

01/2026 – Jahresabo € 60,-

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum



Schwerpunkt

People, Purpose & Culture

Haltung leben. Gerade jetzt.

Nachhaltigkeit ist kein Top-down-Projekt – sondern eine Frage der Kultur. Antje von Dewitz über den Weg, den sie mit VAUDE geht.

Kind oder Karriere? Geht beides.

Wie die Commerzbank Rahmenbedingungen schafft, in denen Frauen nicht wählen müssen. Sarah Wieser mit persönlichen Einblicken.

Wellbeing ist kein Bonus. Es ist Strategie.

Was Glück mit Nachhaltigkeit zu tun hat und warum beides derselben Logik folgt. Marisa Mühlböck über eine neue Perspektive auf Führung.

Wie Unternehmen Inklusion erfolgreich gestalten können

Zentrale Handlungsschwerpunkte beruflicher Teilhabe

Von PHILIPP TACHKOV und VILJA BERNER

In einer Zeit, in der Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung zunehmend Berichtspflichten und strategische Ausrichtung bestimmen, rücken Vielfalt, Gerechtigkeit und Teilhabe in den Fokus zukunftsorientierter Unternehmensführung. Diversity, Equity & Inclusion (DEI) gelten längst nicht mehr nur als „Nice-to-have“, sondern als messbare Faktoren im Rahmen von ESG-Berichterstattungen und damit als Bestandteil ernst zu nehmender Nachhaltigkeitsarbeit.

Viele mit ESG-Thematiken befasste Führungskräfte sehen darin ausdrücklich eine Chance, Inklusion voranzutreiben¹. Gleichzeitig wird DEI zunehmend in regulatorische Rahmenwerke eingebettet, etwa müssen Unternehmen im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive quantitative und qualitative Inklusions- und Diversity-Informationen offenlegen^{2,3}. Vor diesem Hintergrund wird Inklusion nicht nur

als soziales Anliegen diskutiert, sondern als ein strategischer Beitrag zu langfristigem Unternehmenserfolg⁴, Mitarbeiterbindung⁵ und organisatorischer Resilienz⁶ – ein Thema, das im Mittelstand besondere Aufmerksamkeit verdient.

Trotz Erfolgen – es bleibt viel zu tun

Trotz Fortschritten bleibt die berufliche Teilhabe von Menschen mit Behinderung eine Aufgabe, die weiteren Engagements bedarf. Zwar ist die Zahl der besetzten Pflichtarbeitsplätze zuletzt gestiegen, bundesweit bleibt jedoch rund ein Viertel der gesetzlich vorgesehenen Stellen unbesetzt – insgesamt über 300.000 Arbeitsplätze.⁷ Gesetzliche Quoten allein reichen also nicht aus, um Inklusion in der Breite zu verankern.

Hinzu kommt, dass trotz Faktoren wie gesetzlicher Beschäftigungsquote, steigenden ESG-Anforderungen oder stetig wachsendem Fachkräftemangel viele Unternehmen Inklusion bislang wenig aktiv angehen. Vor diesem Hintergrund stellt sich weniger die Frage, ob Inklusion notwendig ist, sondern wie Betriebe jenseits formaler Vorgaben dabei unterstützt werden können, ihre Inklusionskompetenz systematisch zu entwickeln – etwa durch praxisnahe Ansätze, die Unternehmen direkt ansprechen und konkrete Wege in inklusives Handeln eröffnen.

Studienergebnisse zeigen Herausforderungen und Möglichkeiten auf

Eine aktuelle Studie des Instituts für Management und Innovation (IMI)

¹ Inklusionsfit (2025). Inklusion als Teil von CSR und ESG: Vielfalt als gesellschaftliche Verantwortung.

² Haufe (2024). Diversität und Inklusion: Warum Unternehmen jetzt handeln müssen.

³ Deutscher Bundestag (2025). EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Recht und Verbraucherschutz – Gesetzentwurf – hib 460/2025.

