einer ungerechten Verteilung von Prämien äußern. Darüber hinaus nimmt Diskriminierung oft eine zwischenmenschliche Form an, die Aspekte wie verbale Belästigung, Mobbing und Unhöflichkeit umfasst (Raver/Nishii, 2010). Folglich behindert Diskriminierung die vollständige Integration von Personen und fördert die Stigmatisierung am Arbeitsplatz (Raver/Nishii, 2010).

Eine einheitliche Definition für das Erleben von Inklusion im beruflichen Kontext liegt bislang nicht vor (Chakraverty et al., 2023). Mitarbeiter, die sich inkludiert fühlen, empfinden sich selbst als akzeptierte sowie geschätzte Mitglieder innerhalb ihrer Arbeitsgruppe (Shore et al., 2011). Dieses Gefühl leitet sich aus der Erfüllung zweier scheinbar gegensätzlicher persönlicher Bedürfnisse ab, welche in der Theorie der optimalen Unterscheidbarkeit von Brewer beschrieben werden: dem Bedürfnis dazuzugehören und dem Bedürfnis einzigartig zu sein (Brewer, 1991). Ein Mitarbeiter, der starke soziale Bindungen mit anderen am Arbeitsplatz hat und zeitgleich für seine einzigartigen persönlichen Eigenschaften geschätzt wird, fühlt sich eingebunden in die Arbeitsgruppe (Shore et al., 2011). Die empfundene Wertschätzung am Arbeitsplatz, resultierend aus der Bedürfniserfüllung aus Erleben von Einzigartigkeit und gleichzeitiger Zugehörigkeit, bewerten Shore et al. (2011) als Eckpfeiler von Inklusion. Nach Jansen et al. (2014) fühlen sich Menschen inkludiert, wenn sie sich authentisch in einer Gruppe verhalten können und unabhängig von ihrer Zugehörigkeit zu einer

Minderheit Wertschätzung durch die anderen Gruppenmitglieder erfahren. Chakraverty et al. (2023) konnten darauf aufbauend drei Faktoren feststellen, welche für das Inklusionserleben wesentlich sind: das Erleben von Wertschätzung und Akzeptanz für das eigene Selbst durch das soziale Arbeitsumfeld, das Erleben einer Passung zwischen der eigenen Person und dem Arbeitsumfeld, sowie das Erleben organisationaler Strukturen, welche die Verwirklichung eigener Zielstellungen begünstigen. Dafür sind gut ausgebildete Führungskräfte unerlässlich, die ausreichend Zeit für Führung haben und sich weiterbilden; beispielsweise an der IW Akademie für integriertes Wirtschaften ([www.iw-akademie.de](http://www.iw-akademie.de)).

Darüber hinaus konnten Chakraverty et al. (2023) sechs inklusionsrelevante organisationale Rahmenbedingungen identifizieren, mit welchen sich Arbeitnehmer mit dauerhaften gesundheitlichen Beeinträchtigungen als inkludiert erleben können. Dazu gehört eine positive Organisationskultur, die Mitgestaltung und Potenzialentfaltung, die zur Verfügungstellung von individuell passenden Arbeitsplätzen, das Herstellen eines wertschätzenden und sicheren Teamklimas, eine faire und zufriedenstellende Bezahlung sowie die Ermöglichung positiver Rollenmodelle für Arbeitnehmer mit dauerhaften gesundheitlichen Beeinträchtigungen erleben zu können.

**Tabelle 4-2: Identifikation organisationaler Rahmenbedingungen für das Inklusionserleben**

Identifikation organisationaler Rahmenbedingungen für das Inklusionserleben	
<b>Positive Organisationskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positive Sichtweise auf die Beschäftigung von Menschen mit dauerhaften, gesundheitlichen Beeinträchtigungen (dgB)</li> <li>- Unterstützende Arbeitsbedingungen</li> </ul>
<b>Mitgestaltung und Potenzialentfaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire organisatorische Praktiken zur Potenzialentfaltung</li> <li>- Mitbestimmung von Arbeitnehmenden mit dgB über ihre Arbeitstätigkeit</li> </ul>
<b>Passende Arbeitsplätze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gutes Arbeiten trotz dgB</li> <li>- Tätigkeiten, die zu den Fähigkeiten passen</li> </ul>
<b>Teamklima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement seitens der Organisation für einen wertschätzenden Umgang mit Herausforderungen durch gesundheitliche Beeinträchtigungen</li> <li>- Engagement für ein Teamklima ohne Akzeptanz von Diffamierung, Zurückweisung aufgrund von „Andersartigkeit“</li> <li>- Fairer Umgang</li> <li>- Offene Ansprache schwieriger Themen</li> </ul>
<b>Zufriedenstellende Bezahlung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire Entlohnung</li> </ul>
<b>Vorhandensein positiver Rollenmodelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Andere Personen mit dgB als ermutigende Beispiele kennenzulernen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Chakraverty et al., 2023

In einer weiteren Studie konnten Chakraverty et al. (2023) ermitteln, dass das Erleben von Inklusion eine stressreduzierende Wirkung hat, die Kündigungsabsichten von Menschen mit dauerhaften Beeinträchtigungen verringert und mit einer hohen Arbeitsfähigkeit sowie einem hohen Arbeitsengagement verbunden ist.



