



# Welche Faktoren beeinflussen die Karriereambitionen von Menschen mit Behinderungen

Eine empirische Analyse auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2023

Fulda, Carolin / Stettes, Oliver

Köln, 10.05.2024

**IW-Report 25/2024**

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**

#### **Carolin Fulda**

Economist im Themencluster Arbeitswelt und Tarifpolitik (bis 31.03.2024)

#### **Oliver Stettes**

Leiter

Themencluster Arbeitswelt und Tarifpolitik

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

0221 – 4981-697

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

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

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

### **Stand:**

Mai 2024

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	4
1 Einleitung .....	5
2 Datenbasis: IW-Beschäftigtenbefragung 2023 .....	7
3 Karriereambitionen und Grad der Behinderung .....	10
4 Relevanz von Anforderungen und Arbeitserleben für Karriereambitionen von Menschen mit und ohne Behinderungen .....	12
5 Ableitungen und Schlussbemerkungen .....	17
6 Anhang .....	19
Abstract .....	26
Tabellenverzeichnis .....	27
Abbildungsverzeichnis .....	28
Literaturverzeichnis .....	28

## JEL-Klassifikation

J14, J81, M12, M51

## Zusammenfassung

Derzeit klagen Unternehmen nicht nur über Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Beschäftigten, sondern auch bei der internen Beförderung von Mitarbeitern in vakante Führungspositionen. Menschen mit Behinderungen sind derzeit in Führungspositionen unterrepräsentiert. Während mehr als drei von zehn Beschäftigten ohne Behinderungen Führungsverantwortung wahrnehmen (31 Prozent), sind dies bei diejenigen zum Beispiel mit einem Grad der Behinderung von mindestens 50 nicht einmal ein Viertel (23 Prozent). Vor diesem Hintergrund geht diese Studie der Frage nach, ob sich Karriereambitionen von Menschen mit und ohne Behinderungen unterscheiden und ob intensivierete Inklusionsbemühungen Potenziale eröffnen können, vakante Stellen mit Führungsverantwortung schneller mit geeigneten Kandidaten zu besetzen.

Die empirische Analyse auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2023 erlaubt zwar keine kausalen Schlüsse, signalisiert aber zunächst, dass beim Gros potenzieller Einflussfaktoren kaum Unterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne Behinderungen bestehen. Eine Beschäftigung in Teilzeit geht zum Beispiel in beiden Gruppen signifikant häufiger mit geringeren Karriereambitionen einher. Beschäftigten mit Behinderungen arbeiten aber möglicherweise aufgrund der damit verbundenen Einschränkungen relativ häufig in Teilzeit. Wenn Unternehmen diese Mitarbeiter aufgrund ihrer Kompetenzen und Erfahrungen eigentlich als geeignet für die Übernahme von Führungsaufgaben ansehen, sollten sie ergebnisoffen prüfen, ob eine Teilzeitbeschäftigung aus Sachgründen dem Ausüben einer Führungsposition bzw. dem Aufstieg in eine solche tatsächlich im Wege steht.

Ferner ist bei karriereorientierten Beschäftigten mit Behinderungen häufiger die Sorge zu beobachten, die eigene Arbeit nicht zu schaffen. Wo dies zur Folge haben könnte, dass eigentlich als geeignet betrachtete Beschäftigte im Zeitablauf ihre Ambitionen zurückschrauben und im Extremfall letztlich vor der Übernahme von Führungsverantwortung zurückschrecken, könnten Geschäftsleitungen und Personalmanagement erwägen, durch geeignete personalpolitische Maßnahmen den Betroffenen die Teilnahme an einem Aufstiegsbewerb zu erleichtern, ohne die Funktionslogik dieses Leistungsmanagementsystems zu konterkarieren.

## 1 Einleitung

Zum Jahresende 2021 lag bei circa 7,8 Millionen Personen in Deutschland eine schwere Behinderung vor (Destatis, 2022). Menschen sind schwerbehindert, wenn bei Ihnen ein Grad der Behinderung (GdB) von mindestens 50 vorliegt. Demnach hatten 9,4 Prozent der Einwohner Deutschlands eine Schwerbehinderung. Weder eine Schwerbehinderung noch eine anerkannte vorliegende Behinderung (der GdB liegt unter 50) geben Auskunft über die Leistungsfähigkeit der Person im Arbeitsleben. Diese wird vielmehr über den Grad der Minderung der Erwerbsfähigkeit (MdE) bemessen.

Im Jahr 2022 waren knapp 163.507 schwerbehinderte Menschen arbeitslos, darunter rund 70.000 im Rechtskreis SGB III (BA, 2023). Bei den Trägern der Grundsicherung waren rund 93.500 arbeitslose schwerbehinderte Menschen als arbeitssuchend registriert. Mit Blick auf die niedrigeren Beschäftigungs- und höheren Erwerbslosenquoten von Menschen mit Behinderungen (z. B. BA, 2023, 7 ff.; Flüter-Hoffmann et al., 2021a, 27; Hiesinger/Kubis, 2022, 2) und den akuten Fachkräftemangel in Deutschland wird deswegen häufig auf ungenutzte Potenziale auf dem Arbeitsmarkt verwiesen (IW Köln, 2023; Aktion Mensch, 2023, 20).

Derzeit klagen Unternehmen aber nicht nur über Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Beschäftigten, sondern auch bei der internen Beförderung von Mitarbeitern in vakante Führungspositionen. Als Grund hierfür wird unter anderem angeführt, dass immer weniger Mitarbeiter anstreben, im Unternehmen Führungsverantwortung zu übernehmen (Hammermann/Stettes, 2024, 7). In den Führungsetagen vieler Unternehmen sind Menschen mit Behinderungen indes unterrepräsentiert (Metzler/Werner, 2017, 31; Putz, 2019, 15). Das zeigt sich auch mit Blick auf die IW-Beschäftigtenbefragung 2023, wonach weniger als ein Viertel der Beschäftigten mit einem Grad der Behinderung (GdB) von 50 Prozent und mehr eine Führungsfunktion wahrnehmen, während dies bei Beschäftigten ohne eine Behinderung auf knapp ein Drittel zutrifft.

Führungskräfte sind zentrale Figuren im Beziehungsgeflecht innerhalb eines Unternehmens. Sie fungieren als Multiplikatoren einer familienbewussten oder mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur (z. B. Hammermann/Stettes, 2023), üben einen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit von Beschäftigten aus (z. B. Hammermann/Stettes, 2013 und 2017) und spielen daher auch eine wesentliche Rolle für deren Wechselentscheidungen und damit das Ausmaß der Personalbewegungen in einem Unternehmen (z. B. XING/NewWork, 2024; Gahmann, 2023, 9; Hernstein, 2024). Sie sind ferner ein zentraler Faktor für die Personalentwicklung der Beschäftigten (Wolter et al., 2018, 34 ff.), organisieren Aufgaben und Prozesse und nehmen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung erfolgreicher betrieblicher Transformationsprozesse ein (z. B. Dietz et al., 2022; Peifer, 2023).

Da Führungskräfte vor diesem Hintergrund einen erheblichen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben, werden an sie auch besondere Anforderungen gestellt. Neben Fachkompetenzen stellen persönliche Kompetenzen gleichermaßen die *conditio sine qua non* bei der Besetzung von Führungspositionen dar (z. B. Hammermann/Stettes, 2018, 10; Kay, 2007, 51 ff.). Dazu zählen ebenfalls Belastbarkeit, Einsatzbereitschaft und (zeitliche, mancherorts auch räumliche) Flexibilität. Da vielerorts der Aufstieg in Führungspositionen Teil des Leistungsmanagements ist (Hammermann/Stettes, 2018, 6 ff.), erweisen sich zudem letztlich der zeitliche Beschäftigungsumfang und die damit verbundenen Arbeitsleistungen als wichtige Faktoren sowohl bei der Besetzung als auch der Ausübung einer Führungsposition (z. B. Hammermann/Stettes, 2018, 10; Hammermann/Stettes, 2024).

Menschen mit Behinderungen wird häufig eine höhere Arbeitsmotivation und eine besonders loyale Haltung gegenüber dem Arbeitgeber attestiert (Aichner, 2021, 2). Beides könnte daher eigentlich einen Aufstieg in eine Führungsposition begünstigen. Vor dem Hintergrund einer unterproportionalen Besetzung von Führungspositionen mit Menschen mit Behinderungen stellt sich die Frage, ob sich für diesen Personenkreis die genannten Anforderungen an Führungskräfte als besonders starke Hürden beim beruflichen Aufstieg erweisen. Die Antwort darauf bietet dann Hinweise, ob intensivierete Inklusionsbemühungen Potenziale eröffnen können, vakante Stellen mit Führungsverantwortung schneller mit geeigneten Kandidaten zu besetzen.

