



Leadership skills
for inclusive & diverse teams

Führungskräfte mit Behinderungen für mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt

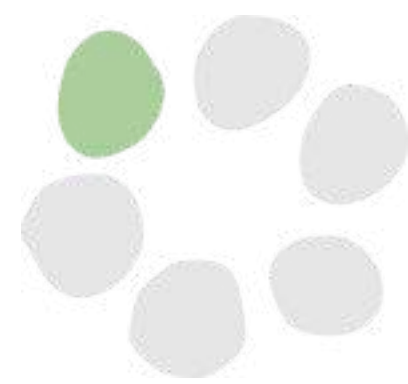
FIT2LEAD POSITIONSPAPIER

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

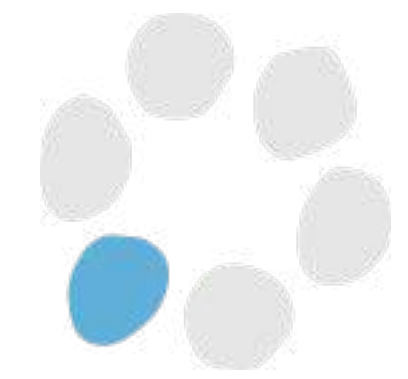


Index



Einführung

Page 3



Vielfältige Teams für Leistung und Produktivität

Page 5 - 7



**Führungskräfte mit Behinderungen – Hindernisse für
Führungspositionen und berufliche Entwicklung**

Page 8 - 12



**Fit2Lead – Training für integrative Führung und Kompetenz-
bewertung**

Page 13 - 17



Fit2Lead – Politische Maßnahmen

Page 18- 26

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Einführung

Dieses Positionspapier enthält einen praktischen Fahrplan zur Stärkung der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen an Führungspositionen in ganz Europa und zur Verankerung von Inklusion als Motor für die Leistungsfähigkeit von Organisationen. Es richtet sich an politische Entscheidungsträger:innen und Sozialpartner:innen auf EU-Ebene, kann aber auch direkt von Unternehmen und öffentlichen Arbeitgebenden genutzt werden. Die Maßnahmen zur Inklusion sind sowohl wirtschaftlicher als auch rechtsbasierter Natur. Erkenntnisse europäischer Unternehmen zeigen, dass die Beschäftigung von Menschen mit en mit einer besseren finanziellen Leistung und einem besseren Ruf des Unternehmens einhergeht, wenn die Aufgaben gut abgestimmt sind und angemessene Anpassungen vorgenommen werden. Dennoch besteht in der gesamten Union nach wie vor eine große Beschäftigungslücke für Menschen mit en. Die jüngsten Daten von Eurostat schätzen die Beschäftigungslücke für **2024 auf 24,0 Prozent** (Eurostat, 2025).

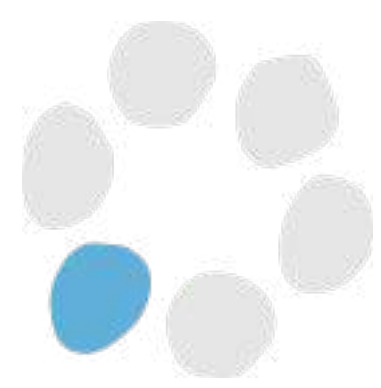
Das Positionspapier gliedert sich in vier Teile. Zunächst wird die Beschäftigung von Menschen mit en neu definiert, weg von „Wohltätigkeit“ hin zu Leistung, wobei die wirtschaftlichen Argumente dargelegt und gängige Vorurteile ausgeräumt werden. Anschließend werden Hindernisse untersucht, die den Aufstieg von Menschen mit Behinderungen in Führungspositionen erschweren, und wirksame organisatorische Praktiken zusammengefasst – Mentoring und Sponsoring, barrierefreie Personalbeschaffung und -entwicklung sowie integratives Führungsverhalten.

Einführung

Drittens wird auf der Grundlage des Fit2Lead-Projekts ein umfassender Ausbildungsansatz und ein Kompetenzbewertungsansatz vorgestellt, die auf integrative Führung zugeschnitten sind. Schließlich werden politische Maßnahmen auf EU- und Organisationsebene vorgeschlagen, um die Wirkung zu verstärken. Ziel ist es, Entscheidungsträger:innen umsetzbare Maßnahmen an die Hand zu geben, die die Wettbewerbsfähigkeit und Gerechtigkeit verbessern und gleichzeitig die EU-Strategie für die Rechte von Menschen mit Behinderungen 2021–2030 und das Beschäftigungspaket für Menschen mit Behinderungen vorantreiben.

Dieses Positionspapier wurde im Rahmen des Erasmus+-Projekts fit2LEAD erstellt.

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508



Vielfältige Teams für Leistung und Produktivität

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Vielfältige Teams für Leistung und Produktivität

Die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen wird allzu oft als Konformität oder Philanthropie dargestellt, wobei die Leistung von Arbeitnehmenden mit Behinderungen negativ bewertet wird. Beispiele hierfür sind die nachsichtige Haltung und die vermeintlich geringeren Fähigkeiten von Arbeitnehmenden mit geistigen Behinderungen seitens der Führungskräfte (Cavanagh et al., 2017) sowie Bedenken hinsichtlich der Leistung und des Sicherheitsverhaltens (Bonaccio et al., 2020).