Darüber hinaus fördert das Erleben von Inklusion den offenen Umgang mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen und hemmt negative gesundheitsökonomische Effekte, wie Präsentismus, also dem Arbeiten trotz Erkrankung (Chakraverty et al., 2023).

Dass sich die Mitarbeiter am Arbeitsplatz einbezogen fühlen, wird folglich immer wichtiger; auch da die Vielfalt der Belegschaft innerhalb der Unternehmen stets zunimmt (Adams et al., 2019). Führungskräfte spielen als Vertreter eines Betriebs an vorderster Front eine wichtige Rolle bei der Erreichung dieser Ziele. Das Zugehörigkeitsbedürfnis eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz kann durch den Aufbau und die Aufrechterhaltung starker und konstruktiver Beziehungen zum Vorgesetzten und zu den Mitgliedern der Arbeitsgruppe erfüllt werden (Adams et al., 2020; Shore/Chung, 2021). In einer partizipativ organisierten Sensibilisierungskampagne an einer Hochschule im Jahr 2019/2020 wurden Daten zu Veränderungswünschen bezüglich einer verbesserten Zusammenarbeit von Menschen ohne und mit Behinderungen erhoben. Führungskräften wird dabei nahegelegt an verpflichtenden Schulungen und Fortbildungen zum Umgang mit dem Thema Beeinträchtigungen teilzunehmen (Lülf et al., 2023). Ziel ist es, dass Führungskräfte ein Betriebsklima herstellen, welches einen Austausch ohne Angst vor Stigmatisierung ermöglicht. Dieses Ziel ist nicht nur im Sinne der UN-Behindertenrechtskonvention besonders erstrebenswert. Stigmatisierung und Einschränkungen stellen besonders negative Prädiktoren im persönlichen Inklusionserleben dar und verringern wichtige arbeitsbezogene Faktoren wie Gesundheit, Wohlbefinden und Produktivität (Chakraverty et al., 2022; Jansen et al., 2014). Ferner ist, im Sinne der Beschreibung von Inklusionserleben nach Jansen et al. (2014) die Schaffung einer Betriebskultur, in welcher das Mitteilen einer Behinderung am Arbeitsplatz ohne Stigmatisierung möglich ist, von elementarer Bedeutung. Das Verschweigen von Behinderungen aus Sorge vor Exklusion am Arbeitsplatz und die damit einhergehende fehlende authentische Komponente, welche Grundvoraussetzung für das Erleben von Inklusion ist, wird als opportun gegenüber dem Zugehörigkeitsgefühl bewertet (Chakraverty et al., 2023). Weitere konkrete Maßnahmen betreffen die Kompensation von Personalknappheit durch Vertretungsregeln, um etwaige Mehrbelastungen für Kollegen durch Fehlzeiten oder vermehrten Urlaubsanspruch zu minimieren (Lülf et al., 2023). Darüber hinaus werden flexible Arbeitsmodelle, die sowohl Zeit als auch Ort betreffen, sowie die Entfristung von Arbeitsverträgen, um Planungssicherheit zu gewährleisten, als inklusive Potenziale bewertet.

Inwiefern der Effekt von inklusivem Erleben im beruflichen Kontext gemessen werden kann, ist unklar. Allerdings eignet sich bei der Prüfung einer inklusionsfördernden Betriebskultur das Messen, ob sich die betroffenen Personen selbst als inkludiert erleben oder nicht (Chakraverty et al., 2023). Darüber hinaus ist es ratsam Menschen mit Behinderungen in den Prozess zu einer inklusiven Betriebskultur einzubeziehen (Chakraverty et al., 2023).

## 5 Fazit

Angesichts der aktuellen (gesellschaftlichen) Entwicklungen in Anlehnung an die UN-Behindertenrechtskonvention, in denen Diversität und Inklusion als Eckpfeiler einer gerechten und erfolgreichen Arbeitswelt anerkannt werden, bleiben die Herausforderungen bei der Einstellung von Menschen mit Behinderungen, insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels sowie des akuten Fachkräftemangels, ein dringendes soziales wie ökonomisches Thema. Während Unternehmen zunehmend ihre Verantwortung wahrnehmen und sich für vielfältige Belegschaften einsetzen, zeichnet sich dennoch ab, dass die Umsetzung dieses Engagements mit verhaltensökonomischen Barrieren und ungenutzten Potenzialen konfrontiert ist. Auch

