

– Fachbeitrag D10-2026 –

27.08.2026

More than words?! – Eine explorative Untersuchung der Arbeitgebendenperspektive auf Schwierigkeiten und Möglichkeiten inklusiver Recruiting-Prozesse¹

Von Anne Deremetz, Markus Tebart, beide Technische Universität Dortmund, Melissa Horchemer, Bessie Fischer-Bohn, beide WISTA Management GmbH, Frauke Mörike, Technische Universität Dortmund

I. Wesentliche Ergebnisse der Untersuchung

- Der Bewerbungs- und Anstellungsprozess stellt eine zentrale Stellschraube zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen in den allgemeinen Arbeitsmarkt dar. Unter bestimmten Bedingungen kann dieser Prozess auch eine Hürde sein.
- Unternehmen und Organisationen tragen durch ihre Bewerbungs- und Anstellungsverfahren wesentlich dazu bei, wie durchlässig der Zugang zum allgemeinen Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderungen ist.
- Leitende Führungskräfte und Personalverantwortliche in Unternehmen zeigen grundsätzlich eine positive Einstellung gegenüber der Anstellung von Menschen mit Behinderungen und sehen die Vorteile diverser Teams für die Sozialdynamik. Gleichzeitig können bestehende Vorurteile und Strukturen dazu führen, dass Menschen mit Behinderungen trotz Eignung nicht eingestellt werden.
- Die Sichtbarmachung individueller Anpassungsmöglichkeiten in Stellenausschreibungen kann die Attraktivität eines Unternehmens für Menschen mit Behinderungen deutlich erhöhen. Dennoch herrscht bei neu eingestellten Personen häufig Unsicherheit darüber, inwieweit sie ihre Behinderung gegenüber der Organisation und dem Team offenlegen können.

¹ Dieser Beitrag wurde unter www.reha-recht.de als Fachbeitrag D10-2026 in der Kategorie D: Konzepte und Politik veröffentlicht; Zitiervorschlag: Deremetz et al.: More than words?! – Eine explorative Untersuchung der Arbeitgebendenperspektive auf Schwierigkeiten und Möglichkeiten inklusiver Recruiting-Prozesse; Beitrag D10-2026 unter www.reha-recht.de; 27.08.2026.

II. Einleitung

Es gibt gute Gründe für Unternehmen, Menschen mit Behinderungen im Recruiting-Prozess² gezielter zu berücksichtigen: Der demografische Wandel in Deutschland verschärft den Fachkräftemangel zunehmend. Gerade mit Blick auf die Vielfalt moderner Arbeitswelten wird deutlich, dass Menschen mit Behinderungen über ein breites Spektrum an Qualifikationen, Kompetenzen und Perspektiven verfügen – ein Potenzial, das Unternehmen viele Chancen eröffnet: Wer gezielt in die Rekrutierung und nachhaltige berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen investiert, schafft Barrieren ab und baut langfristig tragfähige Strukturen auf, die sowohl sozialen als auch wirtschaftlichen Mehrwert stiften.³

Trotz dieser Vorteile lag im Jahr 2025 laut Statistischem Bundesamt die Erwerbsquote von Menschen mit Behinderung⁴ im Alter von 15 bis unter 65 Jahren mit 52,7 Prozent deutlich unter der von Menschen ohne Behinderung (80,2 %). Ihre Arbeitslosenquote lag 2025 mit 12 Prozent deutlich höher als die aller Erwerbslosen insgesamt (7,6 %),⁵ zudem sind sie länger arbeitslos und arbeiten oft unterhalb ihrer Qualifikation.⁶ Schwerbehinderte Arbeitslose sind zwar durchschnittlich älter und bringen damit oft hohe Qualifikationen mit, finden aber seltener eine passende Beschäftigung als nicht-schwerbehinderte Menschen.⁷ Damit wird auf das Potenzial eines vielfach hoch qualifizierten und motivierten Talentpools verzichtet.

Verschiedene Studien zeigen, dass dies weniger auf individuelle Defizite als vielmehr auf strukturelle und organisationale Faktoren zurückzuführen ist. Es zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen öffentlich bekundeter Offenheit gegenüber Menschen mit Behinderungen und der tatsächlichen Umsetzung inklusiver Personalstrategien:⁸ Obwohl Unternehmen Inklusion häufig positiv bewerten, schlägt sich dies nur selten in Einstellungsentscheidungen nieder: Im Jahr 2021 beschäftigten 26 Prozent der beschäftigungspflichtigen Arbeitgeber keine einzige Person mit Schwerbehinderung, und über 300.000 Pflichtarbeitsplätze blieben unbesetzt.⁹ Inklusion wird im unternehmerischen

² Darunter ist der gesamte Personalbeschaffungsprozess – von der Ausschreibung bis zur Einstellung – gemeint.

³ Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013). [Diskriminierung im Bildungsbereich und Arbeitsleben](#). Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.). Berlin, S. 31; Niehaus, M.; Bauer, J.; Jakob, L. & Stump, R. (2017). [Klimawandel erwünscht – Unter welchen Bedingungen offenen chronisch erkrankte Arbeitnehmer ihre Erkrankung am Arbeitsplatz?](#) In: Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.). 26. Rehabilitationswissenschaftliches Kolloquium, Bd. 111, S. 257–259; Aktion Mensch e. V. (2025). [Inklusionsbarometer Arbeit](#). Bonn, S. 10.

⁴ Darunter fallen Menschen mit einer amtlich anerkannten Schwerbehinderung (Grad der Behinderung (GdB) ab 50 oder Gleichgestellte).

⁵ Bundesagentur für Arbeit (2026). [Arbeitsmarktsituation schwerbehinderter Menschen 2025](#). Nürnberg, S. 6.

⁶ Dialogue Social Enterprise GmbH (2024). INNOKLUSIO – Gemeinsam für eine inklusive Arbeitswelt: [Abschlussbericht des Modellprojekts](#). Hamburg, S. 25 f.

⁷ Bundesagentur für Arbeit, 2026, S. 14 f.

⁸ Dialogue Social Enterprise GmbH, 2024, S. 28.

⁹ Hensen, J., & Trögeler, P. (2023). [Inklusion am Arbeitsplatz stärken](#). IW-Report 49/2023. Köln, S. 26.

Wettbewerb zudem oft nicht als betriebliches Ziel priorisiert oder als zusätzlicher Aufwand mit Kosten und Widerständen wahrgenommen.¹⁰ Internationale Studien verweisen dabei auf eine systematische Einstellungs-Verhaltens-Lücke (Mind-Behavior-Gap): Viele Unternehmen bejahen zwar eine soziale Verantwortung, setzen diese jedoch nicht in konkrete Beschäftigung um.¹¹

Vor diesem Hintergrund untersucht die Studie „Inklusive Berufswelten implementieren und stärken“ (IBis), wie inklusive Bewerbungs- und Anstellungsprozesse aus Sicht von Unternehmen gestaltet werden können, um die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt nachhaltig zu verbessern. Der Beitrag stellt zentrale Ergebnisse sowie praxisnahe Handlungsempfehlungen vor.

III. Studiendesign und Methodik

Die Studie IBis wurde in Kooperation mit der WISTA Management GmbH durchgeführt, eine Berliner Landesgesellschaft, die als Wirtschaftsförderer und Standortentwickler die Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft in Berlin stärkt. Im Zeitraum von Oktober 2024 bis März 2026 wurde am Technologie- und Wissenschaftspark Adlershof¹² untersucht, welche Perspektiven leitende Führungskräfte und Personalverantwortliche auf die Themen Behinderung, Inklusion und berufliche Teilhabe einnehmen und inwieweit diese Themen im Recruiting- und Bewerbungsprozess berücksichtigt werden bzw. welche Erfahrungen bereits mit diesen Themen gemacht wurden.

Die Studie folgte einem explorativen Forschungsdesign und nutzte das problemzentrierte Interview (PZI) als zentrales Erhebungsverfahren. Das PZI versteht Befragte als Expertinnen und Experten ihrer eigenen Handlungen und kombiniert erzählgenerierende mit verständnisgenerierenden Strategien. Offene Einstiegsfragen oder Ad-hoc-Fragen regen den Erzählfluss an, und liefern oft neue Aspekte. Spiegelungen oder Klärungsfragen dienen der Präzisierung und Überprüfung des Gesagten und tragen zum Verständnis bei. Durch die Verbindung von aufmerksamem Zuhören und gezieltem Nachfragen wird die Selbstvergewisserung der Teilnehmenden unterstützt.¹³ Die Interviews wurden mithilfe eines semistrukturierten Leitfadens durchgeführt. Der Leitfaden stellte die Vergleichbarkeit der Interviews sicher, ließ zugleich aber ausreichend Raum für individuelle Schwerpunktsetzungen der Befragten.

Insgesamt wurden acht Interviews in zwei aufeinanderfolgenden Forschungsstrecken – pro Forschungsstrecke jeweils vier Interviews – mit leitenden Führungskräften sowie Mitarbeitenden aus dem Bereich Human Resources (HR) durchgeführt (Teilnehmende). Die Rekrutierung der Unternehmen erfolgte über die WISTA GmbH. Die Teilnehmenden

¹⁰ Dialogue Social Enterprise GmbH, 2024, S. 32 f.