Die Ergebnisse zeigen jedoch eine andere Realität: Arbeitnehmende mit Behinderungen sind produktiv, und Unternehmen können ihre Innovationskraft, die Bindung von Talenten und ihren Markenwert verbessern. Eine Langzeitstudie über europäische Unternehmen aus verschiedenen Produktionssektoren kommt zu dem Ergebnis, dass die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen mit der finanziellen Leistung und dem Ruf des Unternehmens in Verbindung gebracht werden kann, und kommt zu dem Schluss, dass die Kompetenzen und Leistungen von Arbeitnehmenden mit Behinderungen denen ihrer nicht behinderten Kolleg:innen gleichgestellt werden sollten (Jurado-Caraballo & Quintana-García, 2024).

Aus Sicht des Diversity-Managements können Teams mit Menschen mit Behinderungen eine höhere Quantität und Qualität der Ideenfindung aufweisen und durch erhöhte kognitive Flexibilität und Vielfalt die Kreativität und die Entwicklung neuartiger Ideen des gesamten Teams fördern (Dwertmann et al., 2025).

Andere hartnäckige Mythen, die widerlegt wurden, wie z. B. negative Auswirkungen auf Kolleg:innen und Probleme bei der Personalbeschaffung und -auswahl (Bonaccio et al., 2020), vermitteln ein vollständiges Bild davon, dass die Förderung von Talenten mit Behinderungen weder Kosten verursacht noch einen Mehrwert bietet.

Diese Ergebnisse widerlegen die Vorstellung, dass die Einstellung von Menschen mit Behinderungen Netto-Kosten verursacht. Vielmehr handelt es sich um eine Investition in Humankapital mit messbarer Rendite.

Vielfältige Teams für Leistung und Produktivität

Der makroökonomische Kontext unterstreicht, warum der Übergang von Wohltätigkeit zu Leistung wichtig ist. Die Beschäftigungslücke für Menschen mit Behinderungen in der EU ist nach wie vor groß: Die Strategie der Kommission für die Rechte von Menschen mit Behinderungen berichtet von einer Beschäftigungsquote von 50,8 % bei Menschen mit Behinderungen gegenüber 75 % bei anderen, was auf eine anhaltende Unterauslastung des Humankapitals hindeutet (Europäische Kommission, 2021).

Diese Lücken spiegeln sowohl verpasste Geschäftsmöglichkeiten als auch soziale Ungleichheit wider..

Die Barrieren bestehen weiterhin, und sie sind nicht nur physischer Natur. Die Beschäftigungslücke für Menschen mit Behinderungen ist nach wie vor stabil, wobei Menschen mit Behinderungen 2,3-mal häufiger arbeitslos sind als andere, was auf Ineffizienzen aufgrund ungenutzter Fähigkeiten hindeutet (OECD, 2023). Die Voreingenommenheit von Arbeitgebenden bei der Einstellung zeigt, dass der Kontext und Unterstützungsmaßnahmen die Einstellung gegenüber Bewerbenden mit Behinderung beeinflussen (Berre, 2025). Diese Ergebnisse stimmen mit den Ergebnissen der fit2LEAD-Interviews überein: **Führungskräfte, die sich auf Standardleistungsindikatoren konzentrieren, Anpassungen gemeinsam mit den Mitarbeitenden gestalten und Barrierefreiheit zur Routine und nicht zur Ausnahme machen, reduzieren Stigmatisierung und erschließen Wertpotenziale.**





Führungskräfte mit Behinderungen – Hindernisse für Führungspositionen und berufliche Entwicklung

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Hindernisse für Führungsaufgaben und berufliche Entwicklung

Menschen mit Behinderungen sehen sich mit einem komplexen Geflecht von Hindernissen konfrontiert, wenn sie Führungspositionen anstreben und diese erreichen wollen. Strukturelle Hindernisse sind weit verbreitet: Arbeitsplätze, politische Institutionen und öffentliche Räume verfügen möglicherweise nicht über die erforderlichen Anpassungen (d. h. barrierefreie Gebäude, adaptive Technologien), wodurch viele Menschen mit Behinderungen effektiv von einer uneingeschränkten Teilhabe ausgeschlossen werden (Waltz & Schippers, 2021; Samosh, 2021). Selbst wenn physische Barrieren beseitigt werden, können politische Hindernisse bestehen bleiben. So können beispielsweise **Sozialleistungssysteme unbeabsichtigt den beruflichen Aufstieg behindern (Angst vor dem Verlust von Behindertenleistungen), und Gleichstellungsgesetze gelten manchmal nicht für gewählte oder leitende Positionen, sodass Führungskräfte mit Behinderungen keinen rechtlichen Schutz vor Diskriminierung genießen** (Waltz & Schippers, 2021).

Ebenfalls weit verbreitet sind kulturelle und einstellungsbezogene Barrieren, die in der Diskriminierung von Menschen mit Behinderungen begründet sind. **Negative Stereotypen und geringe Erwartungen gegenüber Menschen mit Behinderungen können zu einem „Vertrauensdefizit“ führen, wodurch andere die Talente, Qualifikationen und das Potenzial von angehenden Führungskräften mit Behinderungen unterschätzen** (Samosh, 2021). Untersuchungen zeigen, dass die Vorstellung vom „idealen Führungskraft“ oft unbewusst mit körperlicher Leistungsfähigkeit und psychischer Gesundheit gleichgesetzt wird – eine Voreingenommenheit, die viele Führungskräfte mit nicht sichtbaren Behinderungen dazu zwingt, ihre Behinderungen zu verbergen, um dem Prototyp zu entsprechen (Roberson & Perry, 2022).