wenn gesetzlich vorgeschriebene Anreize, wie beispielweise die Ausgleichsabgabe in Kombination mit einer Beschäftigungspflicht von Menschen mit Behinderungen, wirken, zeigt die Beschäftigungssituation von Menschen mit Behinderungen weiterhin Optimierungspotenzial. Obwohl sich die Qualifikationen und Fähigkeiten vieler Menschen mit Behinderungen oft nahtlos in die Arbeitswelt einfügen würden, zeigt die Forschung immer wieder, dass tiefsitzende Vorurteile, unbewusste Diskriminierung und mangelnde Informationen nach wie vor die Rekrutierungsentscheidungen, wenn auch unbewusst, beeinflussen. Der Report zeigt entlang des Beschäftigungszyklus dediziert je Phase auf, mit welchen Biases und Heuristiken arbeitswillige Menschen mit Behinderungen konfrontiert sind und erklärt, auf Basis welcher unbewussten Diskriminierung durch die Unternehmen diese Erwerbstätigen nicht erfolgreich ist. Diese Hindernisse begrenzen jedoch nicht nur die individuellen Chancen der Betroffenen, sondern auch die Wachstumschancen und Innovationskraft der Unternehmen.

Verhaltensökonomische Konzepte, wie die verschiedenen angesprochenen „Nudges“ (sanfte Stupser), besitzen das Potenzial, die Einstellung von Menschen mit Behinderungen positiv zu verändern. Insbesondere könnten solche Nudges bei Arbeitgebern erfolgreich sein, die grundsätzlich offen für die Einstellung von Menschen mit Behinderungen sind, bei denen jedoch die tatsächliche Umsetzung bisher noch aussteht. Eine wesentliche Hürde für solche Einstellungen besteht neben unbewussten Stereotypen insbesondere in Informationsdefiziten und folglich in fehlendem Wissen. Die Tatsache, dass bisher nur wenige konkrete Studien zu Nudging im Kontext der Einstellung von Menschen mit Behinderungen existieren, verdeutlicht die dringende Forschungslücke. Bislang ist es daher nicht möglich, die genauen Potenziale von Nudging präzise zu beziffern.

Neben verhaltensökonomischen Ansätzen, die ausschließlich das Ergebnis, nicht aber die Einstellung von Individuen verändern kann, kann das Erleben von Inklusion als Zusammenspiel aus Authentizität und Zugehörigkeit im beruflichen Kontext Gesundheit, Wohlbefinden und Produktivität aller Beschäftigten fördern und tiefgreifende strukturelle Veränderungen zugunsten eines offenen Umgangs mit Beeinträchtigungen und daraus resultierend einem Abbau von Stigmatisierungen und Unwissenheit begünstigen. Die Studienlage verdeutlicht immer wieder, dass konkrete Erfahrungen in der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen mit Vorurteilen brechen und dabei helfen, zuvor angenommene Leistungsdifferenzen und innerbetriebliche Konflikte von Menschen mit Behinderungen und Menschen ohne Behinderungen zu überwinden. Führungskräfte stehen dabei in besonderer Verantwortung in der Erfüllung organisationaler Rahmenbedingungen für das Inklusionserleben.

Eine inklusive Unternehmenskultur kann somit nicht nur zur erfolgreichen Einstellung und Beschäftigung von Mitarbeitern mit Behinderungen beitragen und ihr Wohlbefinden im Unternehmen positiv beeinflussen, sondern auch bestehende Mitarbeiter ermutigen, ihre nicht sichtbaren Behinderungen offen zu legen. Unsere Untersuchungen deuten darauf hin, dass etwa 20 Prozent der Mitarbeiter ihre Behinderungen bisher nicht preisgeben. Dies kann nicht nur zu einer potenziell geringeren Leistung führen, die auf der Erschöpfung kognitiver Ressourcen durch die Aufrechterhaltung einer geheimen Identität basiert, sondern kann auch dazu führen, dass Betroffene und das Unternehmen eine Vielzahl positiver Auswirkungen nicht realisieren können. Mitarbeiter, die ihre Behinderung offenlegen, berichten von höherer Arbeitszufriedenheit, geringerer Angst am Arbeitsplatz, weniger privatem und beruflichem Stress sowie einer besseren Integration in ihre Teams. Ferner profitieren Unternehmen von einer inklusiven Kultur auch unmittelbar aus wirtschaftlicher Sicht. Die Zahlungen für Ausgleichsabgaben könnten durch die Offenlegung bisher nicht bekannter Mitarbeiter mit Behinderungen reduziert oder sogar eliminiert werden.