¹¹ Hensen, J., & Trögeler, P., 2023, S. 17.

¹² Adlershof vereint auf 4,6 km² rund 1.350 Unternehmen und 18 wissenschaftliche Einrichtungen mit insgesamt etwa 29.100 Beschäftigten sowie ca. 6.300 Studierenden.

¹³ Witzel, A. (2000). [Das Problemzentrierte Interview](#). Forum Qualitative Sozialforschung, 1(1), S. 5.

stammten aus acht klein- und mittelständischen Unternehmen am Technologie- und Wissenschaftspark Adlershof in Berlin. Sie decken ein breites Spektrum an Branchen ab, u. a. aus der Mikrochip- und Biotechnologie, dem öffentlichen Sektor sowie dem Finanzmanagement. Einige dieser Unternehmen haben bereits Erfahrungen in der Anstellung von Menschen mit Behinderungen gesammelt. Alle Interviews wurden mit Zustimmung der Teilnehmenden aufgezeichnet und anschließend in MAXQDA transkribiert. Die Auswertung erfolgte mittels einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse. Hierzu wurde ein deduktiv-induktiv entwickeltes Kategoriensystem erstellt, dem die Aussagen systematisch zugeordnet wurden.¹⁴ Auf dieser Grundlage wurden zentrale Themenbereiche herausgearbeitet, die die empirischen Ergebnisse der beiden Forschungstrecken strukturieren.

IV. Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen spezifische Einstellungen und Sichtweisen der Teilnehmenden gegenüber der Anstellung von Menschen mit Behinderungen auf. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** fasst die wesentlichen Ergebnisse zusammen, die im Folgenden anhand von exemplarischen Zitaten vorgestellt werden.

1. Sichtweisen auf Behinderung und berufliche Teilhabe

a) Behinderung als Facette unternehmerischer Vielfalt

Alle Interviewteilnehmenden zeigen eine **grundsätzlich positive Haltung** zum Thema und sind inklusiven Einstellungen gegenüber aufgeschlossen. Inklusion wird überwiegend als „Mehrwert“ und als Bestandteil moderner Vielfaltspolitik verstanden. Behinderung wird von den Interviewpersonen generell als **Vielfaltsmerkmal** eingeordnet, und die Vorteile heterogener Teams werden anerkannt. Eine befragte Person verwies z. B. auf die unterschiedlichen Herausforderungen, denen Menschen mit Behinderungen im Vergleich zu Menschen ohne Behinderungen begegneten. Dadurch entstehe meist eine andere Perspektive und so eine Vielfalt des Denkens, von der man im Arbeitskontext profitieren könne. Dennoch entsteht Irritation darüber, dass trotz dieser Offenheit kaum Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen eingingen.¹⁵

b) Neutralisierungsstrategien im Recruiting-Prozess

Neben anerkennenden und reflektierten Haltungen zeigte sich in den Interviews auch eine Perspektive, **Behinderung im Recruiting-Prozess bewusst zu neutralisieren**.

¹⁴ Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz. Weinheim: Beltz, S. 102.

¹⁵ Berücksichtigt werden muss hierzu, dass nicht alle Menschen mit Behinderungen auch eine Schwerbehinderung, d. h. einen Grad der Behinderung über 50 aufweisen bzw. ihre (Schwer-)behinderung im Bewerbungsverfahren angeben. Auch sind viele Behinderungen nicht sichtbar, weshalb insgesamt davon ausgegangen werden muss, dass sich Menschen mit Behinderungen bewerben oder angestellt sind, ohne dass Arbeitgebende davon Kenntnis besitzen. Siehe hierzu Abschnitt c). Siehe auch Aktion Mensch e.V., 2025, S. 11 f.

Einige Unternehmen blenden das Merkmal Behinderung gezielt aus und richten den Blick ausschließlich auf die fachliche Passung. Dies folgt zwar dem Anspruch, alle Bewerbenden gleich zu behandeln – verkennt jedoch, dass Gleichbehandlung ohne Sensibilität für die Unterschiedlichkeit der Beschäftigten spezifische Bedarfe übersehen und strukturelle Ungleichheiten reproduzieren kann. Dies birgt somit das Risiko, dass spezifische Unterstützungsbedarfe ausgeblendet werden. In einem Interview wird beispielsweise darauf verwiesen, dass eine Beeinträchtigung im Recruitingprozess „keine Rolle“ spiele, solange die Arbeitsleistung nicht beeinträchtigt sei. Dadurch rückt eine unausgesprochene Norm in den Mittelpunkt: Leistung gilt als gleichwertig, solange sie den üblichen Erwartungen entspricht. Zwar setzt dieses Verständnis von Gleichbehandlung primär auf formale Vergleichbarkeit und der Logik, alle Bewerbenden ‚nach denselben Regeln des Marktes‘ zu beurteilen und die Qualifikation als zentrales Kriterium heranzuziehen.¹⁶ Was als faire und neutrale Bewertung gedacht ist, blendet jedoch aus, dass nicht alle Personen unter denselben Bedingungen arbeiten können oder die gleichen Ressourcen zur Verfügung haben.