Darüber hinaus bedeutet eine dokumentierte „Hierarchie der Beeinträchtigungen“, dass bestimmte Behinderungen (insbesondere geistige oder psychosoziale Behinderungen) im Führungskontext stärker stigmatisiert sind als körperliche Beeinträchtigungen (Waltz & Schippers, 2021). Solche Vorurteile können dazu führen, dass qualifizierte Kandidat:innen mit Behinderungen bei Beförderungen oder Projekten mit hoher Verantwortung übersehen werden.



Hindernisse für Führungsaufgaben und berufliche Entwicklung

Fachkräfte mit Behinderung werden häufig auch aus informellen Netzwerken und Mentoring-Programmen ausgeschlossen, die für die Entwicklung von Führungsqualitäten entscheidend sind (Samosh, 2021). In einer europäischen Studie über Politiker:innen mit Behinderung stellten Waltz und Schippers (2021) fest, dass viele Hindernisse auf fehlende Rekrutierungskanäle und Mentoring-Programme für Menschen mit Behinderung, eingeschränkten Zugang zu Wahlkampffressourcen und den Ausschluss aus Netzwerken politischer Parteien zurückzuführen sind (Waltz & Schippers, 2021; Waltz & Schippers, 2021). Ohne starke berufliche Netzwerke oder erfahrene Mentor:innen, die sich für sie einsetzen, werden Menschen mit Behinderungen seltener für Führungspositionen in Betracht gezogen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass strukturelle Barrieren, politische Lücken, Vorurteile und der Ausschluss aus Netzwerken dazu beitragen, dass Menschen mit Behinderungen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. Diese Hindernisse wirken auf mehreren Ebenen – von Praktiken am Arbeitsplatz bis hin zu gesellschaftlichen Normen –, verstärken sich gegenseitig und erschweren es Menschen mit Behinderungen, Führungspositionen zu erreichen. Auch Teilzeit-Führungspositionen können zu einer strukturellen Hürde werden, die für Menschen mit Behinderungen besonders relevant ist.

26,8% EU Bevölkerung mit Behinderungen

31,6% der Menschen mit Behinderungen mit Hochschulabschluss

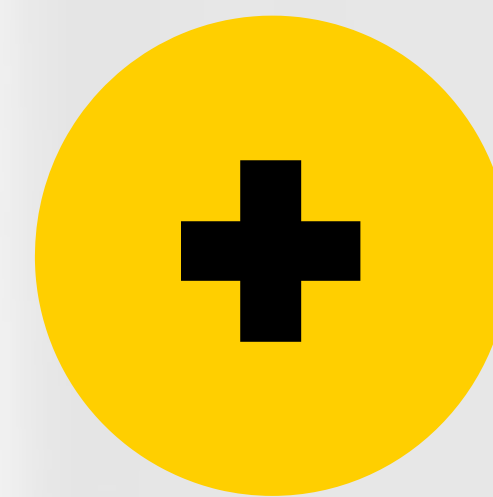
1% Politiker:innen mit Behinderungen

Keine repräsentativen Daten zu Führungspositionen in Organisationen

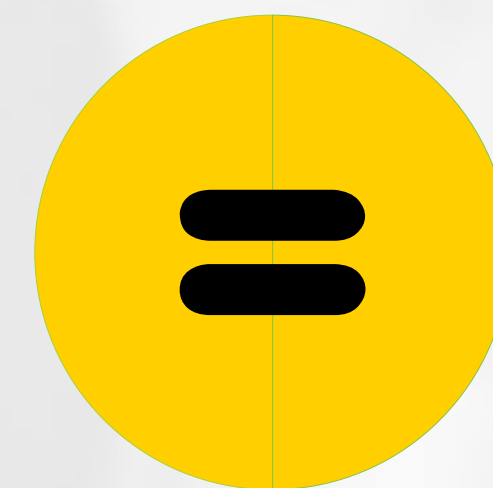
Hindernisse für Führungspositionen und Karriereentwicklung

Diese Hindernisse, wie sie aus den vorgelegten Daten hervorgehen, verringern den Zugang zu Führungspositionen für
Talente

Weniger Möglichkeiten, Erfahrungen zu sammeln



Probleme bei Beförderungen und Einstellungen



Ein deutlicher Mangel an Menschen mit Behinderungen in
Führungsetagen, Vorstandsetagen und anderen Spitzenpositionen.

Hindernisse für Führungsaufgaben und berufliche Entwicklung

Die Zahl der hochrangigen Führungskräfte mit offengelegten Behinderungen ist nach wie vor „vernachlässigbar“. Oftmals fühlen sich diejenigen, die in Führungspositionen aufsteigen, aufgrund von Stigmatisierung unter Druck gesetzt, ihre Behinderung zu verbergen (Samosh, 2021). **Diese Unsichtbarkeit verzerrt die Führungsdemografie zusätzlich und kann zu der falschen Wahrnehmung führen, dass keine talentierten Menschen mit Behinderungen für Führungspositionen zur Verfügung stehen.** Viele Menschen mit Behinderungen verfügen über die Fähigkeiten und Ambitionen, um Führungsaufgaben zu übernehmen, sind jedoch mit einer systemischen Unterrepräsentation konfrontiert.