## Abstract

Companies are increasingly and urgently looking for suitable employees due to the shortage of skilled workers and demographic change. People with disabilities have suitable qualifications, but are often not considered in the hiring process due to their disability-related individuality. This (unconscious) discrimination, which takes place at every stage of the employment cycle, prevents this group of employees from utilizing their potential for the benefit of both employees and companies. Behavioral approaches, such as nudging, can be used to overcome these barriers to hiring and employment. Nudges steer human behavior and individual decisions in a desired direction through minimally invasive, non-financial interventions without restricting freedom of choice. The analyzed nudges of goal setting, feedback, defaults and information nudges show practical approaches for a win-win situation for employees and companies. Furthermore, the importance of the experience of inclusion and an inclusive corporate culture is discussed. A positive experience of inclusion improves, among other things, job satisfaction and occupational stress. In addition, companies benefit from an economic point of view: If the legal quota for hiring people with disabilities is not met, companies must pay a compensatory fee. This does not apply if employees with disabilities who have not previously disclosed their disability due to fear of discrimination come forward.

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Arbeitgeber nach Arbeitgeberart und Beschäftigungspflicht.....	10
Tabelle 3-1: Gegenüberstellung der kognitiven Verzerrungen und der Forschungsevidenz.....	24
Tabelle 4-1: Methoden zur Verhaltensänderung bei Einstellung von Menschen mit Behinderungen.....	26
Tabelle 4-2: Identifikation organisationaler Rahmenbedingungen für das Inklusionserleben .....	31

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Menschen mit Schwerbehinderung nach erwerbsfähigem Alter (Angabe in Millionen) .....	6
Abbildung 2-2: Anteil der beschäftigungspflichtigen Arbeitgeber in Deutschland.....	9
Abbildung 2-3: Betriebliche Einschätzung von Menschen mit Schwerbehinderungen im Vergleich zu Menschen ohne Schwerbehinderungen .....	11
Abbildung 3-1: Beschäftigungszyklus .....	13
Abbildung 3-2: Stereotype Content Model .....	15
Abbildung 3-3: Einstellung und Verhalten dänischer Arbeitgeber bei der Einstellung von Menschen mit Behinderungen.....	17
Abbildung 3-4: Top drei Einflussfaktoren des C-O-M-Modells.....	21

## Literaturverzeichnis

Abele, Andrea E. / Bruckmüller, Susanne, 2011, The bigger one of the Big Two? Preferential processing of communal information, in: Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 47, S. 935–948

Allgemeines Gleichstellungsgesetz, 2022, Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 in der aktuellen Fassung von Mai 2022, [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/recht-und-gesetz/allgemeines-gleichbehandlungsgesetz/dasGesetz\\_inhalt.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/recht-und-gesetz/allgemeines-gleichbehandlungsgesetz/dasGesetz_inhalt.html) [28.3.2023]

Adams, Byron G. / Meyers, M. Christina / Sekaja, Lusanda, 2020, Positive Leadership: Relations with Employee Inclusion, Discrimination, and Well-Being, in: Applied Psychology: An International Review, Vol. 69 Issue 4, S. 1145–1173

Asbrock, Frank, 2010, Stereotypes of Social Groups in Germany in Terms of Warmth and Competence, in: Social Psychology, Vol. 41, Issue 2, S. 76–81

Baert, Stijn, 2016, Wage subsidies and hiring chances for the disabled: Some causal evidence, in: European Journal of Health Economics, Vol. 17, S. 71–86

Barends, Eric / Janssen, Barbara / Velghe, Cedric, 2016, Rapid evidence assessment of the research literature on the effect of goal setting on workplace performance, [https://www.cipd.co.uk/Images/rapidevidence-assessment-of-the-research-literature-on-the-effect-of-goal-setting-on-workplace-performance\\_tcm18-6903.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/rapidevidence-assessment-of-the-research-literature-on-the-effect-of-goal-setting-on-workplace-performance_tcm18-6903.pdf) [19.7.2023]

Bariffi, Francisco Jose, Artificial Intelligence, Human Rights and Disability, in: Pensar Fortaleza, Vol. 26, Issue 2, S. 1–14

Beatty, Joy / Baldrige, David / Boehm, Stephan / Kulkarni, Mukta / Colella, Adrienne, 2018, On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda, in: Human Resource Management, Vol. 58, S. 119–137

Beck, Hanno, 2014, Behavioral economics, Pforzheim

Becker, Silke / Otto-Albrecht, Manfred, 2019, Inklusive Führung, [BuchInklusiveFuehrung.pdf \(unternehmensnetzwerk-inklusion.de\)](#) [24.8.2023]

Bjørnshagen, Vegar / Ugreninov, Elisabeth, 2021, Disability Disadvantage: Experimental Evidence of Hiring Discrimination against Wheelchair Users, in: European Sociological Review, Vol. 37, Issue 5, S. 818–833

Blank, Florian / Brehmer, Wolfram, 2022, Beschäftigung von Schwerbehinderten und ihre Vertretung im Betrieb, WSI Policy Paper, Vol. 71, Düsseldorf