Recruiting-Prozesse von Menschen mit Behinderungen	Sichtweisen auf Behinderung	Behinderung als Facette unternehmerischer Vielfalt Neutralisierung der Behinderung im Recruiting-Prozess Offenlegung im Team als Risiko
	Sichtweisen auf Inklusion und Teilhabe	Inklusion als gesellschaftlicher Auftrag Inklusion als fortlaufender Prozess Investitionswille in Arbeitsplatzanpassungen Fehlendes Wissen über unterstützende Strukturen Inklusion versus wirtschaftlicher Erfolg

Abbildung 1: Ergebnisübersicht aus der Studie „IBis“

c) Problematik bei der Offenlegung der Behinderung im Team

Ein zentrales Spannungsfeld betrifft den Umgang mit der **Offenlegung einer Behinderung** im beruflichen Kontext. Dies stellt laut einer HR-Mitarbeiterin auf Teamebene nach wie vor ein sensibles Thema dar. Gleichzeitig wird dabei betont, dass Menschen mit

¹⁶ Beaton, A., Kabano, J., & Léger, M. (2012). [How Do Employers View People with Disabilities in the Labour Market?](#) In: Human Development, Disability, and Social Change, 20(3), S. 39.

Behinderungen als Expertinnen und Experten ihrer eigenen Bedarfe wahrgenommen werden – und dass direkte Kommunikation oft der einzige verlässliche Weg sei, Unsicherheiten im Umgang mit der Behinderung abzubauen:

„Wir kennen uns nicht aus, wir wissen nicht, wie wir Rücksicht nehmen können und auch, was wir machen müssen. [Wir haben] mit dem Betriebsarzt gesprochen und uns [darüber] beraten lassen, welche Wege wir gehen sollten, damit wir auch selber, wenn wirklich was passiert, abgesichert sind. [...] Ich habe es bei Google versucht, das hat mir gar nichts gebracht, weil es so viele Ausprägungen gibt. Insofern war die direkte Kommunikation mit dem Kollegen eigentlich das Wichtigste.“

Eine weitere Teilnehmende betont die Bedeutung einer offenen Bedarfsabfrage und einer unterstützenden Haltung:

„Ich würde [...] immer auf die Bedarfe des Mitarbeiters hoffen, dass er uns die auch wirklich so klar mitteilen kann. Oder eben [...] dann mit dem Betriebsarzt [...] nochmal Rücksprache halten, ob er sich damit auskennt, was er für Empfehlungen geben kann, was wir von uns aus machen können. Man will ja dem Mitarbeiter auch was bieten. Nicht immer nur fragen: ‚Was brauchst Du?‘, sondern ‚Schau mal hier, das habe ich für Dich gemacht‘.“

Gleichzeitig zeigt sich, dass die Offenlegung für viele Beschäftigte mit erheblichen Ängsten verbunden ist. Oft bestehe die Befürchtung, nach der Offenlegung als weniger leistungsfähig eingeschätzt oder bei Karrierechancen benachteiligt zu werden.¹⁷ Hinzu kommt, dass die Entscheidung zur Offenlegung immer auch die Preisgabe persönlicher Informationen bedeutet, die eventuell nicht im Berufskontext geteilt werden möchten. Menschen mit Behinderungen stehen so häufig im Zwiespalt zwischen dem Risiko der Stigmatisierung und der Chance, durch Offenheit und einen transparenten Umgang mit der Behinderung mehr Verständnis, Unterstützung und Sicherheit im Team zu erfahren, was nicht nur die Zusammenarbeit erleichtern, sondern auch das Teamgefüge stärken kann.¹⁸ Die Bereitschaft zur Offenlegung hängt zudem stark von der Unternehmenskultur ab. Die interviewten Unternehmen, die bereits interne Strukturen wie Vertrauenspersonen oder Formate im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) aufgebaut haben, schaffen zwar diesbezüglich bessere Voraussetzungen, dennoch bleiben diese Bemühungen im Recruitingprozess „wenig sichtbar“. Arbeitsplatzanpassungen würden seitens der Teammitglieder teilweise noch als „Sonderbehandlung“ wahrgenommen, obwohl sie als normaler Bestandteil individueller Arbeitsgestaltung verstanden werden sollten.