Die Europäische Strategie für Menschen mit Behinderungen 2021–2030 erkennt diese Lücke an und fordert Maßnahmen, um sicherzustellen, dass Menschen mit Behinderungen gleichberechtigt an allen Bereichen des Lebens teilnehmen können, einschließlich in Führungs- und Entscheidungspositionen. Eine stärkere Repräsentation ist nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit und der Rechte, sondern führt, wie Untersuchungen zeigen, zu innovativeren Problemlösungen und einer inklusiveren Organisationskultur (Roberson & Perry, 2022; Samosh, 2021). **Die Schließung der Führungslücke für Menschen mit Behinderungen ist daher sowohl eine gesellschaftliche Notwendigkeit als auch von Vorteil für Institutionen. Dies wurde in Fit2Lead-Fokusgruppen mit Expert:innen für Führung und Inklusion betont, wobei hervorgehoben wurde, dass Repräsentativität für die Bewältigung dieser Probleme von entscheidender Bedeutung ist, ganz nach dem Motto „Nichts für uns ohne uns“.**





fit2LEAD – Training für integrative Führung und Kompetenzbewertung

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

fit2LEAD - Training für integrative Führung

Das fit2LEAD-Konsortium hat anhand von Primär- und Sekundärdaten Schlüsselkompetenzen für integrative Führung identifiziert und die entsprechenden Schulungsmodule und Bewertungen bereitgestellt:



Sehen Sie sich hier den
fit2LEAD Kompetenzkalatog
und das methodisch-
didaktische Konzept an!

fit2LEAD - Training für integrative Führung

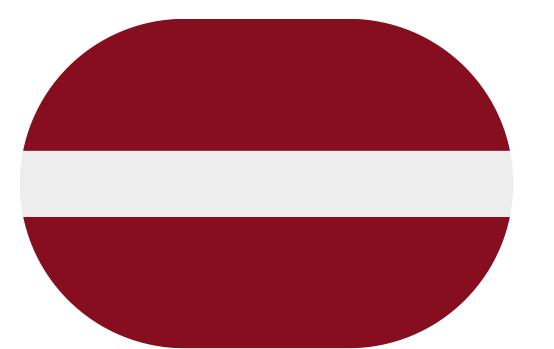
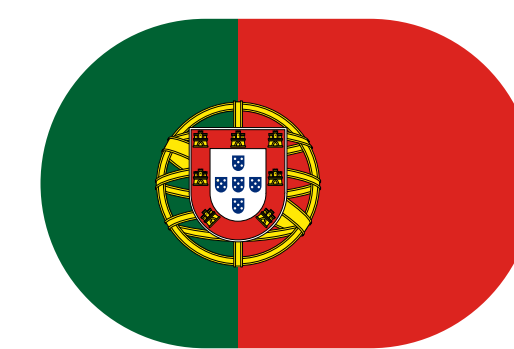
Schulungsprogramme für alle Mitarbeitenden sind entscheidend für die Förderung einer integrativen Arbeitsplatzkultur, in der Menschen mit Behinderungen respektiert und unterstützt werden. Umfassende Schulungen zum Thema Behinderungen und unbewusste Vorurteile können Stereotypen beseitigen und Stigmatisierung verringern, was zu einer positiveren Einstellung gegenüber Kolleg:innen mit Behinderungen führt. **Ebenso wichtig sind spezielle Schulungen für Führungskräfte und Personalverantwortliche, da diese Gruppen die Richtlinien entwerfen und umsetzen, die die Integration vorantreiben.** Integrative Führungsprogramme helfen Führungskräften dabei, Kompetenzen zu entwickeln, um vielfältige Teams effektiv zu leiten und selbstbewusst auf behinderungsbezogene Bedürfnisse einzugehen. Studien zeigen, dass Schulungen für Personalverantwortliche zum Erkennen und Bekämpfen impliziter Vorurteile, zum Verständnis von Anpassungsmaßnahmen und zur Umsetzung inklusiver Einstellungsstrategien diskriminierende Barrieren abbauen können. Schulungen zu bewährten Verfahren für die Inklusion von Menschen mit Behinderungen, zur Aufklärung über Vorurteile und zur Problemlösung anhand von Fallstudien sind unerlässlich, um Stigmatisierung am Arbeitsplatz zu reduzieren. Im Einklang mit den politischen Rahmenbedingungen der EU stellt die **Stärkung von Führungskräften und Personalteams durch Schulungen sicher, dass die Inklusion von Menschen mit Behinderungen nicht nur eine Ad-hoc-Maßnahme ist, sondern eine strategische Priorität, die in die Unternehmenspraktiken eingebettet ist** (Europäische Kommission, 2023; OECD, 2022).

fit2LEAD - Training für integrative Führung

Die Schulung von Führungskräften und Teams zum Thema Behinderungen wird als bewährte Praxis angesehen, da sie Teams und Einzelpersonen die Fähigkeiten und Kenntnisse vermittelt, um die Vorteile vielfältiger Teams mit Menschen mit Behinderungen zu nutzen.

im Rahmen von fit2LEAD wurde ein Blended-Learning Training mit 10 Modulen erstellt, darunter synchrone Präsenzveranstaltungen und Online- Einheiten über eine E-Learning-Plattform. Das Training wurde pilotiert und getestet und lieferte vielversprechende Ergebnisse.