Bonaccio, Silvia / Connelly, Catherine E. / Gellatly, Ian R. / Jetha, Arif / Martin Ginis, Kathleen A., 2020, The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence, in: Journal of Business and Psychology, Vol. 35, S. 135–158

Bredgaard, Thomas / Salado-Rasmussen, Julia, 2020, Attitudes and behaviour of employers to recruiting persons with disabilities, in: Association ALTER, Vol. 15, Issue 1, S. 61–70

Brewer, Marilyn B., 1991, The social self: On being the same and different at the same time, in: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 17, Issue 5, S. 475–482

Bundesagentur für Arbeit (BA), 2021, Schwerbehinderte Menschen in Beschäftigung, Anzeigeverfahren SGB IX (Jahreszahlen), Berichtsjahr 2019, Nürnberg

Bundesagentur für Arbeit (BA), 2022, Arbeitsmarktsituation schwerbehinderter Menschen 2021, [Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen.pdf \(arbeitsagentur.de\)](#) [21.3.2023]

Bundesagentur für Arbeit (BA), 2023, Schwerbehinderte Menschen in Beschäftigung (Anzeigeverfahren SGB IX), [Einzelausgaben - Statistik der Bundesagentur für Arbeit \(arbeitsagentur.de\)](#) [9.8.2023]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2023, Rede des Ministers im Plenum zur ersten Lesung „Inklusiver Arbeitsmarkt“, [BMAS - "Nur ein inklusiver Arbeitsmarkt ist ein starker Arbeitsmarkt" \[24.8.2023\]](#)

Burke, Jana / Bezyak, Jill / Fraser, Robert / Pete, Joseph / Ditchman, Nicole / Chan, Fong, 2013, Employers' Attitudes Towards Hiring and Retaining People with Disabilities: A Review of the Literature, in: The Australian Journal of Rehabilitation Counselling, Vol. 19, Issue 1, S. 21–38

Bruttel, Lisa V. / Stolley, Florian / Guth, Werner / Kliemt, Hartmut / Bosworth, Steven / Bartke, Simon / Schnellenbach, Jan / Weimann, Joachim / Haupt, Marlene / Funk, Lothar, 2014, Nudging als politisches Instrument - gute Absicht oder staatlicher Übergriff?, in: Wirtschaftsdienst, Vol. 94, Issue 11, S. 767–791

Chakraverty, Veronika / Zimmer, Heinz / Niehaus, Mathilde, 2023, Eine Frage der Wertschätzung, Passung und Normen: Organisationale Rahmenbedingungen für das Inklusionserleben von Arbeitnehmenden mit dauerhaften gesundheitlichen Beeinträchtigungen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, Vol. 67, Issue 3, S. 149–162

Chakraverty, Veronika / Zimmer, Heinz / Niehaus, Mathilde, 2023, Mittendrin oder nur dabei? Konsequenzen des Inklusionserlebens am Arbeitsplatz für Gesundheit, Wohlbefinden und Produktivität von Menschen mit dauerhaften gesundheitlichen Beeinträchtigungen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Jg. 67, Heft 1, S. 44–58

Chakraverty, Veronika / Zimmer, Heinz / Niehaus, Mathilde, 2023, Mögen mich die anderen und ermutigen sie mich, ich selbst zu sein? Eine Propensity-Score-Analyse zum Effekt dauerhafter gesundheitlicher Beeinträchtigungen auf das arbeitsbezogene Inklusionserleben, in: Die Rehabilitation, Nr. 62, S. 94–103

Chilazi, Siri / Bohnet, Iris, 2021, Behavioral Economics: Promoting Diversity, Equity, and Inclusion Through Goal-Setting, in: Behavioral Economics Guide 2021, S. 2–13

Dale, Stephen, 2018, Heuristics and Biases. The Science Of Decision Making, <http://stephendale.com/?p=4234> [13.2.2022]

Destatis, 2022, Statistik der schwerbehinderten Menschen, [Statistik der schwerbehinderten Menschen - Kurzbericht - 2021 \(statistischebibliothek.de\)](#) [24.8.2023]

Destatis, 2022, 15. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, [15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung - Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](#) [24.8.2023]

Destatis, 2021, Lebenslage der behinderten Menschen. Ergebnisse des Mikrozensus, [Lebenslagen der behinderten Menschen 2019 - \(Ergebnisse des Mikrozensus\) \(destatis.de\)](#) [24.8.2023]

Engler, Alex, 2019, For some employment algorithms, disability discrimination by default, <https://www.brookings.edu/articles/for-some-employment-algorithms-disability-discrimination-by-default/> [20.7.2023]

Enste, Dominik / Ewers, Mara / Heldman, Christina / Schneider, Regina, 2016, Verbraucherschutz und Verhaltensökonomik, IW-Analyse, Nr. 106, Köln

Enste, Dominik / Potthoff, Jennifer, 2021, Behavioral Economics and Climate Protection: Better regulation and green nudges for more sustainability, IW-Analyse, Nr. 146, Köln