¹⁷ Aktion Mensch e. V., 2025, S. 11.

¹⁸ Niehaus, M. & Volvakov, I. (2026). Führungskräfte mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen – Eine Analyse von Offenlegungsdynamiken und organisationalen Rahmenbedingungen. In: Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.). 35. Rehabilitationswissenschaftliches Kolloquium, Bd. 132, S. 482–484.; Bauer, J.F., Chakraverty, V., Greifenberg, A. & Niehaus, M. (2024). Sag ich's oder sag ich's nicht? Einblicke in das Offenlegungs-Dilemma chronisch erkrankter Arbeitnehmer*innen. In: Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.), 33. Rehabilitationswissenschaftliches Kolloquium, Bd. 130, S. 485–487.

2. Sichtweisen auf Inklusion und berufliche Teilhabe

a) Inklusion zwischen gesellschaftlichem Auftrag und wirtschaftlichem Erfolg

Ein weiterer zentraler Befund der Interviews betrifft den **gesellschaftlichen Auftrag zur Teilhabe**. Eine HR-Mitarbeiterin betont ausdrücklich, dass ein zentraler Auftrag von Unternehmen darin bestehe, „[...] *allen eine Teilhabe zu ermöglichen. Und diese Teilhabe ist eben viel daran gekoppelt, dass man am Arbeitsleben teilnehmen kann.*“ Damit verweist sie auf den heutigen normativen Anspruch an Erwerbsarbeit, der Unternehmen zunehmend als Akteure in den Blick nimmt, Verantwortung für Inklusion zu übernehmen.¹⁹ Gleichzeitig zeigt sich in den Interviews vereinzelt, dass diese Verantwortung primär bei den betroffenen Personen gesehen wird:

„Wenn jemand sagt, ich nehme mich selbst aus dem Rennen, dann kann ich nur sagen: ‚Nun, das ist Deine eigene Schuld‘. Das kann ich nicht ändern. Und ich kann nicht sagen, dass ich einen besonderen Einfluss habe, indem ich sage: ‚Diesmal nehme ich nur Bewerber mit Behinderungen an‘.“

Diese Aussage verdeutlicht eine individualisierende Perspektive, die das Risiko birgt, strukturelle Barrieren auszublenken. Inklusion erscheint dann nicht als gemeinsame Aufgabe, sondern als individuelle Entscheidung und Eigenleistung. Noch deutlicher wird die Spannung zwischen gesellschaftlichem Anspruch und betrieblicher Realität in folgender Aussage:

„Unsere Aufgabe ist es nicht, Inklusion sicherzustellen, sondern Geld zu verdienen. Am Ende des Tages sind wir ein wirtschaftliches Unternehmen und verhalten uns entsprechend.“

Diese Position verweist auf ein grundlegendes Dilemma: Während Unternehmen auch im Rahmen unternehmerischer sozialer Verantwortung im Zuge von Corporate Social Responsibility (CSR) zunehmend als Mitverantwortliche für Inklusion adressiert werden²⁰, orientieren sich viele Betriebe weiterhin primär an ökonomischen Logiken. Inklusion wird dann nicht als integraler Bestandteil unternehmerischer Verantwortung, sondern als Zusatzaufgabe und Kostenfaktor verstanden, der womöglich die Wettbewerbsfähigkeit schmälert, statt steigert.

b) Inklusion als fortlaufender Prozess

Ein weiterer Befund betrifft die verbreitete Vorstellung, Inklusion ende mit der Einstellung einer Person. In den Interviews wird deutlich, dass davon ausgegangen wird, der Bedarf an Unterstützung sei nach dem Eintritt ins Arbeitsverhältnis weitgehend abgeschlossen.

¹⁹ Markel, K. S., & Barclay, L. A. (2009). [Addressing the underemployment of persons with disabilities: Recommendations for expanding organizational social responsibility](#). In: Employee Responsibilities and Rights Journal, 21(4), S. 305–318. Dieser Anspruch ist nicht zuletzt auch durch Art. 27 UN-BRK bindend.

²⁰ Sinh-Weber, Andrea (Hrsg.) (2021). CSR und Inklusion. Bessere Unternehmensperformance durch gelebte Teilhabe und Wirksamkeit. Berlin: Springer.