Hierfür wird auf die IW-Beschäftigtenbefragung 2023 zurückgegriffen. Als Querschnitterhebung bietet sie allerdings keinen Anhaltspunkt dafür, ob eine befragte Person bereits eine Führungskraft war, als die Behinderung auftrat, oder schon vor der Übernahme von Personalverantwortung ein GdB vorlag. Das Gros der Behinderungen ist auf Krankheiten zurückzuführen (vgl. Destatis, 2022; Flüter-Hoffmann et al., 2021a, 14), die unter Umständen erst in Phasen der Erwerbsbiografie auftreten, wo die Karriereschritte in eine Führungsposition bereits erfolgt sind. Die Analyse fokussiert daher auf die konkrete Frage, wie Anforderungen und Erleben des Arbeitsumfelds mit den Karriereambitionen von Menschen mit und ohne GdB zusammenhängen. So werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei den Einflussfaktoren aufgedeckt und interpretiert. Die Analyse unterliegt der Annahme, dass der Wunsch nach einem (weiteren) beruflichen Aufstieg weniger von der Gruppenzusammensetzung (beispielsweise durch Alter oder Art der Behinderung) verzerrt wird als das Ausüben einer Führungsposition.

Die Studie gliedert sich daher wie folgt. Kapitel 2 gibt einen kurzen Einblick in die IW-Beschäftigtenbefragung 2024 als Datenbasis der empirischen Analyse. Im Kapitel 3 wird geprüft, wie sich Anforderungen und Erleben des Arbeitsumfelds auf Karriereambitionen von Menschen mit und ohne Behinderungen auswirken. Abschließend werden in Kapitel 4 Ansatzpunkte abgeleitet, die Inklusion auf allen Unternehmensebenen fördern würden.

#### **Grad der Behinderung (GdB)**

Der GdB gilt als Maß für die Beeinträchtigung eines Menschen mit Behinderungen und den Auswirkungen auf die Teilhabe am Leben in der Gesellschaft und am Arbeitsleben und ist im Sozialgesetzbuch IX geregelt. Der GdB wird als 100er Skala mit Zehnergraden abgebildet. Dabei wird zwischen einem GdB von 20 bei eher niedrigen Auswirkungen und einem GdB ab 50 bis 100 bei hohen Auswirkungen differenziert. Als schwerbehindert gelten Personen ab einem amtlich anerkannten GdB von wenigstens 50. Personen mit einem GdB von mindestens 30, aber weniger als 50, können schwerbehinderten Menschen gleichgestellt werden, wenn sie ohne die Gleichstellung einen Arbeitsplatz nicht erlangen oder nicht behalten können (SGB IX, §2).

Behinderungen gehen häufig nicht auf eine angeborene Ursache zurück, sondern treten häufig erst im Erwerbsleben auf. Laut Zahlen des Statistischen Bundesamtes werden neun von zehn schweren Behinderungen durch Krankheit ausgelöst (Destatis, 2022). Nur 3 Prozent waren bereits bei der Geburt oder im ersten Lebensjahr festgestellt worden. Das Spektrum der Beeinträchtigungen ist groß: Abgesehen von körperlichen Behinderungen (beispielsweise bezogen auf Organe, Extremitäten oder Rumpf), finden sich unter Personen mit einer Schwerbehinderung auch solche mit emotionalen und seelischen Behinderungen sowie zerebralen Störungen.

## 2 Datenbasis: IW-Beschäftigtenbefragung 2023

Für die IW-Beschäftigtenbefragung wurden im März 2023 5.026 Beschäftigte ab 18 Jahren in verschiedenen Branchen befragt. Es handelt sich um eine Querschnitterhebung mit einer Reihe von unterschiedlichen Befragungsschwerpunkten. Selbstständige, freiberuflich Tätige und Beamte sind nicht Teil der Befragungsstichprobe. Befunde sind auf Basis der Beschäftigtenstruktur nach Alter, Geschlecht und Bildungsabschluss der Bundesagentur für Arbeit gewichtet (Zielgruppe: sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig Beschäftigte). Die Daten wurden im Rahmen einer Onlinebefragung erhoben (Hammermann/Stettes, 2023, 6; Schäfer, 2023, 3).

### Demografische Merkmale

Insgesamt gaben in der Beschäftigtenbefragung 646 Personen an, einen amtlichen Grad der Behinderung zu haben. Unter Berücksichtigung der Gewichtungsfaktoren beläuft sich der Anteil damit auf 13,0 Prozent der zugrunde liegenden Stichprobe. Davon wiederum haben 56,9 Prozent einen GdB von 50 oder mehr (360 Befragte) und 33,1 Prozent einen GdB von 30 bis 40 (220 Befragte). Einen GdB bis 20 haben 9,1 Prozent (66 Befragte). In der Auswertung werden verschiedene Gruppen betrachtet. Es wird im Folgenden zwischen Personen ohne GdB (4.380 Befragte), solchen mit einem amtlich anerkannten GdB unter 50 (286 Befragte) und solchen mit einem GdB ab 50 (360 Befragte), einer anerkannten Schwerbehinderung (Tabelle 2-1) unterschieden. Für multivariate Analysen werden aus Fallzahlgründen zwei Gruppen gebildet: Personen mit und ohne GdB.

Ein vergleichender Blick auf die unterschiedlichen Gruppen zeigt: die Geschlechterverteilung zwischen allen drei Sub-Gruppen weist keine größeren Unterschiede auf, während die Altersverteilung teilweise abweicht. In der Gruppe ohne amtlich anerkannten GdB ist über ein Fünftel der Teilnehmer unter 30 Jahre alt. Bei den Personen mit GdB – sowohl bei mittlerem GdB als auch schwerem GdB – sind dagegen nur weniger als 10 Prozent der Befragten jünger als 30. Deutliche Unterschiede zeigen sich auch für die Gruppe der über 55-Jährigen: Bei Personen ohne GdB entfallen 23 Prozent auf diese Gruppe. Bei einem GdB unter 50 lag der Anteil bei 37 Prozent. Unter den Befragten mit GdB ab 50 war immerhin fast die Hälfte über 55 Jahre alt. Tendenziell sind ältere Personen demnach von einem höheren GdB betroffen, da Einschränkungen häufig im Laufe des Erwerbslebens auftreten. Diese Tendenz bestätigen auch die Daten der Schwerbehindertenstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA, 2023). Wird die Altersstruktur in der Auswertung äquivalent zu den BA-Zahlen untergliedert, um diese als Vergleichswerte heranziehen zu können, so weichen die gewichteten Ergebnisse aus der Stichprobe um maximal 5 Prozentpunkte von den administrativen Daten ab. Die BA-Daten berücksichtigen dabei lediglich Arbeitgeber mit 20 und mehr Arbeitsplätzen. In der vorliegenden Stichprobe arbeitet jedoch circa jede achte Person mit GdB über 50 in einem Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern.

Hinsichtlich des Berufsabschlusses zeigten sich in den Daten ebenfalls Unterschiede: In der Gruppe mit GdB war der Anteil an Personen mit Hochschulabschluss etwas geringer als im Teilsample ohne GdB. Dagegen lag der Anteil an Personen, die über einen beruflichen Bildungsabschluss verfügten, unter erwerbstätigen Personen mit amtlicher anerkannter Behinderung ganze 10 Prozentpunkte über dem von Befragten ohne GdB. Hierbei bleibt anzumerken, dass die beschriebenen demografischen Merkmale nicht unabhängig voneinander betrachtet werden sollten. Auch hier spielt es eine Rolle, dass eine Behinderung häufig erst später im Laufe des Arbeitslebens auftritt. Denn das Durchschnittsalter der drei Gruppen variiert um bis zu zehn Jahre

(Personen ohne Gdb sind im Schnitt 43 Jahre alt; Personen mit GdB über 50 im Schnitt 53 Jahre alt). Jüngere Personen, die noch keinen Abschluss haben, sind tendenziell seltener von einer Behinderung betroffen. Außerdem liegt es nahe, dass in der jüngeren Generation mehr Personen über einen Hochschulabschluss verfügen.