⁴ Accenture Research (2023). The disability inclusion imperative. Accenture.

⁵ Novacek, G. et al. (2024). Four Keys to Boosting Inclusion and Beating Burnout. Boston Consulting Group.

⁶ Platania, S. et al. (2025). The Impact of Diversity Inclusion Practices in the Workplace Context: The Effect of Inclusive Leadership. European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 15(7), 121. DOI: 10.3390/ejihpe15070121

⁷ Hensen, J. & Trögeler, P. (2023). Inklusion am Arbeitsplatz stärken. Wie und warum verhaltensökonomische Erkenntnisse helfen, Menschen mit Behinderungen bei Einstellungen seltener zu diskriminieren – zum Wohle aller. Institut der deutschen Wirtschaft.

VITAE



Philipp Tachkov

Hochschule für
Wirtschaft und Gesell-
schaft Ludwigshafen

Philipp Tachkov ist wissenschaftlicher Projektleiter am Institut für Management und Innovation (IMI) der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft (HWG) Ludwigshafen und befasst sich mit Fragestellungen im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit, Innovation und Unternehmensentwicklung – zumeist in Form empirischer Projekte in Zusammenarbeit mit Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Er ist außerdem Hochschuldozent für u. a. Innovations-/Nachhaltigkeitsmanagement und Forschungsmethodik, weiterhin Verfasser diverser Publikationen und Fachartikel. Er ist Absolvent des Studienbereichs Marktinformationsmanagement der Universität Erlangen-Nürnberg.



Vilja Berner

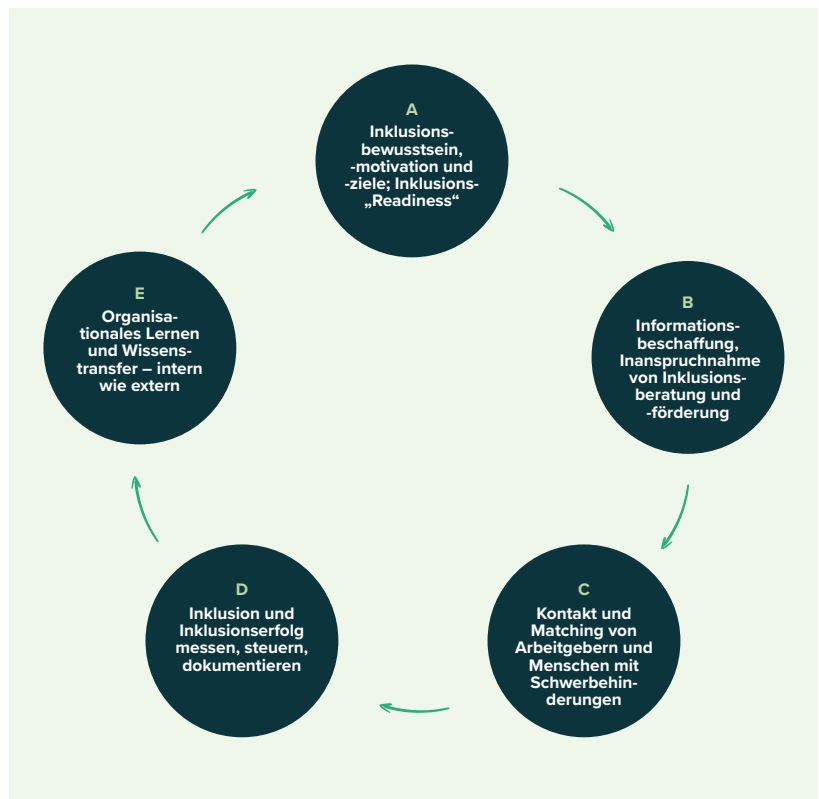
Hochschule für
Wirtschaft und Gesell-
schaft Ludwigshafen