Gleichzeitig zeigt sich Überraschung darüber, dass Mitarbeitende mit Behinderungen auch im weiteren Verlauf Unterstützung benötigen – die Behinderung also ‚bleibt‘. Diese Erwartungshaltung führt häufig zu Irritationen und kann auf beiden Seiten Frustration erzeugen, was das Risiko eines frühzeitigen Abbruchs des Arbeitsverhältnisses erhöhen kann. **Inklusion** wird damit selten **als kontinuierlicher organisationaler Lern- und Anpassungsprozess** verstanden.

c) Investitionswille in Arbeitsplatzanpassungen und strukturelle Hürden

Weiter wurden die interviewten Personen gezielt nach ihren Vorstellungen für eine inklusivere Gestaltung von Arbeitsplätzen gefragt. Der Wille, in konkrete Anpassungen und Barrierefreiheit zu investieren, wurde als zentrale Voraussetzung dafür gesehen, Menschen mit Behinderungen überhaupt erfolgreich für das Unternehmen zu gewinnen und langfristig zu binden. Die Teilnehmenden zeigten einen hohen **Investitionswillen**, insbesondere bei technischen oder organisatorischen Arbeitsplatzanpassungen. Dieser Wille werde jedoch im Recruitingprozess kaum sichtbar gemacht. Gleichzeitig fehlten Kenntnisse über unterstützende Strukturen und Ansprechpersonen, was zu „langen Antragsprozessen oder Selbstbeteiligung“ führe. Bürokratische Verfahren – insbesondere bei Hilfsmittelbeantragungen – werden als „sehr mühsam und zu lang“ beschrieben. Diese Erfahrungen wirkten bei den interviewten Unternehmen demotivierend und würden die Bereitschaft hemmen, weitere inklusive Einstellungen vorzunehmen.

d) Fehlendes Wissen über unterstützende Strukturen

Ein damit verbundenes zentrales Hindernis ist die **fehlende Kenntnis über externe Unterstützungs- und Kooperationsstrukturen**. Fragen nach dem Kenntnisstand über jeweilige Zuständigkeiten und Angebote der Rehabilitations- und Eingliederungshilfeträger (wie z. B. die Deutsche Rentenversicherung (DRV), Integrationsämter nach § 185 SGB IX oder anderweitige Angebote für niedrigschwellige Beratung) blieben mehrheitlich unbeantwortet. Allein die Bundesagentur für Arbeit wurde explizit auf Nachfrage benannt. Die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit wird in diesem einen Fall seitens der interviewten Person als selten und ineffizient beschrieben. Häufig sei dies auch abhängig von der Initiative von Einzelpersonen, statt von den etablierten Strukturen. Bestehende Akteure für inklusives Recruiting oder spezifische Anlaufstellen waren den Teilnehmenden kaum und auch nach expliziter Nennung nicht bekannt. Auch die Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA)²¹ waren den meisten Teilnehmenden auch auf Nachfrage nicht vertraut. Diese Wissenslücken können dazu führen, dass Unternehmen Inklusion als isolierte, statt als gesellschaftliche Aufgabe wahrnehmen.

V. Diskussion

Die Ergebnisse der Untersuchung fügen sich in zentrale Befunde der bestehenden Forschung zur Arbeitsmarktklusion ein: Menschen mit Behinderungen bringen vielfältige

²¹ BIH e. V. (o. J.): [Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber](#).

Kompetenzen und Perspektiven in Teams ein und schaffen damit einen Mehrwert für Organisationen. Unternehmen, die inklusiv arbeiten, profitieren von höherer Teamstabilität, Loyalität und geringerer Fluktuation.²² Ähnlich argumentieren Hensen & Trögeler (2023), die die Potenziale heterogener Teams für Innovationsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität betonen.²³ Diese Einschätzung spiegelt sich auch in den Interviews wider, in denen Resilienz, Problemlösungsfähigkeit und unterschiedliche Lebenserfahrungen als Bereicherung beschrieben werden.

Gleichzeitig zeigen sich sowohl in der Literatur als auch in den vorliegenden Ergebnissen, dass strukturelle Barrieren im Zugang zum Arbeitsmarkt fortbestehen.²⁴ Die im Interview beobachtete Tendenz, Behinderung im Recruiting zu „neutralisieren“, spiegelt eine verbreitete Logik wider, die formale Gleichbehandlung mit Fairness gleichsetzt. Gerade diese Logik macht jedoch spezifische Bedarfe unsichtbar und trägt zur Reproduktion bestehender Ungleichheiten bei. Holzhauer (2020) weist darauf hin, dass ein inklusiver Bewerbungsprozess Differenzsensibilität voraussetzt und nicht durch die bloße Abwesenheit von Diskriminierung erreicht wird.²⁵