45 Teilnehmer:innen

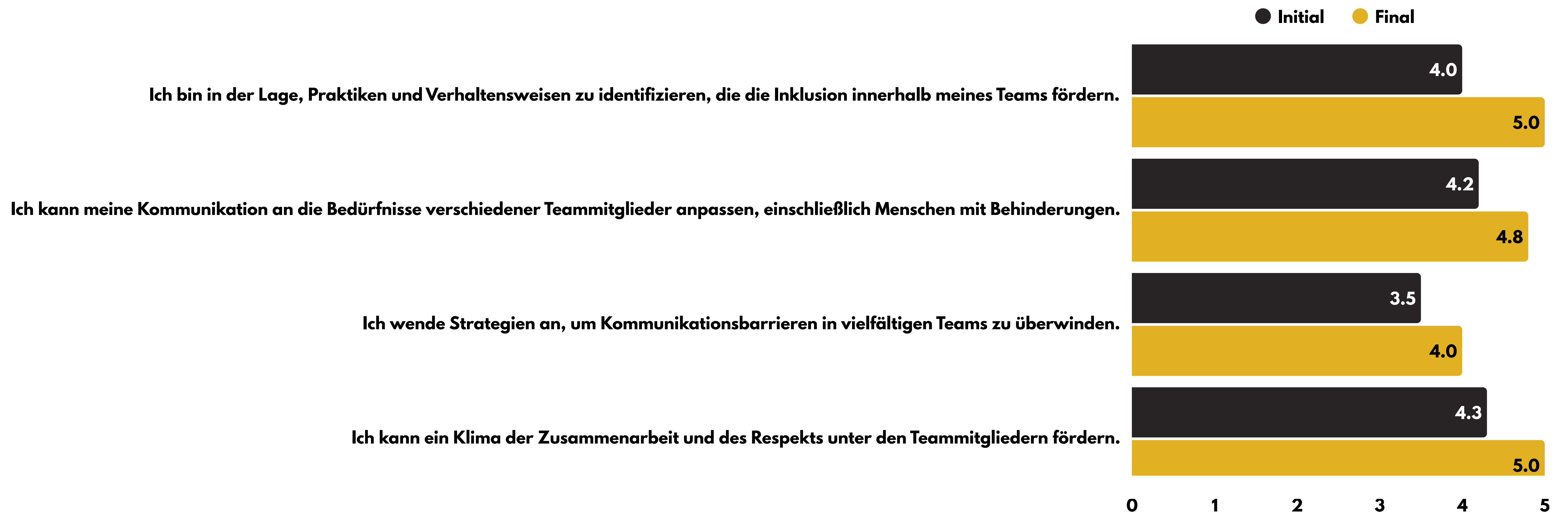


21 Teilnehmer:innen mit Behinderungen

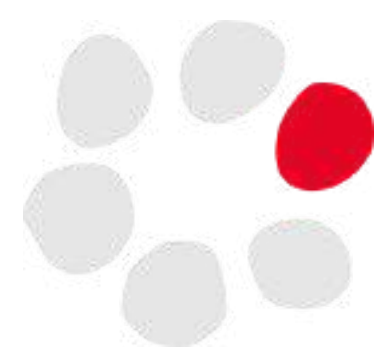
100% der Befragten stuften ihre Zufriedenheit auf der höchsten Stufe ein.

fit2LEAD - Training für integrative Führung

Die Teilnehmenden des portugiesischen Pilotprojekts beantworteten vor und nach der Schulung außerdem 12 Aussagen, die mit den Lernzielen in Zusammenhang standen. Die nachstehende Grafik zeigt die Entwicklung einer ausgewählten Anzahl von Kompetenzen und belegt die Auswirkungen des Lernens auf inklusive Führungsqualitäten.



Grafik 1: Anfängliche und abschließende Bewertung ausgewählter Kompetenzen (n=8)



fit2LEAD – Politische Maßnahmen

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

fit2LEAD – Politische Maßnahmen

Aufbau starker beruflicher Netzwerke: Dies hilft, der Ausgrenzung aus informellen Möglichkeiten entgegenzuwirken. Untersuchungen zur beruflichen Weiterentwicklung von Führungskräften mit Behinderungen zeigen, dass soziale Unterstützungsnetzwerke neben persönlicher Selbstvertretung und einem inklusiven organisatorischen Umfeld einer der drei wesentlichen Schritte zum Erfolg sind. Starke Netzwerke und Mentoring-Beziehungen wirken somit direkt der Isolation und dem Mangel an Orientierung entgegen, von denen viele Menschen mit Behinderungen auf ihrem Weg in Führungspositionen berichten. Dies ist besonders wichtig für eine Minderheit, die mit Hindernissen beim Aufbau von Netzwerken und bei der Nutzung von Möglichkeiten konfrontiert ist.



fit2LEAD – Politische Maßnahmen

Inklusive Einstellung, Quoten und Repräsentationsziele: Es können proaktive Maßnahmen ergriffen werden, um mehr Menschen mit Behinderungen in Führungspositionen zu bringen. Unternehmen und öffentliche Einrichtungen können Repräsentationsziele oder inklusive Einstellungsrichtlinien für Führungspositionen festlegen. Einige EU-Länder setzen Quoten für die Einstellung von Menschen mit Behinderungen durch (in der Regel für die Gesamtbelegschaft). Die Ausweitung dieser Quoten auf Führungspositionen oder ihre Verknüpfung mit Diversitätszielen für Führungskräfte kann den Fortschritt vorantreiben. Durch die Vorgabe oder Förderung einer kritischen Masse von Menschen mit Behinderungen in Führungspositionen tragen solche Richtlinien dazu bei, Trägheit zu überwinden und zu signalisieren, dass Menschen mit Behinderungen in Führungspositionen geschätzt werden.