Epton, Tracy / Currie, Sinead / Armitage, Christopher, J., 2017, Unique effects of setting goals on behavior change: Systematic review and meta-analysis, in: Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol. 85, Issue 12, S. 1182–1198

Eurostat, 2020, Self-perceived long-standing limitations in usual activities due to health problem by sex, age and income quintile, [Statistics | Eurostat \(europa.eu\)](#) [24.8.2023]

Fetchenhauer, Detlef / Lang, Anne-Sophie, 2020, Altruismus, prosoziales Verhalten, Eigennutz und Moralität aus psychologischer Perspektive, in: Blome-Drees, Johannes, Göler von Ravensburg, Nicole, Jungmeister, Alexander, Schmale, Ingrid, Schulz-Nieswandt, Frank (Hrsg.), Handbuch Genossenschaftswesen, Wiesbaden

Fiske, Susan T., 2018, Stereotype Content: Warmth and Competence Endure, in: Current Directions in Psychological Science, Vol. 27, Issue 2, S. 67–73

Flüter-Hoffmann, Christiane / Kurtenacker, Andrea / Schmidt, Jörg, 2021, Menschen mit Beeinträchtigungen auf dem Arbeitsmarkt: Erwerbsbeteiligung, Beschäftigungsstrukturen und persönliche Einschätzungen, IW-Analyse, Nr. 147, Köln

Flüter-Hoffmann, Christiane / Stettes, Oliver / Traub, Patricia, 2017, REHADAT-Studie “Mit multipler Sklerose im Job”, IW-Report, Nr. 25/2017, Köln

Gardner, Susan / Johnson, Pamela R., 2004, Integrated disability management programs: good business for good organizations, in: Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, Vol. 7, Issue 1, S. 3–12

Harkin, Benjamin / Webb, Thomas L. / Chang, Betty P. I. / Prestwich, Andrew / Conner, Mark / Kellar, Ian / Benn, Yael / Sheeran, Paschal, 2016, Does monitoring goal progress promote goal attainment? A meta-analysis of the experimental evidence, in: Psychological Bulletin, Vol. 142, Issue 2, S. 198–229

Hebl, Michelle R. / Skorinko, Jeanine L., 2005, Acknowledging One's Physical Disability in the Interview: Does "When" Make a Difference?, in: Journal of Applied Social Psychology, Vol. 35, Issue 12, S. 2477–2492

Heil, Hubertus, 2023, „Nur ein inklusiver Arbeitsmarkt ist ein starker Arbeitsmarkt“, Rede des Ministers im Plenum zur ersten Lesung "Inklusiver Arbeitsmarkt" am 2. März 2023, [BMAS - "Nur ein inklusiver Arbeitsmarkt ist ein starker Arbeitsmarkt"](#) [21.3.2023]

Hiesinger, Karolin / Kubis, Alexander, 2022, Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderungen: Betrieben liegen oftmals zu wenige passende Bewerbungen vor, IAB-Kurzbericht 11/2022, Nürnberg

Hiesinger, Karolin / Vetter, Franca, 2023, Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderungen: Die Ausgleichsabgabe wirkt, IAB-Forum, Nürnberg

Homrighausen, Pia / Lang, Julia, 2019, Do informational nudges alter firms' hiring behavior of older workers?, Beiträge zur Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik 2019: 30 Jahre Mauerfall - Demokratie und Marktwirtschaft - Session: Labor Economics VI, No. D08-V3, ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, Kiel, Hamburg

International Labour Organization (ILO) / Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2018, Labour Market Inclusion of People with Disabilities, [wcms\\_646041.pdf \(ilo.org\)](#) [21.3.2023]

iwd, 2021, Inklusion birgt Potenziale für den Arbeitsmarkt, <https://www.iwd.de/artikel/inklusion-birgt-potenziale-fuer-den-arbeitsmarkt-529879/> [26.3.2023]

Jansen, Wiebren S. / Otten, Sabine / van der Zee, Karen I. / Jans, Lise, 2014, Inclusion: Conceptualization and measurement, in: European Journal of Social Psychology, Vol. 44, Issue 4, S. 370–385

Job Accommodation Network (JAN), 2020, Costs and Benefits of Accommodation, [Costs and Benefits of Accommodation \(askjan.org\)](#) [21.3.2023]

Kahneman, Daniel / Knetsch, Jack L. / Thaler, Richard, 1991, Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, Issue 1, S. 193-206

Kahneman, Daniel / Tversky, Amos, 1974, Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: Science, New Series, Vol. 185, No. 4157, S. 1124–1131

Karsten, Jonsen / Sébastien Point / Elisabeth K. Kelan / Adrian Griebel, 2019, Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites, in: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 32, Issue 3, S. 616–649