**Tabelle 2-1: Demografische Merkmale**

Gewichtete Anteile in Prozent, n = 5.026

Demografische Merkmale	Kein GdB n= 4.380	GdB bis 50 n= 286	GdB ab 50 n= 360	Total n= 5.026
<b>Geschlecht</b>				
Weiblich	48,6	44,5	45,1	48,1
Männlich	51,4	55,5	54,9	51,9
Total	100	100	100	100
<b>Altersgruppen</b>				
18 bis unter 30 Jahre	22,4	9,4	8,6	20,7
30 bis unter 55 Jahre	54,9	53,2	47,9	54,3
55 Jahre und älter	22,6	37,4	43,5	25,0
Total	100	100	100	100
<b>Höchster Berufsabschluss</b>				
Kein Abschluss	15,8	5,1	13,7	15,0
Beruflicher Abschluss	52,9	64,1	63,0	54,3
Fortbildungsabschluss	10,8	15,7	9,8	11,0
Hochschulabschluss	20,5	15,0	13,5	19,7
Total	100	100	100	100

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

## Angaben zur Erwerbstätigkeit

Bezüglich der Erwerbsquote bestehen in Deutschland deutliche Unterschiede zwischen Menschen mit und ohne Behinderungen. Trotz des vom Statistischen Bundesamt seit 2009 ausgewiesenen positiven Trends für beide Gruppen, lag der Anteil der erwerbstätigen Personen 2019 mit 57 Prozent bei Menschen mit Behinderungen deutlich unter dem von knapp 82 Prozent bei nicht behinderten Menschen (Destatis, 2021). Der nicht erwerbstätige Anteil ist indes nicht im Umkehrschluss erwerbslos. Viele Menschen mit Behinderungen nehmen Förderangebote zur Inklusion in Anspruch oder arbeiten auf dem zweiten Arbeitsmarkt (Metzler/ Werner, 2017, 23). In der IW-Beschäftigtenbefragung 2023 wurden nur die erwerbstätigen Personen auf dem

ersten Arbeitsmarkt berücksichtigt, nicht aber Erwerbslose oder Beschäftigte in Werkstätten für Menschen mit Behinderungen. In der Stichprobe sind sowohl sozialversicherungspflichtig Beschäftigte als auch sogenannte „Minijobber“ vertreten.

Ein erster Blick auf die deskriptiven Ergebnisse gibt Einblicke, ob und inwiefern sich das Arbeitsumfeld von Menschen ohne Beeinträchtigungen, einem GdB unter 50 und einem GdB von mindestens 50 unterscheidet. Demnach sind Menschen mit Beeinträchtigung etwas häufiger geringfügig oder in Teilzeit beschäftigt (Tabelle 2-2). Im Schnitt gaben in den Befragungsdaten circa 40 Prozent der geringfügig Beschäftigten an, eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung anzustreben (Schäfer, 2023, 2). Inwiefern dieser Anteil bei Menschen mit GdB hiervon abweicht, lässt sich aufgrund der Fallzahl nicht ableiten. Der Anteil derer, die in Teilzeit arbeiten und ihre Arbeitszeit ausdehnen möchten, ist unter Menschen mit Behinderungen mit unter 10 Prozent auf einem ähnlichen Niveau, wie bei Personen ohne GdB – trotz der höheren Teilzeitquote. In allen drei untersuchten Gruppen wünschen sich mehr als zwei Drittel der Befragten, ihre Arbeitszeit beizubehalten.

**Tabelle 2-2: Angaben zur Erwerbstätigkeit**

Gewichtete Anteile in Prozent, n = 5.026

<b>Angaben zur Erwerbstätigkeit</b>	<b>Kein GdB n= 4.380</b>	<b>GdB bis 50 n= 286</b>	<b>GdB ab 50 n= 360</b>	<b>Total n= 5.026</b>
<b>Umfang</b>				
Vollzeit	78,9	75,2	70,3	78,1
Teilzeit (inklusive Minijobs)	21,1	24,8	29,7	21,9
Total	100	100	100	100
<b>Betriebszugehörigkeit</b>				
Bis zu 1 Jahr	11,1	8,4	8,2	10,7
Mehr als 1 bis zu 5 Jahre	30,4	28,1	23,6	29,8
Mehr als 5 bis zu 10 Jahre	20,8	17,6	17,0	20,4
Mehr als 10 Jahre	37,7	45,9	51,2	39,1
Total	100	100	100	100
<b>Führungsposition</b>				
Ja	31,2	34,7	23,1	30,8
Nein	68,8	65,3	76,9	69,2
Total	100	100	100	100

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

Des Weiteren wurde auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit (in Jahren) in Form einer kategorialen Variable abgefragt. Auch an dieser Stelle bilden sich Unterschiede ab. So gaben Personen mit GdB im Schnitt eine

höhere Betriebszugehörigkeit an als Personen ohne GdB. Diese Tendenz stellten auch die Autoren früherer Studien fest, beispielsweise auf Basis der Daten des Sozio-oekonomischen Panels (Flüter-Hoffmann et al., 2021a, 33). Der positive Zusammenhang in Bezug auf die Betriebszugehörigkeit ist für Menschen mit einem GdB von mehr als 50 in Relation besonders ausgeprägt. Dabei ist zu beachten, dass Alter und Betriebszugehörigkeitsdauer eng miteinander korrelieren. Separat nach Altersgruppe analysiert – ähnlich wie Flüter-Hoffmann et al. (2021a, 33) – besteht ein statistisch signifikanter Unterschied bei der Betriebszugehörigkeit zwischen Menschen mit und ohne Beeinträchtigung, die jünger als 55 Jahre alt waren. Nicht signifikant war dagegen die Differenz bei Personen, die älter als 55 waren – denn diese Gruppe war unabhängig vom GdB ohnehin länger im gleichen Betrieb beschäftigt.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der Einnahme von Führungsrollen im Betrieb ab. Von den Befragten ohne GdB und einem GdB bis unter 50 gaben jeweils circa ein Drittel an, selbst Vorgesetzte(r) für andere Mitarbeiter zu sein. Unter den Personen mit GdB von mindestens 50 lag der Anteil dagegen bei weniger als einem Viertel. Wird auch hier zwischen den Altersgruppen differenziert, ergibt sich ein signifikanter Unterschied in der Besetzung von Führungspositionen lediglich in der Gruppe der jüngeren Beschäftigten. Bei Arbeitnehmern über 55 war die Verbreitung von Führungspositionen eher vergleichbar.

### 3 Karriereambitionen und Grad der Behinderung

Aus der IW-Beschäftigtenbefragung 2023 geht nicht der Zeitpunkt hervor, an dem eine Behinderung zum ersten Mal auftrat bzw. im Arbeitskontext relevant wurde – also zum Beispiel vor oder erst nach dem Erreichen einer Führungsposition. Gleiches gilt auch für die Ursachen der Behinderung. Ferner ist unbekannt, ob Beschäftigte zu einem früheren Zeitpunkt einmal Führungsverantwortung getragen haben, diese aber mittlerweile wieder aufgegeben oder verloren haben. Wenn zum Beispiel die Behinderung infolge einer Krankheit auftrat, die es den Personen nicht mehr erlaubt hat, den beruflichen Anforderungen in einer Führungsposition gerecht zu werden.