Ihr Bachelor-Studium BWL Gesundheitsmanagement absolvierte Vilja Berner an der DHBW Ravensburg, der duale Partner waren die Med. Reha-Einrichtungen der Stadt Radolfzell, METT-NAU. Nach Abschluss des Studiums und eines anschließenden HR-Projekts dort kam sie für das Masterstudium „Versorgungssteuerung im Gesundheitswesen – Health Care Management“ an die HWG Ludwigshafen, welches sie Anfang 2025 erfolgreich beendete. Noch während des Masterstudiums arbeitete sie als studentische Hilfskraft für das IMI, seit 2024 ist sie dort als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig.

der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen beleuchtet die aktuelle Lage, Herausforderungen und Entwicklungspotentiale der Inklusion in Mittelstandsunternehmen am Beispiel von Rheinland-Pfalz.

Ziel der Studie war es, durch eine Umfrage bei mittelständischen Betrieben ein aktuelles Bild zur beruflichen Teilhabe von Menschen mit Behinderung zu gewinnen. Erhoben wurden sowohl der Ist-Stand – etwa zu Inklusionszielen, Beschäftigung, Informationsverhalten, Ressourcen und Maßnahmen – als auch daraus ableitbare Handlungsschwerpunkte zur Stärkung von Inklusion. Methodisch kombinierte die Studie eine Literatur-

auswertung, qualitative Expertinnen- und Experteninterviews sowie eine standardisierte Online-Umfrage von 128 mit Inklusionsfragen befassten Führungskräften (v. a. aus dem Personalmanagement und der Geschäftsführung) aus einem breiten Mix von Unternehmen. Auf dieser Grundlage wurden fünf zentrale Handlungsschwerpunkte identifiziert und praxisnahe Gestaltungsoptionen entwickelt. Die Ergebnisse ermöglichen fundierte Aussagen zu typischen Herausforderungen, Herangehensweisen und Unterstützungsbedarfen im Mittelstand – und damit eine tragfähige Grundlage für gezielte Weiterentwicklung inklusiver Arbeit durch öffentliche wie private Akteure.



Fünf zentrale Handlungsschwerpunkte der Inklusion im Mittelstand
Quelle: HWG Ludwigshafen

A Bewusstsein für Inklusion, Zielformulierung und „Inklusions-Readiness“

Inklusion ist in vielen Unternehmen noch kein strategisches Kernthema: Rund ein Drittel der Betriebe in der Stichprobe, bei KMU sogar 40 Prozent, verfolgen keine konkreten Inklusionsziele. Diese fehlende Ausrichtung hat unmittelbare Folgen: Unternehmen ohne Ziele beschäftigen deutlich häufiger keine Menschen mit Schwerbehinderung als jene mit klarer Zielsetzung. Als Gründe nennen die Befragten vor allem eine geringe Priorität des Themas, fehlende Strategien sowie Zeit- und Ressourcenmangel. Gleichzeitig zeigt sich, dass Betriebe mit Inklusionszielen wesentlich öfter konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Inklusion umsetzen. Besonders im Mittelstand wird Inklusion häufig anlassbezogen statt systematisch angegangen – nicht zuletzt, weil Wissen, Strukturen und Zuständigkeiten fehlen. Dabei berichten inklusionserfahrene Unternehmen häufig von positiven Effekten wie besserem Betriebsklima (37 Prozent), neuen Perspektiven und mehr Kreativität (44 Prozent). Die Ergebnisse unterstreichen: Erst wenn Inklusion bewusst geführt und strategisch verankert wird, kann aus grundsätzlicher Offenheit verlässliche Praxis entstehen.