Die Offenlegung einer Behinderung wird auch in der Forschung als sensibler Aushandlungsprozess beschrieben: Viele Beschäftigte zögern aus Angst vor Stigmatisierung oder Karriereeinbußen, ihre Behinderung offenzulegen.²⁶ Fehlende Transparenz im Unternehmen und mangelnde Sensibilität von Führungskräften stellen dabei zentrale Hemmnisse dar.²⁷ Die Interviews unterstreichen dies: Offenlegung wird als riskanter Aushandlungsprozess erlebt, der stark von der Vertrauenskultur und der Handlungssicherheit von Führungskräften abhängt. Darüber hinaus betonen Studien, dass Inklusion nicht erst nach der Einstellung beginnt, sondern bereits im Recruiting-Prozess verankert sein muss.²⁸ Transparente Kommunikation über Anpassungsbereitschaft, barrierearme Verfahren und eine proaktive Ansprache potenzieller Bewerberinnen und Bewerber gelten dabei als zentrale Erfolgsfaktoren. Nachhaltige Inklusion gelingt, wenn Unternehmen kontinuierlich lernen, Strukturen anpassen und Führungskräfte qualifizieren.²⁹

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass viele der in der Forschung beschriebenen Herausforderungen auch in den befragten Unternehmen sichtbar werden. Dazu gehören eine begrenzte Sensibilität für unterschiedliche Bedarfe und Lebenslagen, Unsicherheiten im Umgang mit der Offenlegung einer Behinderung sowie die Tendenz, Inklusion eher punktuell als prozesshaft zu verstehen. Diese Muster entsprechen bestehenden Erkenntnissen, wonach formale Gleichbehandlung häufig dazu führt, dass strukturelle

²² Aktion Mensch e. V., 2025.

²³ Hensen, J., & Trögeler, P., 2023.

²⁴ Kardorff, E. von & Ohlbrecht, H. (2013). [Zugang zum allgemeinen Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderungen](#). Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.). Berlin, S. 23 f.

²⁵ Holzhauer, S. (2020). [Die Umsetzung eines inklusiven Bewerbungsprozesses für Menschen mit Behinderung](#) (EIKV-Schriftenreihe Nr. 42). Luxemburg: European Institute for Knowledge & Value Management.

²⁶ Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2013.

²⁷ Bundesagentur für Arbeit, 2026.

²⁸ Holzhauer, 2020; REHADAT (2024). Rehadat kompakt, 14(11). [Inklusives Recruiting](#).

²⁹ Dialogue Social Enterprise GmbH, 2024.

Unterschiede übersehen und notwendige Anpassungen nicht systematisch mitgedacht werden. Gleichzeitig zeigt sich ein ambivalentes Bild: Die Unternehmen signalisieren grundsätzlich Offenheit und Bereitschaft zur Inklusion, fühlen sich jedoch bei der praktischen Umsetzung häufig allein gelassen. Zwischen der Erwartung, dass die relevanten Informationen von den Betroffenen selbst kommen sollen, und dem Anspruch, als Arbeitgeber aktiv zu Inklusion zu gestalten, bleiben viele Fragen offen: Fehlendes Wissen über bestehende Unterstützungsstrukturen, mangelnde Erfahrungen und unsichere Zuständigkeiten erschweren den Aufbau inklusiver Prozesse zusätzlich. Die Ergebnisse unterstreichen damit, dass Inklusion nicht mit der Einstellung einer Person abgeschlossen ist, sondern als fortlaufender Prozess verstanden werden muss, den Unternehmen nur im Zusammenspiel mit anderen Akteuren bewältigen können. Dabei müssen nicht alle Initiativen von den Unternehmen selbst ausgehen. Vielmehr muss der vorhandene Investitionswille der Unternehmen gezielt durch aufsuchende Kommunikations- sowie breit angelegte Informationsstrategien über bereits bestehende Unterstützungsangebote – z. B. von der Agentur für Arbeit, den Integrationsämtern, den Ansprechstellen für Rehabilitation und Teilhabe nach §12 SGB IX oder den EAA – grundlegend gestärkt und unterstützt werden.

Den hier vorgestellten Ergebnissen sind Limitationen gesetzt: Trotz intensiver Akquisebemühungen nahmen von den weit über 1.000 Unternehmen im Gebiet Adlershof nur acht Unternehmen teil. Die Größe der Stichprobe begrenzt somit die Aussagekraft der Studie und lässt keine Generalisierungen zu. Dieser Umstand deutet darauf hin, dass sich viele Betriebe nicht angesprochen fühlten, kein ausgeprägtes Problembewusstsein für das Thema hatten oder aufgrund fehlender eigener Erfahrungen mit Behinderung im Recruiting-Prozess von einer Teilnahme absahen.