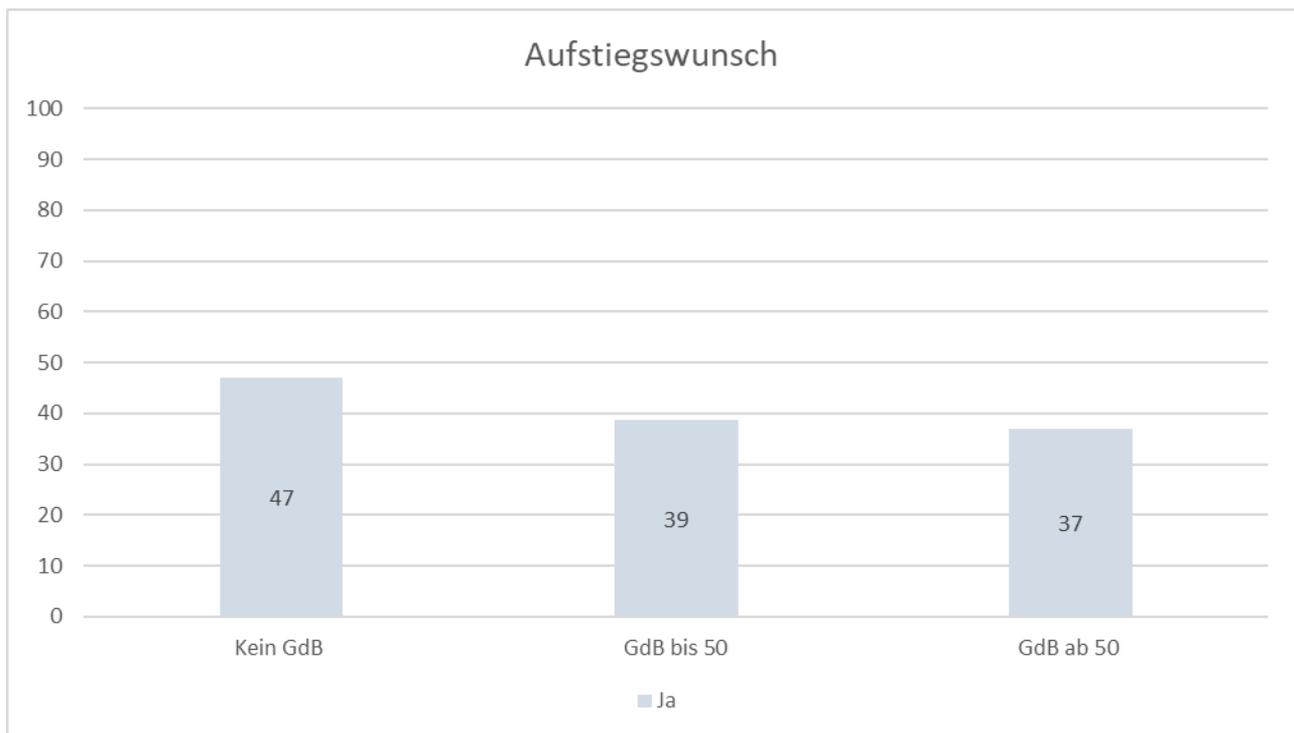
Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden der Fokus nicht auf die Analyse von Merkmalen von Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung jeweils mit und ohne Behinderungen gelegt, sondern auf die Faktoren, die mit dem Wunsch von Beschäftigten mit und ohne Behinderungen einhergehen, im Unternehmen (weiter) aufsteigen zu wollen. Empirische Analysen zeigen einen robusten Zusammenhang zwischen dem Wunsch nach beruflichem Aufstieg und der Wahrscheinlichkeit, Führungsverantwortung zu tragen (z. B. Hammermann/Stettes, 2024), bzw. der Anzahl von Bewerbungen einer spezifischen Beschäftigtengruppen als sichtbaren Ausdruck eines Aufstiegswillens und deren Anteil an Führungspositionen (z. B. mit Blick auf Frauen Schmidt/Stettes, 2018).

Die Karriereambition wurde in der Befragung auf einer Vier-Punkt-Skala („trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll zu“) abgefragt. Insgesamt gaben 42,6 Prozent an, in den nächsten drei bis fünf Jahren perspektivisch im Unternehmen (weiter) aufsteigen zu wollen (Angaben „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“). Mit 50,7 Prozent gab die Hälfte der Befragten an, diesen Wunsch nicht zu haben. 313 Befragte – 6,7 Prozent – wählten die zusätzliche Option „weiß nicht“ aus. Letztere wurden bei der Analyse des Aufstiegswunsches nicht weiter berücksichtigt.

Betrachtet man lediglich die deskriptiven Werte, ergibt sich auf Basis eines einfachen Gruppenvergleichs ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den Karriereambitionen von Personen mit und ohne amtlich anerkannte Behinderung (vgl. Tabelle 6-3 im Anhang). Unter den Personen ohne GdB gab fast die Hälfte (47 Prozent) an, in den nächsten drei bis fünf Jahren perspektivisch im Unternehmen (weiter) aufsteigen zu wollen (vgl. Abbildung 3-1). Bei einem GdB unter 50 lag der Anteil bei nur 39 Prozent. Personen mit amtlich anerkannter Schwerbehinderung unterscheiden sich ebenfalls in ihren Karriereambitionen von Menschen ohne GdB: hier lag der Anteil fast 10 Prozentpunkte geringer, bei 37 Prozent.

### Abbildung 3-1: Aufstiegswunsch im Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren

Gewichtete Anteile nach Gruppen, n = 4.713



Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

Aufgrund der Wechselwirkungen zwischen Behinderung und Alter, Erwerbsumfang, Betriebszugehörigkeit und Führungsverantwortung, eignet sich eine logistische Regression mit Kontrollvariablen besser, um eventuelle Zusammenhänge zwischen einer amtlich anerkannten Behinderung und dem Aufstiegswunsch innerhalb des Betriebes zu analysieren. Die abhängige Variable ist binär kodiert, mit dem Wert 1, wenn ein Aufstiegswunsch besteht (Kategorien „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“) und dem Wert 0, wenn keine Ambitionen existieren (Kategorien „trifft überhaupt nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“). Interpretiert werden in der Auswertung die durchschnittlichen marginalen Effekte (Average Marginal Effects – AME) der unabhängigen Merkmale. Innerhalb der Variable Alter gibt der AME-Wert beispielsweise an, wie die durchschnittliche Wahrscheinlichkeit, einen Aufstiegswunsch zu haben, zwischen Beschäftigten unter 30 Jahren und solchen im Alter von 31 bis 55 oder über 55 Jahre variiert. Die AMEs sind als Veränderung in Prozentpunkten interpretierbar und ermöglichen es deshalb auch, über die unabhängigen Variablen hinweg das Ausmaß des Zusammenhangs mit der abhängigen Variable zu vergleichen. Innerhalb eines Modells wird durch diese Variation zusätzlich deutlich, welche (Kontroll-)Variablen den größten marginalen Effekt (in Prozentpunkten) haben. Kontrollvariablen, die sich bereits in früheren Auswertungen bei Hammermann und Stettes (2024, 30 ff.)

ohne Berücksichtigung des GdB als weiteren potenziellen Einflussfaktor als nicht statistisch signifikant erwiesen haben – zum Beispiel der Erwerbsstatus des Partners – werden an dieser Stelle zugunsten der Einfachheit des Modells vernachlässigt.

Tabelle 6-3 im Anhang zeigt zunächst einmal, dass Männer eine um 4 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen als Frauen, im Unternehmen (weiter) aufsteigen zu wollen.<sup>1</sup> Personen unter 30 Jahre sind im Vergleich zu den anderen beiden betrachteten Altersgruppen stärker karriereorientiert.<sup>2</sup> Wenig überraschend sind Beschäftigte im Alter von 55 Jahren und mehr am wenigsten daran interessiert, in den kommenden fünf Jahren im eigenen Unternehmen weiter aufsteigen zu wollen. Unter Teilzeitkräften ist die Wahrscheinlichkeit, karriereorientiert zu sein, um 10 Prozentpunkte niedriger als bei Vollzeitbeschäftigten. Ein signifikanter Unterschied besteht außerdem bei der Betriebszugehörigkeit. Ab zehn Jahren Zugehörigkeit nimmt die Wahrscheinlichkeit ab, einen Aufstiegswunsch zu haben. Ein starker positiver Zusammenhang ergibt sich dagegen für Personen, die bereits Führungsverantwortung haben. Die Art des Berufsabschlusses ist im Modell hingegen nicht signifikant.

Von besonderem Interesse ist hier der Zusammenhang zwischen dem Grad der Behinderung und den Aufstiegsambitionen. Im Unterschied zu einem simplen Gruppenvergleich ohne jegliche Kontrollvariablen steht der GdB bei Berücksichtigung der sozio-ökonomischen Merkmale demnach in keinem direkten Zusammenhang mit der Ausprägung des Aufstiegswunsches. Dabei ist zu beachten, dass sich die Karriereambitionen von Beschäftigten unterschiedlich entwickeln könnten, wenn man für die Art von Behinderung und deren Auswirkung in einem spezifischen Arbeitskontext kontrollieren könnte. Heisig et al. (2022, 158 f.) zeigen zum Beispiel, dass Beschäftigte mit einer Beeinträchtigung und Beschäftigte, die sich selbst als behindert einschätzen, ihre Aufstiegsperspektiven unterschiedlich wahrnehmen. Ferner ist zu beachten, dass der Einfluss eines GdB auf die Aufstiegsambitionen indirekt wirksam wird. Beispielsweise arbeiten Menschen mit GdB häufiger in Teilzeit, sind älter und weisen eine längere Betriebszugehörigkeitsdauer auf – alle drei Merkmale korrelieren mit einer niedrigen Wahrscheinlichkeit, (weiter) aufsteigen zu wollen.