B Informationsbeschaffung und Nutzung der Beratungs- und Förderangebote

Inklusion im Mittelstand scheitert oft ganz praktisch an fehlender Information. Ein Viertel der Unternehmen der Stichprobe nutzt überhaupt keine Informationsquellen zu Inklusion – bei KMU ist es sogar ein Drittel. Nur rund 40 Prozent greifen auf öffentliche Angebote wie zum Beispiel die der Integrationsämter oder der Bundesagentur für Arbeit zurück, lediglich 23 Prozent informieren sich über gemeinnützige Organisationen, nur 18 Prozent kennen die „Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber“ (EAA) und weniger als 10 Prozent besuchen Jobmessen mit Inklusionsbezug. Entsprechend fühlt sich nur etwa jedes fünfte Unternehmen insgesamt gut informiert und fast die Hälfte nennt Fördermittel und deren Beantragung als besonders schwieriges Thema.

Was weiterführende Beratungsangebote angeht, sind zwar insbesondere Angebote der Bundesagentur für Arbeit (66 Prozent) und der Integrationsämter (56 Prozent) vergleichsweise bekannt, tatsächlich genutzt werden sie aber deutlich seltener – etwa 34 Prozent wenden sich an das Integrationsamt, 31 Prozent an die Arbeitsagentur. Besonders groß ist die Lücke zwischen Bekanntheit und Nutzung bei vielen (finanziellen) Förderinstrumenten: So kennen rund 59 Prozent den Eingliederungszuschuss, aber nur 25 Prozent haben ihn genutzt. Die Ergebnisse machen deutlich: Zwischen vorhandener Infrastruktur und gelebter Praxis klafft eine Lücke. Unter anderem hier liegt ein Hebel, um Inklusion im Mittelstand wirksam voranzubringen.

C Zusammenbringen von Unternehmen und arbeitssuchenden Menschen mit Schwerbehinderung

Auch beim Matching wird ein strukturelles Defizit sichtbar: 37 Prozent der befragten Unternehmen verfolgen keinerlei spezifische Maßnahmen, um Menschen mit Schwerbehinderung als Arbeits- und Fachkräfte zu gewinnen. Keine der abgefragten Rekrutierungsmaßnahmen erreicht eine Verbreitung von mehr als einem Viertel – am häufigsten genannt werden die gezielte Zusammenarbeit mit Arbeitsagentur oder Integrationsfachdienst (26 Prozent), barrierefreie Bewerbungsverfahren (23 Prozent) und Kooperationen mit Werkstätten (22 Prozent). Aktivere Wege bleiben die Ausnahme: Nur 13 Prozent sprechen

ZUR STUDIE

Inklusive Arbeit im Mittelstand: Stand – Erfahrungen – Herausforderungen – Bedarfe

Institut für Management und Innovation (IMI)

Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft
Ludwigshafen

Ernst-Boehe-Straße 4–6,
67059 Ludwigshafen am Rhein
Ansprechpersonen:
Philipp Tachkov und Vilja Berner



Diese Arbeit wurde ermöglicht durch eine Förderung des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung (MASTD) Rheinland-Pfalz.



Den Studienbericht zum
kostenfreien Download

Menschen mit Schwerbehinderung gezielt in Stellenausschreibungen an, lediglich 8 Prozent nutzen inklusive Jobportale, rund 7 Prozent arbeiten mit spezialisierten Netzwerken. Besonders KMU sind hier zurückhaltend – knapp die Hälfte gibt an, über keinerlei explizite Maßnahmen zur Gewinnung dieser Zielgruppe zu verfügen. Gleichzeitig berichten rund ein Viertel der Unternehmen von fehlendem Inklusions-Know-how und Schwierigkeiten, passende Bewerbungen zu erhalten. Die Ergebnisse verdeutlichen: Inklusion wird oft weniger durch mangelnde Bereitschaft als durch zu wenig methodische inklusive Rekrutierungsmaßnahmen erschwert.