fit2LEAD – Politische Maßnahmen

Mentoring und Netzwerke: Die Einrichtung formeller Mentoring-Programme, Patenschaften und Peer-Netzwerke für Mitarbeitende mit Behinderungen ist eine viel zitierte Best Practice. Erkenntnisse aus der Arbeitswelt zeigen, dass soziale Bedingungen wie das Teamklima, die Führungsqualität und das Zugehörigkeitsgefühl für die Arbeitserfahrung von Mitarbeitenden mit Behinderungen von zentraler Bedeutung sind, was den Wert von Mentoring- und Affinitätsnetzwerken unterstreicht, die psychosoziale Sicherheit und Beratung bieten (Teborg et al., 2024). Parallel dazu sind es eher Vorurteile und Unsicherheiten als Leistungsdefizite, die viele Bedenken des Managements hervorrufen. Mentoring/Sponsoring und sichtbare Netzwerke können dem entgegenwirken, indem sie Kompetenz signalisieren und strukturierte Unterstützung bieten (Bonaccio et al., 2020). Mentor:innen können bei der Gestaltung der beruflichen Laufbahn beratend zur Seite stehen und sich für Beförderungen einsetzen. Darüber hinaus hat das „Reverse Mentoring“ – die Zusammenführung von Führungskräften mit jüngeren Mitarbeitenden mit Behinderungen – Aufmerksamkeit erregt, um Führungskräften die Augen für den Mehrwert von Inklusion zu öffnen.

fit2LEAD – Politische Maßnahmen

Barrierefreiheit am Arbeitsplatz: Die Gewährleistung der Barrierefreiheit am Arbeitsplatz ist von grundlegender Bedeutung. Dies bedeutet nicht nur die Einhaltung der Gesetze zur Barrierefreiheit, sondern auch die Schaffung einer barrierefreien Umgebung. Beispiele hierfür sind die Bereitstellung von assistiven Technologien, barrierefreien Transportmöglichkeiten, Gebärdensprachdolmetschern oder Untertiteln in Besprechungen, flexible Arbeitszeit- oder Standortregelungen sowie die Anpassung der Bewertungskriterien, um den Fokus auf die Ergebnisse statt auf die Art und Weise der Arbeitsausführung zu legen. Organisatorische Flexibilität und proaktive Anpassungen sind wichtige kontextbezogene Ressourcen, die es Menschen mit Behinderungen ermöglichen, ihr Führungspotenzial auszuschöpfen. Wenn ihre Bedürfnisse erfüllt sind, können sich Mitarbeitende mit Behinderungen auf ihre Leistung und ihre Führungsqualitäten konzentrieren, anstatt gegen ein unangepasstes Umfeld anzukämpfen. Dies kann bereits beim Einstellungs- und Auswahlprozess beginnen. Dennoch müssen Organisationen und Menschen mit Behinderungen bedenken, dass Inklusion ein langer Weg ist, und dürfen einen „perfekten“ barrierefreien Arbeitsplatz nicht als Hindernis betrachten, um mit der Einstellung und Förderung von Talenten mit Behinderungen zu beginnen.

fit2LEAD – Politische Maßnahmen

Job Crafting: Selbst initiierte Veränderungen, die Mitarbeitende an Aufgaben, Beziehungen und Wahrnehmungen vornehmen, um ihre Eignung für den Arbeitsplatz und ihre Produktivität zu verbessern. In der Praxis erstellen Mitarbeitende einen strukturierten Plan, der potenzielle Veränderungen ihrer Arbeit identifiziert, die sich auf Aufgaben, Beziehungen oder kognitive Aspekte beziehen können.

Dies bietet eine praktische Brücke zwischen formellen Anpassungen und alltäglicher Inklusion (Roczniowska et al., 2023). Es gibt eindeutige Belege dafür, dass Job Crafting-Maßnahmen das Engagement am Arbeitsplatz und in einigen Fällen auch die Arbeitsleistung steigern (Oprea et al., 2019; Frederick & VanderWeele, 2020; Silapurem et al., 2024).

Für Menschen mit Behinderungen kann Job Crafting angemessene Anpassungen ergänzen, indem es den Mitarbeitenden ermöglicht, die Art und Weise, wie die Arbeit erledigt wird, selbst zu gestalten (d. h. Aufgaben neu zu ordnen, assistive Technologien zu nutzen oder Interaktionen neu zu verhandeln), wodurch Barrieren abgebaut werden und Handlungsfähigkeit aufgebaut wird.