## 4 Relevanz von Anforderungen und Arbeitserleben für Karriereambitionen von Menschen mit und ohne Behinderungen

Um einen Eindruck zu erhalten, wie sich bestimmte sozio-ökonomische Merkmale sowie Arbeitsanforderungen und das Arbeitserleben bei Beschäftigten mit und ohne Behinderungen auf den Wunsch auswirken, in den kommenden Jahren (weiter) aufsteigen zu wollen, wird die Gesamtstichprobe in zwei Teilstichproben geteilt – eine für Beschäftigte mit Behinderungen und eine für Beschäftigte ohne Behinderung. Denn es besteht die Möglichkeit, dass sich die Anforderungen und die Wahrnehmung des derzeitigen Arbeitsumfeldes anders auf die Karriereambitionen von Menschen mit GdB auswirken als auf die Ambitionen von Menschen ohne GdB. Dies trifft möglicherweise auch auf die Herausforderungen zu, die mit einer Stelle mit Personalverantwortung assoziiert werden.

<sup>1</sup> Im Unterschied zu Hammermann und Stettes (2024) werden hier Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte gemeinsam betrachtet. Die Korrelation zwischen Geschlecht und Aufstiegswünschen ist vorrangig auf Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften zurückzuführen.

<sup>2</sup> Hammermann und Stettes (2024) finden einen umgekehrt u-förmigen Verlauf, wenn statt Altersklasse die (quadrierte) Anzahl der Altersjahre verwendet wird.

In diesem zweiten Schritt werden folglich die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die Karriereambitionen von Personen mit und ohne GdB gegenübergestellt. Das Vorgehen orientiert sich damit an den Ansatz von Hammermann und Stettes (2024), die die Faktoren für Karrierewünsche von Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung separat analysieren. Die abgebildete prozentuale Veränderung bezieht sich dabei immer auf die Referenzgruppe innerhalb des gleichen Modells. In Bezug auf die vorliegende Stichprobe bedeutet das, der Frage nachzugehen, ob für die Wahrscheinlichkeit, (weiter) aufsteigen zu wollen, für Menschen ohne GdB (Tabelle 6-4 im Anhang) und mit GdB (siehe Tabelle 6-5 im Anhang) unterschiedliche Faktoren relevant sind.

Im Folgenden soll zunächst die Korrelation von Aufstiegsambition und signifikanten (Kontroll-)variablen des Ausgangsmodells für die Gesamtstichprobe verglichen werden. In weiteren Schritten werden beide Regressionsmodelle um die abgefragte Selbsteinschätzung zu den Arbeitsanforderungen und des Arbeitsempfindens erweitert. Getestet werden demnach sowohl demografische Merkmale und Informationen zur Erwerbssituation als auch die Wahrnehmung der Arbeitsanforderungen und das Erleben des Arbeitsumfelds.

### Sozio-ökonomische Merkmale

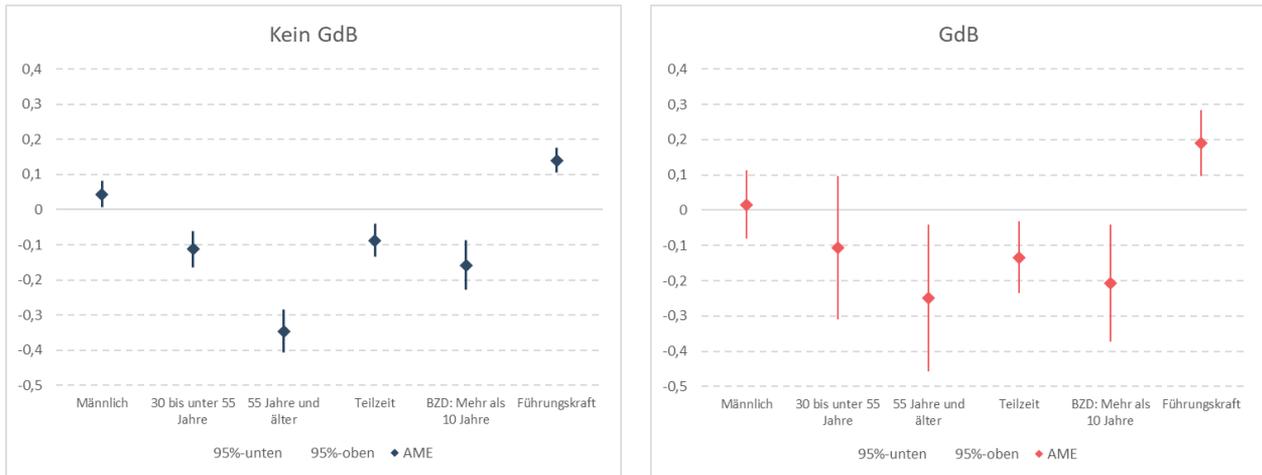
Abbildung 4-1 sowie die dazugehörigen Tabelle 6-4 und Tabelle 6-5 im Anhang weisen zunächst auf einen Sachverhalt hin, der bei der Interpretation der empirischen Befunde im Folgenden stets mitzudenken ist. Schätzungen für die Teilstichprobe, die einzig Personen mit Behinderungen einbezieht, weisen gegenüber analogen Modellen für die Teilstichprobe der Beschäftigten ohne Behinderungen deutlich größere Standardfehler und Konfidenzintervalle auf. Das liegt zum einen daran, dass die Anzahl der berücksichtigten Fälle in der Teilstichprobe der Beschäftigten mit einem GdB mit rund 500 bis 560 Personen (je nach Modell) deutlich kleiner ausfällt als die Teilstichprobe der Beschäftigten ohne GdB (3.600 bis 3.950). Da die Befragten lediglich aufgrund eines Merkmals gruppiert wurden – Behinderungen vorhanden oder nicht – muss ferner im Auge behalten werden, dass je nach Art der Behinderung die Merkmale des eigenen Arbeitsumfelds sehr unterschiedlich wahrgenommen werden können und dementsprechend der Einfluss auf die eigenen Aufstiegs-wünsche sehr heterogen ausfallen kann.

Betrachtet man zunächst nur den Zusammenhang zwischen sozio-ökonomischen Merkmalen und Aufstiegsambitionen in beiden Teilstichproben, zeigen sich im Grunde ähnliche Muster. Allerdings ist die höhere Wahrscheinlichkeit von Männern gegenüber Frauen, im Unternehmen (weiter) aufsteigen zu wollen, nur in der Teilstichprobe der Beschäftigten ohne Behinderungen signifikant. Bei Personen mit Behinderungen bewegt sich der durchschnittlich marginale Effekt in einer ähnlichen Größenordnung, der Unterschied zwischen den Geschlechtern ist aber angesichts des großen Standardfehlers nicht signifikant. Gleiches ist auch in Bezug auf die Altersklasse der 30- bis unter 55-Jährigen im Vergleich zu Referenzgruppe der unter-30-Jährigen zu beobachten. Beschäftigte ab 55 Jahren weisen hingegen in beiden Fällen seltener einen Aufstiegswunsch auf. In beiden Modellen ist die Wahrscheinlichkeit, einen Aufstiegswunsch zu verspüren, unter Teilzeitkräften geringer als bei Vollzeitbeschäftigten. Schließlich sinkt in beiden Modellen die Wahrscheinlichkeit, weiter aufsteigen zu wollen, ab einer Betriebszugehörigkeit von mehr als 10 Jahren im Vergleich zur Referenzgruppe von bis zu einem Jahr Betriebszugehörigkeit. Bei einer Betriebszugehörigkeitsdauer von 1 bis zu fünf Jahren bzw. von mehr als 5 bis 10 Jahren ist keiner der beiden Gruppen eine signifikante Korrelation zu beobachten (Tabelle 6-4 und Tabelle 6-5 im Anhang). Wer bereits Führungsverantwortung hat, weist in beiden Stichproben eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit auf, karriereorientiert zu sein. Das Qualifikationsniveau

korreliert in keiner der beiden Teilstichproben mit den Aufstiegswünschen (Tabelle 6-4 und Tabelle 6-5 im Anhang).