D Inklusion und Inklusionserfolg messen, steuern, dokumentieren

Ein beinahe „blinder Fleck“ zeigt sich bei der Frage, wie Inklusion in der Organisation gemessen und gesteuert wird. Das Prinzip „what’s measured get’s done“ ist weithin bekannt, doch in der Praxis fehlen in vielen Betrieben geeignete Instrumente: Über die Hälfte der befragten Betriebe stützt sich nahezu ausschließlich auf die gesetzliche Beschäftigungsquote – obwohl diese den tatsächlichen Inklusionserfolg nur begrenzt abbildet. Nur jedes fünfte Unternehmen holt systematisch Feedback von schwerbehinderten Beschäftigten ein, lediglich rund 10 Prozent werten Mitarbeiterbefragungen zu Inklusionsthemen aus. Bei einem Drittel der Betriebe existieren überhaupt keine Indikatoren zur Messung von Inklusionsaktivitäten. Besonders KMU verzichten häufig vollständig auf entsprechende Instrumente (43 Prozent gegenüber 23 Prozent bei größeren Mittelständlern). Auch externe Standards und Zertifizierungen sind selten: Nur jeweils rund 10 Prozent nennen Audits oder freiwillige Selbstverpflichtungen, drei Viertel der KMU verfügen über keinerlei Zertifizierung oder sonstige Standards zur Inklusion. Selbst Unternehmen, die schwerbehinderte Menschen beschäftigen, nutzen zu einem Viertel keine Messinstrumente. Damit fehlt oft die Grundlage, um Inklusion systematisch zu steuern, Fortschritte sichtbar zu machen und Erfolge glaubwürdig zu belegen. Gerade für den Mittelstand wären einfache, praxisnahe Kennzahlen ein zentraler Hebel, um aus punktuellm Engagement eine lernende, strategisch geführte Inklusionspraxis zu entwickeln.

E Organisationales Lernen und Wissenstransfer

Auch beim organisationalen Lernen zeigt sich ein Defizit: Der Mittelstand nutzt sein eigenes und an anderen Stellen gewonnenes Erfahrungswissen zur Inklusion bislang nur begrenzt. 62 Prozent der befragten KMU sind in keinem Netzwerk mit Inklusionsaspekten aktiv und haben daran auch kein Interesse, weitere 18 Prozent sind zwar nicht beteiligt, zeigen aber grundsätzlich Offenheit. Gleichzeitig wünschen sich knapp die Hälfte der größeren Unternehmen und rund ein Fünftel der KMU mehr Austauschformate und „Successful Practices“.

Intern bleibt das Lernniveau ebenfalls niedrig: Rund 60 Prozent der Unternehmen bieten keinerlei Schulungs- oder Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Beschäftigte an, bei KMU sind es sogar 68 Prozent. Wenn Wissen vermittelt wird, dann meist allgemein zum Thema Inklusion (18 Prozent). Digitale Lösungen können inklusionsbezogenen Wissenstransfer unterstützen, doch obwohl knapp ein Drittel hier großes Potential sieht, investieren bislang nur 10 Prozent gezielt in entsprechende Tools. Der Befund ist eindeutig: Wo Austausch, Lernen und Wissensmanagement fehlen, bleiben gute Lösungen unsichtbar. Erst wenn Erfahrungen systematisch geteilt und intern verankert werden, kann Inklusion vom Einzelfall zur lernenden Praxis im Mittelstand werden.



FAZIT

Es gilt, die erheblichen, ungenutzten Inklusionspotentiale zu erschließen

Trotz vielfacher positiver Einzelbeispiele bleibt festzuhalten, dass Inklusion im breiten Mittelstand häufig durch geringe Priorität, fehlende Strategie und Verankerung im Alltag gebremst wird – besonders in KMU. Unsicherheiten, begrenzte Ressourcen und unklare Zuständigkeiten führen dazu, dass vorhandene Beratungs- und Förderangebote zu wenig genutzt werden.