Kaye, H. Stephen / Jans, Lita H. / Jones, Erica C., 2011, Why don't employers hire and retain workers with disabilities? in: Journal of Occupational Rehabilitation, Vol. 21, Issue 4, S. 526–536

Kaye, H. Stephen, 2001, Disability watch, volume 2; the status of people with disabilities in the United States. Oakland: Disability Rights Advocates

Kroworsch, Susann, 2019, Menschen mit Behinderungen in Nordrhein-Westfalen: zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention in den Bereichen Wohnen, Mobilität und Arbeit, [Analyse: Menschen mit Behinderungen in Nordrhein-Westfalen \(ssoar.info\)](#) [24.8.2023]

Lengnick-Hall, Mark / Gaunt, Philip / Kulkarni, Mukta, 2008, Overlooked and Underutilized: People with Disabilities are an Untapped Human Resource, in: Human Resource Management, Vol. 47, S. 255–273

Locke, Edwin A. / Latham, Gary P, 2002, Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey, in: American Psychologist, Vol. 57, Issue 9, S. 705–717

Lülf, Isabell / Bauer, Jana / Chakraverty, Veronika / Groth, Susanne / Niehaus, Mathilde, 2023, Inklusiver arbeiten, zusammenarbeiten und führen – Erfahrungen mit einer Sensibilisierungskampagne an einer Hochschule, in: RP-Reha, Nr. 1/2023, S. 5–9

Madera, Juan M. / Hebl, Michelle R., 2012, Discrimination against facially stigmatized applicants in interviews: an eye-tracking and face-to-face investigation, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 97, Issue 2, S. 317–330

Metzler, Christoph / Jansen, Anika / Kurtenacker, Andrea, 2020, Betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderungen in Zeiten der Digitalisierung, IW-Report, Nr. 7, Köln

Metzler, Christoph / Michalski, Corinna, 2012, Fachkräfte finden – Rekrutierung von Menschen mit Behinderungen, BMWi, Berlin

Meyer, Bertolt / Asbrock, Frank, 2018, Disabled or Cyborg? How Bionics Affect Stereotypes Toward People With Physical Disabilities, in: Frontiers in Psychology, Vol. 9, Article 2251, S. 1–13

Miszcak, Patryk, 2023, KI in der Rekrutierungsstatistik für 2023, <https://businessolution.org/de/ai-in-recruitment-statistics/> [11.9.2023]

Mor Barak, Michàlle E. / Lizano, Erica L. / Kim, Ahraemi / Duan, Lei, 2016, The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis, in: Human Services Organization Management, Vol. 40, S. 305-333

Motel, Laura, 2016, Increasing diversity through goal-setting in corporate social responsibility reporting, Equality, in: Diversity and Inclusion, Vol. 35, Issue 5/6, S. 328–349

MyAbility, 2020, “Warm, aber inkompetent”, <https://www.myability.org/wir/news-presse/d/online-veranstaltungen-unconscious-bias-und-behinderung> [2.3.2023]

Nagtegaal, Rosanna / de Boer, Noortje / van Berkel, Rik / Derks, Belle / Tummers, Lars, 2022, Why Do Employers (Fail to) Hire People with Disabilities? A Systematic Review of Capabilities, Opportunities and Motivations, in: Journal of Occupational Rehabilitation, Vol. 33, Issue 2, S. 329–340



Nittrouer, Christine L. / Trump, Rachel C. E. / O'Brien, Katharine R. / Hebl, Michelle, 2014, Stand up and be counted: In the long run, disclosing helps all, in: *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 7, Issue 2, S. 235–241

O'Meara, Kerry Ann / Culpepper, Dawn / Templeton, Lindsey L., 2020, Nudging Toward Diversity: Applying Behavioral Design to Faculty Hiring, in: *Review of Educational Research*, Vol. 90, Issue 3, S. 311-348

Pfingsthorn, Joanna / Weltgen, Julia, 2022, Inclusive and fair assessment in foreign language education: The role of fundamental attribution error in the evaluation of students' performance, in: *International Journal of Educational Research Open*, Vol. 3, S. 1–11

Pütz, Franziska / Lange, Cornelia, 2016, Daten zu Behinderung und Teilhabe in Deutschland, in: *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz* 9, 2016, S. 1103–1116

Nugent, Selin / Jackson, Paul / Scott-Parker, Susan / Partridge, James / Raper, Rebecca / Shepherd, Alex / Bakalis, Chara / Mitra, Arijet / Long, Jintao / Maynard, Kevin / Crook, Nigel, 2020, Recruitment AI has a Disability Problem: questions employers should be asking to ensure fairness in recruitment, *Institute for Ethical Artificial Intelligence*, <https://osf.io/preprints/socarxiv/emwn5/> [29.8.2023]

Pascoe, Elizabeth A. / Richman, Laura Smart, 2009, Perceived discrimination and health: a meta-analytic review, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 135, Issue 4, S. 531–554