#### Abbildung 4-1: Karriereorientierung<sup>1</sup> und demografische und berufsbezogene Faktoren

Durchschnittlicher marginaler Effekt der demografischen und berufsbezogenen Faktoren, in %-Punkten und 95%-Konfidenzintervall – nach Grad der Behinderung, 2023



1 Frage: Perspektivisch möchte ich in den nächsten drei bis fünf Jahren im Unternehmen (weiter) aufsteigen. Antwortkategorien: Trifft voll (eher) zu vs. trifft eher oder überhaupt nicht zu.

Kein GdB: Beschäftigte ohne Behinderungen. GdB: Beschäftigte mit Behinderungen. BZD: Betriebszugehörigkeitsdauer

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023; eigene Berechnungen

### Berufliche Anforderungen

Ergänzt man in einem weiteren Schritt die sozio-ökonomischen Merkmale um die Wahrnehmung von beruflichen Anforderungen, ist ebenfalls in den meisten Fällen ein ähnliches Muster in beiden Teilstichproben zu erkennen (Tabelle 6-4 und Tabelle 6-5, Modell 2 im Anhang). Ob man in einer Arbeitswoche häufig Überstunden leisten muss, steht in beiden Teilstichproben in keinem signifikanten Zusammenhang mit den Aufstiegswünschen und der AME ist vom Niveau im Grunde vernachlässigbar. Gleiches gilt für die Fälle, in denen die Befragten Arbeitsaufgaben übernehmen müssen, die auch jemand mit weniger Berufserfahrung als man selbst ausüben könnte, oder in denen sie aus Zeitmangel auf die Durchführung verzichten.

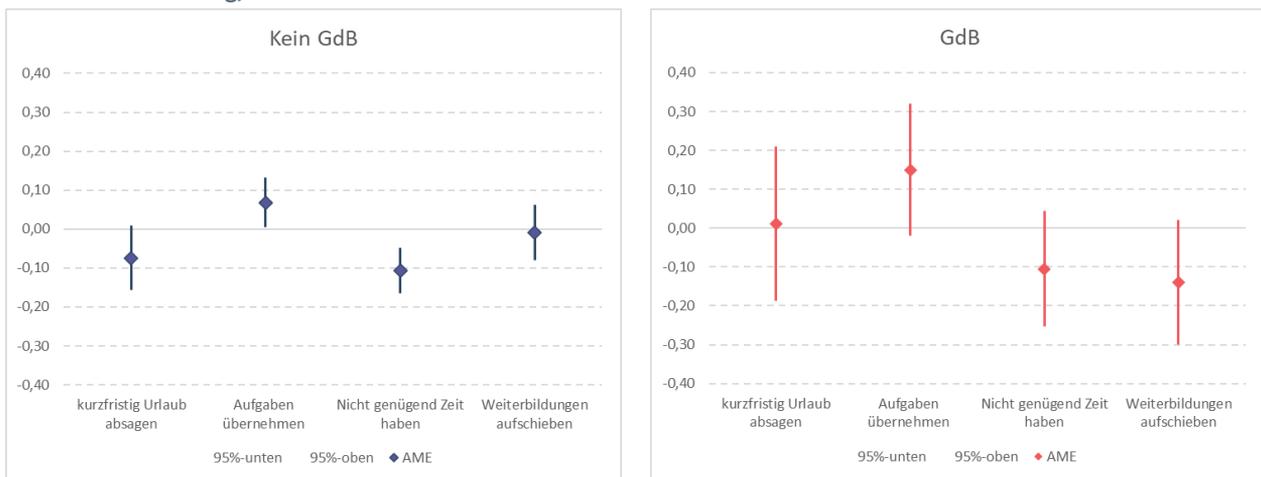
Wer nach eigener Aussage zu wenig Zeit verspürt, um die Arbeiten mit der erforderlichen Sorgfalt zu erledigen, ist deutlich seltener karriereorientiert (vgl. auch Hammermann/Stettes, 2024). Allerdings ist der AME von -11 Prozentpunkten nur für die Teilstichprobe der Menschen ohne Behinderungen signifikant (Abbildung 4-2). Im anderen Subsample das Niveau des AMEs<sup>3</sup> auf einen ähnlichen Zusammenhang hin, der Standardfehler ist allerdings sehr groß. Übernehmen die Beschäftigten Aufgaben, für die sie eigentlich nicht die erforderlichen Qualifikationen aufweisen, steigt in beiden Teilstichproben signifikant die Wahrscheinlichkeit, dass die betreffenden Personen in den kommenden Jahren die Karriereleiter emporklettern möchten (Abbildung 4-2). Dieser Befund spricht dafür, dass unabhängig davon, ob Beschäftigte eine Behinderung aufweisen oder nicht, sie sich durch die Übernahme derartiger Aufgaben für eine Beförderung empfehlen möchten.

<sup>3</sup> Der AME in der Teilstichprobe der Beschäftigten mit GdB beträgt -10 Prozentpunkte.

Dies könnte bei Beschäftigten mit Behinderungen auch auf diejenigen zutreffen, die Arbeitsaufgaben außerhalb ihres eigentlichen Tätigkeitsspektrums übernehmen. Der AME von +9 Prozentpunkten ist allerdings nicht signifikant (Tabelle 6-4). Bei Beschäftigten ohne Behinderungen spielt dies weder von der Effektstärke noch von der Stärke der Korrelation eine Rolle (Tabelle 6-5, Modell 2). Denkbar ist, dass bei einer größeren Fallzahl in der Teilstichprobe der Beschäftigten mit GdB oder einer Differenzierungsmöglichkeit der Art der Behinderung sich hier ein Unterschied zwischen Beschäftigten mit einer (bestimmten) und ohne eine Behinderung zeigen würden.

### Abbildung 4-2: Karriereorientierung<sup>1</sup> und häufiges Auftreten ausgewählter Arbeitsanforderungen

Durchschnittlicher marginaler Effekt der Arbeitsanforderungen, in %-Punkten und 95%-Konfidenzintervall – nach Grad der Behinderung, 2023



1 Frage: Perspektivisch möchte ich in den nächsten drei bis fünf Jahren im Unternehmen (weiter) aufsteigen. Antwortkategorien: Trifft voll (eher) zu vs. trifft eher oder überhaupt nicht zu.

Kein GdB: Beschäftigte ohne Behinderungen. GdB: Beschäftigte mit Behinderungen.

kurzfristig Urlaub absagen: kurzfristig Urlaub oder freie Tage absagen, um fällige Aufgaben zu erledigen. Aufgaben übernehmen: Aufgaben übernehmen, die eigentlich nicht zu meiner Arbeit gehören. Nicht genügend Zeit haben: nicht genügend Zeit haben, um meine Arbeit mit der notwendigen Sorgfalt zu erledigen. Weiterbildung aufschieben: geplante Weiterbildungen aufschieben oder ganz darauf verzichten. Antwortkategorien: häufig vs. manchmal/selten/nie.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023; eigene Berechnungen

Markante Unterschiede zwischen den beiden Teilstichproben finden sich hingegen bei zwei anderen Anforderungen. Müssen Beschäftigte mit Behinderungen häufig geplante Weiterbildungsmaßnahmen aufschieben oder gar auf diese verzichten, sinkt trotz des großen Standardfehlers die Wahrscheinlichkeit signifikant um durchschnittlich 15 Prozentpunkte, (weiter) aufsteigen zu wollen (Abbildung 4-2 und Tabelle 6-4). Bei Beschäftigten ohne Behinderungen ist der Zusammenhang vom Niveau her vernachlässigbar und nicht signifikant (Abbildung 4-2 und Tabelle 6-5, Modell 2). Es muss offenbleiben, ob dieser Unterschied darauf hinweist, dass Erstere ihre Behinderung als Nachteil wahrnehmen und in Qualifizierungsmaßnahmen die Chance sehen, den vermuteten Nachteil durch höhere Kompetenzen auszugleichen. In einem solchen Fall wäre mit der Verschiebung von oder dem Verzicht auf Weiterbildungen eine tatsächliche oder vermutete Verschlechterung von Karrierechancen verbunden, die wiederum die Wahrscheinlichkeit beeinflusst, überhaupt Karriereambitionen zu hegen.