Es kann üblich sein, dass Arbeitgebende und Personalabteilungen die standardisierten Stellenangebote oder Rollen an die Bedürfnisse der Talente anpassen. Dies kann zu einer Verbesserung der Systeme und Methoden führen und sollte als Chance und nicht als Kostenfaktor betrachtet werden. Job Crafting ist hierfür besonders geeignet, da es den Arbeitnehmenden mit Behinderungen in den Vordergrund des Prozesses stellt und ihn auf strukturierte Weise in die Unternehmensführung einbindet.

fit2LEAD – Politische Maßnahmen

Da Job Crafting Ressourcen, Autonomie und Unterstützung fördert und Anforderungen verwaltet, unterstützt es die nachhaltige Teilhabe, die berufliche Entwicklung und die Mitarbeiterbindung – Bereiche, die in den Zielen der EU-Politik zur Schließung der Beschäftigungslücke für Menschen mit Behinderungen hervorgehoben werden (Europäische Kommission, 2021; Europäische Kommission, 2024).

fit2LEAD – Politische Maßnahmen

Schulungs- und Sensibilisierungskampagnen: Viele Barrieren sind mentaler Natur, daher erfordern wirksame Lösungen einen Mentalitätswandel innerhalb der Organisationen. Regelmäßige Schulungen zur Sensibilisierung für Behinderungen, Workshops zu inklusiver Führung und ein sichtbares Engagement der Unternehmensleitung können Stigmatisierung verringern. Durch die Aufklärung nicht behinderter Kolleg:innen und Entscheidungsträger:innen über unbewusste Vorurteile und die Fähigkeiten behinderter Kolleg:innen fördern Organisationen eine Kultur des Respekts. Mehrere EU-Institutionen und Unternehmen haben interne Kampagnen gestartet, in denen erfolgreiche Führungskräfte mit Behinderungen als Vorbilder vorgestellt werden, um Stereotypen zu hinterfragen. Solche Initiativen fördern die Erwartung, dass Führungsteams vielfältig und inklusiv sein sollten. Mit der Zeit kann dies das Stereotyp des „körperlich gesunden Führungskräften“ abbauen und eine Unternehmenskultur schaffen, in der es normal ist, um Anpassungen zu bitten oder Unterschiede zu feiern.



fit2LEAD – Politische Maßnahmen

Die öffentliche Politik sollte die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen ausdrücklich als Agenda für Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität neu gestalten. Erstens sollten leistungsbasierte Narrative in die Kommunikation der EU und der Mitgliedstaaten (z. B. AccessibleEU und das Beschäftigungspaket für Menschen mit Behinderungen) eingebettet und öffentliche Leitfäden und Toolkits dazu verpflichtet werden, die geschäftlichen Ergebnisse der Inklusion zu quantifizieren. Zweitens sollten Schulungs- und Beratungsangebote für Führungskräfte ausgeweitet werden, die KMU dabei helfen, Rollen zu bewerten, Anpassungen gemeinsam zu gestalten und den ROI zu messen, und sich an Personalverantwortliche richten, bei denen Wissenslücken bestehen. Außerdem sollten öffentliche Beschaffungs- und Offenlegungssysteme so angepasst werden, dass nachweisbare Inklusion (Beschäftigung, Aufstieg und Führungspositionen von Menschen mit Behinderungen) in der Sorgfaltspflicht entlang der Wertschöpfungskette und in der Nachhaltigkeitsberichterstattung belohnt wird. Schließlich sollten Demonstrationsprojekte im öffentlichen Sektor genutzt werden, um inklusive Einstellung und Beförderung zu normalisieren, und es sollten vergleichbare Indikatoren veröffentlicht werden, damit Arbeitgebende Fortschritte benchmarken können. Diese Maßnahmen fördern ein informiertes Verhalten der Arbeitgebenden, verringern Stigmatisierung und unterstützen eine effiziente Abstimmung auf dem Arbeitsmarkt, was sowohl soziale als auch wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt.

Literaturverzeichnis

- Aichner, T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities. Humanities and Social Sciences Communications, 8, 22. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00707-y>.
- Berre, S. (2025). Industry differences in employers' hiring attitudes towards disabled job seekers, and the impact of support measures. Scandinavian Journal of Disability Research, 27(1), 1–15.
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. Journal of business and psychology, 35(2), 135-158.
- Brucker, D. L., & Sundar, V. (2020). Job crafting among American workers with disabilities. Journal of occupational rehabilitation, 30(4), 575-587.
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: a scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. Asia Pacific Journal of Human Resources, 55(1), 6-43.
- Dwertmann, D. J., Boehm, S. A., McAlpine, K. L., & Kulkarni, M. (2025). Organizational burden or catalyst for ideas? Disability as a driver of cognitive flexibility and creativity. Administrative Science Quarterly, 00018392251326110.
- European Commission. (2021). Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. Publications Office of the European Union. (Key figures: 50.8% vs 75% employment).
- European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, human european consultancy & Grammenos, S. (2023). European comparative data on persons with disabilities : statistics : data 2020 : summary and conclusions, Publications Office of the European Union.
- European Commission. (n.d.). Persons with disabilities – Challenges. Retrieved 21 August 2025 from European Union website: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/disability/persons-disabilities_en
- European Commission. (2021). Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030.
- European Commission. (2024). Disability Employment Package. [Employment, Social Affairs and Inclusion](#)
- Eurostat. (2025, May 27). Employment gaps for women & people with disabilities. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250527-1> [European Commission](#)
- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. Cogent Psychology, 7(1), 1746733.