Nötig sind klarere Nutzenargumente und einfache Wege ins Handeln. Gleichzeitig ist aber auch ein stetiger Bewusstseinswandel festzustellen und Faktoren wie ESG-Anforderungen und Arbeits-/Fachkräftemangel gewinnen an Bedeutung. Trotz diverser guter Vorbilder bleibt

in der Breite noch viel Potential ungenutzt. Dieses lässt sich nur heben, wenn zentrale Rahmenbedingungen verbessert werden und dabei die Vielfalt der Betriebe berücksichtigt wird. Die Ergebnisse der Studie verweisen zudem auf weiteren Forschungsbedarf – insbesondere zu inklusionsbezogenen Entscheidungs- und Lernprozessen

im Mittelstand sowie zur tatsächlichen Wirkung bestehender Unterstützungsangebote im betrieblichen Alltag. ●

Weitere Quellen:

Bundesagentur für Arbeit (2025). Förderung von Menschen mit Behinderung.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (o. J.). Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA). BIH.

Das inklusive Unternehmensnetzwerk e.V. (2025). Wer wir sind und was wir TUN.

Lichter, J. & Ehlert-Hoshmand, J. (2023). Inklusionsbarometer Arbeit. Ein Instrument zur Messung von Fortschritten bei der Inklusion von Menschen mit Behinderung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Aktion Mensch e.V.; Handelsblatt Research Institute. Aktion Mensch e.V.

Mehrhoff, F. & Becker, M. (2020). Umfrage Inklusion in anderen Ländern. International vergleichende Studie zur Barrierefreiheit in Unternehmen. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) e.V.



AUF EINEN BLICK

Wie ist der Stand in Ihrem Unternehmen?

Die folgenden einfachen Fragen können helfen, verschiedene Aspekte der betrieblichen Inklusion zu reflektieren. Wichtig ist nicht, überall ein „Ja“ zu haben – sondern die besten Hebel für bessere Inklusion zu erkennen, die zu Ihrem Betrieb passen.

Strategie

- Gibt es eine definierte Strategie mit festgehaltenen konkreten Inklusionszielen?
- Sind Zuständigkeiten für Inklusionsthemen eindeutig und transparent geregelt?
- Gibt es konkret eingeplante Ressourcen (z. B. Zeit, Budget, personelle Verantwortung) für Inklusionsmaßnahmen?

Information und Beratung

- Wissen Sie, welche Beratungs- und Förderangebote für Ihren Betrieb passen – und wie der Zugang funktioniert?
- Kennen Sie konkrete Ansprechpersonen (z. B. von Integrationsamt, Agentur für Arbeit, EAA, Integrationsfachdienst)?
- Wie nutzen Sie vorhandene Angebote – regelmäßig und geplant oder eher sporadisch, ggf. auch gar nicht?

Einstellung und Beschäftigung

- Sind Ausschreibungen, Bewerbungswege und Gespräche barrierearm gestaltet (digital und vor Ort)?
- Werden Menschen mit Schwerbehinderung mitgedacht und aktiv eingeladen, sich auf passende Arbeitsplätze zu bewerben?
- Werden geeignete Kanäle oder Kooperationen (z. B. Werkstätten, Integrationsfachdienst, spezialisierte Vermittlungsangebote) genutzt, um diese Zielgruppe zu erreichen?
- Ist die Gewinnung von Menschen mit Schwerbehinderung Teil der regulären Personalstrategie oder eher anlass- bzw. einzelfallbezogen?

Umsetzung und Steuerung

- Gibt es Kennzahlen und Indikatoren (über die Beschäftigungsquote hinaus), um den Erfolg von Inklusionsmaßnahmen zu messen?
- Wird Feedback schwerbehinderter Beschäftigter aktiv eingeholt und fließt es in Verbesserungen ein?
- Werden Fortschritte und Herausforderungen intern transparent gemacht (z. B. gegenüber Führung und Teams)?

Organisationales Lernen und Wissenstransfer

- Gibt es eine interne Wissensbasis zu Fragen der Inklusion und beruflichen Teilhabe, und werden gemachte Erfahrungen festgehalten?
- Gibt es Schulungsangebote für Führungskräfte und Teams – zur Sensibilisierung und um offene Fragen zu klären?
- Nutzen Sie Netzwerke und andere Austauschmöglichkeiten, um von Erfahrungen und guter Praxis zu lernen?