Die umgekehrte Konstellation ist in den Fällen zu beobachten, wo Beschäftigte aus beruflichen Gründen kurzfristig einen bereits fest eingeplanten Urlaub oder eigentlich feststehende freie Tage absagen müssen

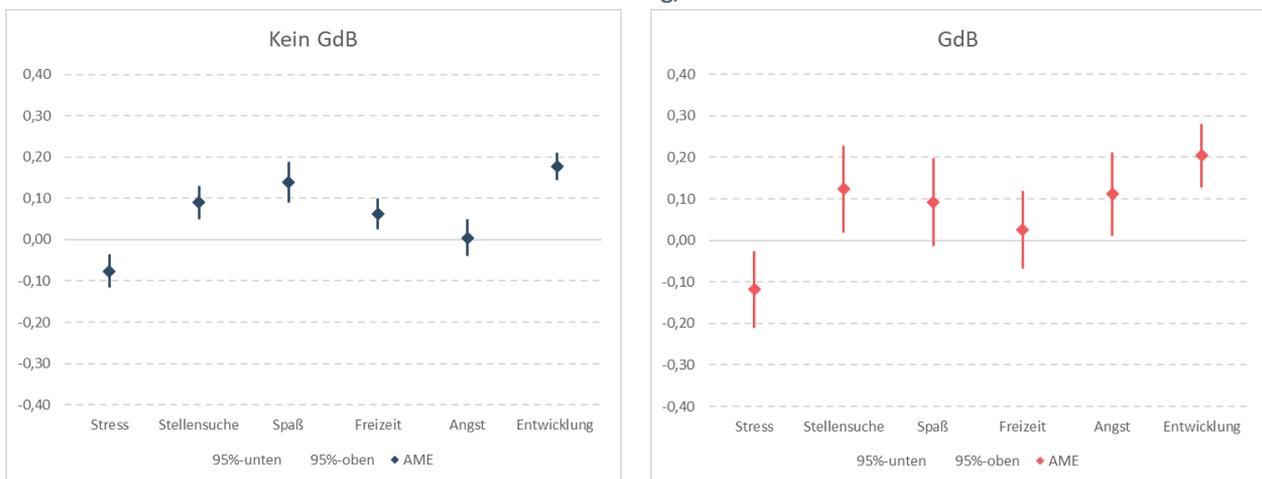
(Abbildung 4-2). Bei Beschäftigten ohne Behinderungen geht dies mit einer signifikant niedrigeren Wahrscheinlichkeit einher, im Unternehmen weiter aufsteigen zu wollen (-7 Prozentpunkte). Für Beschäftigte mit Behinderungen spielt dies eher keine Rolle; der AME ist mit 1 Prozentpunkt positiv, aber nicht signifikant. Wenn der positive Zusammenhang sich zum Beispiel bei einer größeren Teilstichprobe oder (für bestimmte) Arten der Behinderungen tatsächlich als signifikant herausstellen würde, stellt sich die Frage, was einen solchen Unterschied erklären könnte. Das muss aber offenbleiben, zumal diese Situation, kurzfristig Urlaub oder freie Tage absagen zu müssen, in beiden Gruppen eher selten auftritt, und der Unterschied beim Anteil zwischen beiden Gruppen vernachlässigbar ist (Tabelle 6-1).

## Arbeitsempfindungen und Karriereorientierung

Werden statt der Anforderungen nun die Empfindungen der Beschäftigten in ihrer Arbeit berücksichtigt, bestätigt sich im Grunde das bisher bereits gezeichnete Bild, dass die Karriereambitionen von Beschäftigten mit und ohne Behinderungen in der Regel von den gleichen Faktoren geprägt werden (Abbildung 4-3, Tabelle 6-4 und Tabelle 6-5, Modell 3 im Anhang). Die Wahrscheinlichkeit im Unternehmen (weiter) aufsteigen zu wollen, ist signifikant geringer, wenn die Beschäftigten Stress bei der Arbeit empfinden. Die Vermutung liegt nahe, dass Arbeitnehmer, die in ihrer jetzigen Position bereits häufig gestresst sind, sich unabhängig vom Grad der Behinderung davor scheuen, zusätzliche Tätigkeiten und Personalverantwortung zu übernehmen. Wer dagegen Spaß auf der Arbeit erlebt und wem bei der Arbeit viele Möglichkeiten geboten werden, sich weiterzuentwickeln, hat tendenziell eher einen Aufstiegswunsch als Beschäftigte, die seltener Spaß verspüren oder über keine Entwicklungsoptionen verfügen.

### Abbildung 4-3: Karriereorientierung<sup>1</sup> und Arbeitsempfindungen

Durchschnittlicher marginaler Effekt der wahrgenommenen Arbeitssituation auf die Karriereambitionen, in %-Punkten und 95%-Konfidenzintervall – nach Grad der Behinderung, 2023



1 Frage: Perspektivisch möchte ich in den nächsten drei bis fünf Jahren im Unternehmen (weiter) aufsteigen. Antwortkategorien: Trifft voll (eher) zu vs. trifft eher oder überhaupt nicht zu.

Kein GdB: Beschäftigte ohne Behinderungen. GdB: Beschäftigte mit Behinderungen.

Stress: Ich fühle mich oft durch meine Arbeit gestresst. Stellensuche: Ich schaue regelmäßig nach Stellenanzeigen. Spaß: Meine jetzige Arbeit macht mir Spaß. Freizeit: Ich denke auch in meiner Freizeit oft über meine Arbeit nach. Angst: Ich habe häufig Angst, meine Arbeit nicht zu schaffen. Entwicklung: Meine Arbeit bietet mir viele Möglichkeiten, mich weiterzuentwickeln. Antwortkategorien: Trifft voll (eher) zu vs. trifft eher oder überhaupt nicht zu.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023; eigene Berechnungen

Wer häufiger nach Stellenanzeigen schaut, hegt auch eher den Wunsch, im eigenen Unternehmen aufsteigen zu wollen. Obwohl der Aufstiegswunsch in der Befragung sich auf Karriereambitionen im eigenen Unternehmen bezieht, ist es nicht verwunderlich, dass von karriereorientierten Beschäftigten häufig auch andere Optionen auf dem Markt ausgelotet werden. Ob dabei nun eine Behinderung vorliegt oder nicht, spielt dabei keine Rolle. Ein gutes Betriebsklima ist für die Beschäftigten in beiden Teilstichproben kein Faktor, der die Aufstiegswünsche beeinflusst (Tabelle 6-4 und Tabelle 6-5, Modell 3 im Anhang).

Allerdings findet sich auch hier eine Wahrnehmung, bei der sich der Zusammenhang mit den Aufstiegsinteressen zwischen Menschen mit und ohne Behinderungen unterscheidet. Wer Angst hat, seine Arbeit nicht zu schaffen, hat nur in der Stichprobe mit Menschen mit Behinderungen eine höhere Wahrscheinlichkeit (weiter) aufsteigen zu wollen (+ 11 Prozentpunkte vs. 0 Prozentpunkte bei Menschen ohne Behinderungen). Dieser auf den ersten Blick kontraintuitive Befund könnte darauf zurückzuführen sein, dass karriereambitionierte Menschen mit Behinderungen auf der einen Seite wissen, dass Beförderungsentscheidungen von ihrer Arbeitsleistung abhängen, sie aber anders als Aufstiegsaspiranten ohne Behinderung zugleich befürchten, dass sie den dadurch entstehenden höheren Leistungsanforderungen möglicherweise aufgrund der mit der Behinderung einhergehenden Beeinträchtigung nicht gerecht werden können. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Wirkungsrichtung eher umgekehrt ist. Karriereorientierte Beschäftigte mit Behinderungen haben größere Sorgen, ihre Arbeit nicht zu schaffen. Für diese Hypothese spricht, dass der Anteil von Beschäftigten in beiden Gruppen, die diese Sorge haben, zwar mit jeweils rund einem Viertel zwar insgesamt gleich groß ist (Tabelle 6-2 im Anhang). Allerdings teilt knapp ein Drittel der aufstiegsorientierten Beschäftigten mit Behinderungen diese Sorge (31 Prozent), während es bei karriereorientierten Beschäftigten ohne Behinderungen 4 Prozentpunkte weniger sind. Die Ursachen für einen solchen Zusammenhang bleiben allerdings offen.