Raab, Gerhard / Unger, Alexander / Unger, Fritz, 2016, *Marktpsychologie*, Wiesbaden

Raver, Jana L. / Nishii, Lisa H., 2010, Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, Issue 2, S. 236–254

Reeve, Donna, 2014, Psycho-emotional disability and internalised oppression, in: Swain, John / French, Sally / Barnes, Colin / Thomas, Carol (Hrsg.), *Disabling barriers – enabling environments*, 3. Aufl., London, S. 92–98

REHADAT Kompakt, 2022, Die Ausgleichsabgabe, [REHADAT kompakt: Die Ausgleichsabgabe](#) [21.3.2023]

REHADAT, 2021, Startseite, [Lexikon: Grad der Behinderung \(GdB\) | REHADAT](#) [10.8.2023]

Rohmer, Odile / Louvet, Eva, 2018, Implicit stereotyping against people with disability, in: *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol. 21, Issue 1, S. 127–140

Saha, Sajun / Sarker, Rimon / Syed, Meherab Ahmed, 2020, Impact of Green Human Resource Management (GHRM) practices in Garment industry: Bangladesh Perspective, in: *International Journal of Management and Accounting*, Vol. 2, Issue 2, S. 22–30

Shore, Lynn M. / Randel, Amy E. / Chung, Beth G. / Dean, Michelle A. / Holcombe, Erhart Karen / Singh, Gangaram, 2011, Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research, in: *Journal of Management*, Vol. 37, Issue 4, S. 1262–1289

Shore, Lynn M. / Chung, Beth G., 2021, Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion, in: Group and Organization Management, Vol. 47, Issue 4, S. 723–754

Schumann, Maria / Marschall, Jörg / Hildebrandt, Susanne / Nolting, Hans-Dieter, 2022, Gesundheitsreport 2022, Berlin

Schur, Lisa / Nishii, Lisa / Adya, Meera / Kruse, Douglas / Bruyère, Susanne M. / Blanck, Peter, 2014, Accommodating employees with and without disabilities, in: Human Resource Management, Vol. 53, Issue 4, S. 593–621

Point, Sébastien / Singh, Val, 2003, Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe, in: European Management Journal, Vol. 21, Issue 6, S. 750–761

Smith, Michael / Alpert, Geoffrey, 2007, Explaining Police Bias, in: Criminal Justice and Behavior, Vol. 34, Issue 10, S. 1262–1283

Steinwede, Jacob / Harand, Julia, 2022, Abschlussbericht Repräsentativbefragung zur Teilhabe von Menschen mit Behinderungen, Forschungsbericht/Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB598, Berlin

Tabbara, Annette, 2023, Ergänzende Unabhängige Teilhabeberatung – EUTB, in: dvb forum, Bd.62, Nr. 1, S. 17–23

Temkin, Rebecca / Itembu, Taimi, 2020, The Unintended Consequences of Diversity & Inclusion Initiatives: Lisa Leslie's Recent Work & Ideas for Putting her Framework to Use, [WAPPP Wire: The Unintended Consequences of Diversity & Inclusion Initiatives: Lisa Leslie's Recent Work & Ideas for Putting her Framework to Use](#) [17.4.2023]

Tessier, Dana, 2020, The Needle in the Haystack: How Information Overload Is Impacting Society and Our Search for Truth, in: Dalkir, Kimiz / Katz, Rebecca, Navigating Fake News, Alternative Facts, and Misinformation in a Post-Truth World, Hershey PA, S. 18–35

Thaler, Richard H. / Sunstein, Cass R., 2008, Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness, New Haven

Tiedemann, Jurek / Malin, Lydia, 2023, Jahresrückblick 2022 – Fachkräftesituation angespannter den je, KOFA-Kompakt, Nr. 2/2023, Köln

Uma, V. R. / Velchamy, Ilango / Upadhyay, Deepika, 2023, Recruitment Analytics: Hiring in the Era of Artificial Intelligence, in: Tyagi, Pallavi / Chilamkurti, Naveen / Grima, Simon / Sood, Kiran / Balusamy, Balamurugan (Hrsg.), The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management (7. Aufl.), Bingley, S. 155-174

Wellnitz, Martina / Sträter, Katharina F., 2023, Die Situation von Menschen mit Behinderungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, [Die Situation von Menschen mit Behinderungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt \(degruyter.com\)](#) [24.8.2023]

Wien, Andreas / Franzke, Normen / Kovalev, Constanze, 2016, Begriff der Behinderung und Schwerbehinderung, in: Schwerbehindertenrecht in der Praxis, Wiesbaden

Wilson-Kovacs, Dana / Ryan, Michelle K / Haslam, S. Alexander / Rabinovich, Anna, 2008, Just because you can get a wheelchair in the building doesn't necessarily mean that you can still participate: Barriers to the career advancement of disabled professionals, in: Disability & Society, Vol. 23, Issue 7, S. 705–717