VI. Fazit und Ausblick

Die berufliche Teilhabe von Menschen mit Behinderungen bietet für Unternehmen weit mehr als nur eine partielle Antwort auf den Fachkräftemangel. Mit ihren vielfältigen Lebenserfahrungen und Perspektiven bereichern sie das betriebliche Denken und Handeln auf nachhaltige Weise. Um dieses Potenzial gezielt zu nutzen, bedarf es bewusst gestalteter Recruiting-Prozesse: Unternehmen können durch inklusive Formulierungen, barrierefreie Bewerbungsverfahren und klare Signale einer offenen Unternehmenskultur aktiv dazu beitragen, qualifizierte Fach- und Arbeitskräfte mit Behinderungen anzusprechen und für sich zu gewinnen. Ein klar und transparent kommuniziertes Bekenntnis zur individuellen Arbeitsplatzgestaltung signalisiert nicht nur Wertschätzung gegenüber potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern mit Behinderungen, sondern stärkt auch die interne Haltung zu inklusiver Personalgewinnung. Um eine insgesamt glaubwürdige Kommunikation bereits in der Stellenausschreibung zu etablieren, sollte auf Floskeln verzichtet und stattdessen auf individuelle, authentische Formulierungen gesetzt werden, die über rechtliche Standardsätze hinausgehen. Die bloße Übernahme rechtlich empfohlener Standardformulierungen wie ‚bei gleicher Eignung werden Menschen mit

Behinderung bevorzugt‘ bleibt oft wirkungslos.³⁰ Vielmehr sollten Führungskräfte und Personalverantwortliche die Intention solcher Aussagen reflektieren, eigene, glaubwürdige Formulierungen entwickeln und so ein Bewusstsein für potenzielle Barrieren sowie für gezielte diskriminierungsfreie Auswahlprozesse schärfen. Solche Signale können entscheidend sein, um als inklusives – und damit soziale Verantwortung übernehmendes – Unternehmen sichtbar zu werden und Menschen mit Behinderungen gezielt anzusprechen und langfristig binden zu können.

Für Unternehmen gilt somit, proaktiv eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich Mitarbeitende mit Behinderungen sicher fühlen, selbstbestimmt über die Offenlegung ihrer Behinderung entscheiden zu können. Dazu gehört der gezielte Aufbau einer Vertrauens- und Unternehmenskultur, die diese Offenheit fördert. Führungskräfte und Mitarbeitende sollten hierfür gezielt geschult werden – sowohl im Hinblick auf diskriminierungssensibles Verhalten als auch auf die Gestaltung eines inklusiven Kommunikationsklimas im Team.

Die in den Ergebnissen festgestellten Aspekte und Problematiken lassen Anknüpfungspunkte für weitere Forschung zu: So bleibt bisher offen, welchen organisationalen und unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit Menschen mit Behinderungen bereit sind, ihre Behinderung im Team mitzuteilen.³¹ Eine weitere sich daran anschließende Frage ist, wie heterogene Teams – insbesondere Mixed-Abled-Teams³² – in Onboarding- und Arbeitsprozessen³³ sowie bei Teamdynamiken gut begleitet werden können. Dies betrifft sowohl Fragen der Kommunikation und Arbeitsorganisation als auch den Aufbauprozess inklusiver Teamkompetenzen. Entsprechende Forschung könnte einen wertvollen Beitrag zur Gestaltung nachhaltig inklusiver Arbeitsumgebungen leisten.

Ihre Meinung zu diesem Fachbeitrag ist von großem Interesse für uns.
Wir freuen uns auf Ihren Kommentar auf www.reha-recht.de.

³⁰ JOBinklusive. (2018). [Impulse für ein inklusives Recruiting](#), S. 6.

³¹ Chakraverty, V.; Zimmer, H. & Niehaus, M. (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, 67(1), S. 44–58; Böhm, S., Baumgärtner, M. & Dwertmann, D. (2013). Modernes Personalmanagement als Schlüsselfaktor der beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderung. In: Böhm, S., Baumgärtner, M. & Dwertmann, D. (Hrsg.). Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Berlin & Heidelberg: Springer Gabler, S. 3–21.

³² Wie beispielsweise das Projekt zu [Digitalen Kommunikationstechnologien für Mixed-Ability-Teams](#) der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

³³ Wie beispielsweise das Projekt [KI-Innomativ: Digitale Kommunikationstechnologien für Mixed-Ability-Teams](#) in der Verwaltung durch KI-basierte Assistenzsysteme der TU Dortmund (FG Arbeit, Inklusion, Technologie).