Literaturverzeichnis

Jurado-Caraballo, M. Á., & Quintana-García, C. (2024). Disability inclusion in workplaces, firm performance, and reputation. *European Management Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.08.001>

OECD (2022), *Disability, Work and Inclusion: Mainstreaming in All Policies and Practices*, OECD Publishing, Paris,

OECD. (2023). *Using AI to support people with disability in the labour market*. OECD Publishing. (Labour-market gaps: –27 p.p.; 2.3× unemployment). OECD

Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741.

Roberson, Q. M., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755–778.

Roczniewska, M., Rogala, A., Marszałek, M., Hasson, H., Bakker, A. B., & von Thiele Schwarz, U. (2023). Job crafting interventions: what works, for whom, why, and in which contexts? Research protocol for a systematic review with coincidence analysis. *Systematic reviews*, 12(1), 10.

Samosh, D. (2021). The three-legged stool: Synthesizing and extending our understanding of the career advancement facilitators of persons with disabilities in leadership positions. *Business & Society*, 60(7), 1773–1810.

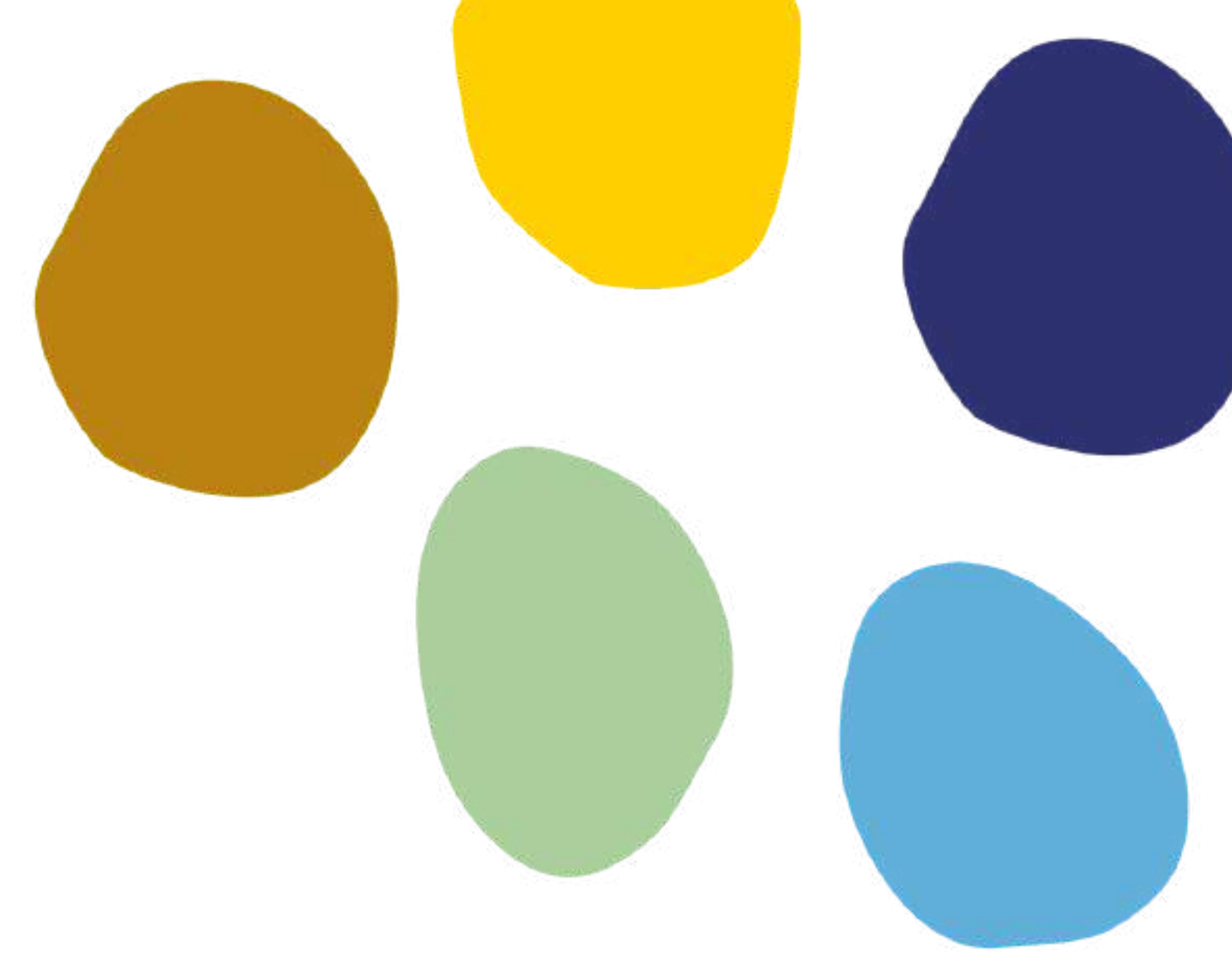
Schur, L., Colella, A., & Adya, M. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1471-1476.

Waltz, M., & Schippers, A. (2021). Politically disabled: Barriers and facilitating factors affecting people with disabilities in political life within the European Union. *Disability & Society*, 36(4), 517–540.

Teborg, S., Hünefeld, L., & Gerdes, T. S. (2024). Exploring the working conditions of disabled employees: a scoping review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 19(1), 2.



Leadership skills
for inclusive & diverse teams



Führungskräfte mit Behinderungen für mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt

FIT2LEAD POLICY POSITIONSPAPIER

Hier finden sie alle fit2LEAD Materialien, einschließlich interaktiver Trainings und Podcast-Serien!



2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