## 5 Ableitungen und Schlussbemerkungen

Neben den hierzulande bereits in der wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion umfassend erörterten Fachkräfteengpässen existiert auch eine weniger bekannte Lücke bei der Besetzung von Führungspositionen. Medienberichte zeichnen am aktuellen Rand anhand von Beispielen aus Großkonzernen sogar eher das Bild, dass vielerorts über den Abbau von Hierarchieebenen nachgedacht wird. Nun ist zwar denkbar, dass sich die Situation zwischen dem Befragungszeitpunkt der für diese Studie herangezogenen Datenbasis, der IW-Beschäftigtenbefragung 2023 aus dem Frühjahr 2023 und heute verändert hat. Gleichwohl ist zu vermuten, dass vor dem Hintergrund eines derzeit weiterhin relativ robusten Arbeitsmarkts (mit Blick auf das Beschäftigungsniveau), eines immer noch beträchtlichen Umfangs von Personalbewegungen in Form von zig Millionen begonnenen und beendeten Beschäftigungsverhältnissen und des voranschreitenden demografischen Wandels weiterhin Führungspositionen vakant werden, die entsprechend besetzt werden sollen, bei denen aber eine Besetzung nicht (zeitnah) gelingt.

Daher kann es für Unternehmen zweckmäßig sein, eine Zielgruppe bei Besetzungsentscheidungen genauer in den Blick zu nehmen, die derzeit in den Führungsebenen unterrepräsentiert sind: Beschäftigte mit Behinderungen. Die Befunde in der hier vorliegenden Studie signalisieren, dass eine unvoreingenommene, ergebnisoffene Prüfung, ob mit einer Behinderung objektiv eine Beeinträchtigung für das Ausüben einer Führungsposition oder für die Erfolgsaussichten in einem der Besetzungsentscheidung vorausgehenden Aufstiegsturniere einhergeht, einen Ansatzpunkt liefert, ob, wie und an welcher Stelle durch adäquate Inklusionsbemühungen auf betrieblicher Ebene der berufliche Aufstieg von karrierewilligen Beschäftigten mit einer

Behinderung gefördert werden kann. Voraussetzung hierfür ist, dass die Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber ihre Behinderungen auch anzeigen.

Eine ergebnisoffene Prüfung kann sich zum Beispiel zunächst auf die Frage beziehen, ob eine Teilzeitbeschäftigung dem Ausüben einer Führungsposition bzw. dem Aufstieg in eine solche aus Sachgründen im Wege steht. Empirisch ist der negative Zusammenhang zwischen Teilzeitbeschäftigung und Aufstieg in Führungsverantwortung robust. Letztere setzt aber voraus, dass man auch aufsteigen will. Die hier vorliegende Analyse zeigt, dass für Beschäftigte mit und ohne Behinderungen gleichermaßen die Karriereambitionen bei einer Teilzeitbeschäftigung geringer sind. Daher ist die Frage, ob ein geringeres zeitliches Engagement mit einer Führungsposition vereinbar ist bzw. mit den Mechanismen der Auswahlentscheidung korrespondiert, weniger eine Frage betrieblicher Inklusionsbemühungen, sondern vielmehr eine der Arbeitsorganisation und des Leistungsmanagements allgemein.

Die empirische Analyse erlaubt zwar keine kausalen Schlüsse, deutet aber daraufhin, dass karriereorientierte Beschäftigte mit Behinderungen einer Unterstützung bedürfen könnten, um dem Gefühl einer Überlastung vorzubeugen. Bei ihnen ist häufig die Sorge zu beobachten, die eigene Arbeit nicht zu schaffen. Es ist zwar offen, ob dies die Folge eines erhöhten Leistungsdrucks ist, den insbesondere Beschäftigte mit Behinderungen durch die Anforderungen eines betrieblichen Aufstiegs Wettbewerbs unter geeigneten Kandidaten verspüren. Wo dies zur Folge haben könnte, dass eigentlich als geeignet betrachtete Beschäftigte im Zeitablauf ihre Ambitionen zurückschrauben und im Extremfall letztlich vor der Übernahme von Führungsverantwortung zurückschrecken, könnten Geschäftsleitungen und Personalmanagement erwägen, durch geeignete personalpolitische Maßnahmen den Betroffenen die Teilnahme an einem solchen Aufstiegs Wettbewerb zu erleichtern, ohne die Funktionslogik dieses Leistungsmanagementsystems zu konterkarieren. Ferner könnten Führungskräfte mit Behinderungen als Vorbild für andere Beschäftigte mit Beeinträchtigungen fungieren und diese dazu motivieren, den eigenen beruflichen Aufstieg verstärkt ins Auge zu fassen. Hier setzt zum Beispiel das von der Universität zu Köln durchgeführte Forschungsprojekt "[Vorbildlich in Führung gehen - Mit Role Models Inklusion in Arbeit stärken](#)" an.

Frühere Untersuchungen legen schließlich dar, dass eine inklusionsfreundliche Unternehmenskultur, die sich zum Beispiel an einer vorhandenen Unterstützung durch Vorgesetzte und einem ausgeprägt starken Gemeinschaftsgefühl in den Teams auszeichnet, sowie Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements von Beschäftigten mit einer Behinderung besonders wertgeschätzt werden (Flüter-Hoffmann et al., 2021b). Auch arbeitsorganisatorische Anpassungen, zum Beispiel veränderte Arbeits- und Pausenzeiten, eine Flexibilisierung des Arbeitsorts oder ein veränderter Aufgabenzuschnitt tragen zu einer als gut wahrgenommenen Integration am Arbeitsplatz bei (Decker et al., 2021). Bemühungen in beiden Handlungsfeldern können die Motivation von Beschäftigten mit Behinderungen stärken, sich um Führungspositionen zu bewerben, sofern sie die gewünschten Kompetenzen aufweisen und ihre Leistungsfähigkeit nicht durch die Behinderung objektiv beeinträchtigt ist.

## 6 Anhang

**Tabelle 6-1: Arbeitsanforderungen**

Gewichtete Anteile in Prozent, n = 5.001

Anforderungen	Kein GdB (n = 4.359)	GdB (n = 642)
In einer Arbeitswoche Überstunden machen und mehr als Ihre vertragliche Arbeitszeit arbeiten	26,1	24,1
Kurzfristig Urlaub oder freie Tage absagen, um fällige Aufgaben zu erledigen	6,2	4,9
Aufgaben übernehmen, die eigentlich nicht zu Ihrer Arbeit gehören	22,2	18,7
Aufgaben übernehmen, die auch jemand mit weniger Berufserfahrung oder geringerer Qualifikation ausführen könnte	21,8	21,6
Aufgaben übernehmen, für die Sie nicht die notwendige Qualifikation haben	10,1	10,3
Nicht genügend Zeit haben, um Ihre Arbeit mit der notwendigen Sorgfalt zu erledigen	15,7	14,7
Konkrete Aufgaben, Aufträge oder Projekte aus Zeitmangel gar nicht durchführen können	10,4	8,7
Geplante Weiterbildungen aufschieben oder ganz darauf verzichten	9,5	8,0

GdB = Grad der Behinderung.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2023

**Tabelle 6-2: Erleben des Arbeitsumfeldes**

Gewichtete Anteile in Prozent, n = 4.999

<b>Erleben</b>	<b>GdB (n = 4.358)</b>	<b>Kein GdB (n = 641)</b>
Ich fühle mich oft durch meine Arbeit gestresst.	45,8	45,6
Ich schaue regelmäßig nach Stellenanzeigen.	31,9	28,7
Meine jetzige Arbeit macht mir Spaß.	77,3	78,0
Ich denke auch in meiner Freizeit oft über meine Arbeit nach.	49,1	49,3
Ich habe häufig Angst, meine Arbeit nicht zu schaffen.	25,8	26,2
Meine Arbeit bietet mir viele Möglichkeiten, mich weiterzuentwickeln.	50,8	45,6
Das Betriebsklima in meinem Betrieb ist gut.	74,2	71,7

GdB = Grad der Behinderung.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2023

**Tabelle 6-3: Merkmale von karriereorientierten<sup>1</sup> Beschäftigten in der gesamten Stichprobe**

Ergebnisse logistischer Regressionen mit AME und robusten Standardfehler in Klammern

	Modell 1	Modell 2
<b>Grad der Behinderung</b> (Referenz: Kein GdB)		
GdB unter 50	-0,08** (0,03)	0,00 (0,03)
GdB über 50	-0,10*** (0,03)	0,02 (0,03)
<b>Geschlecht</b> (Referenz: Weiblich)		
Männlich		0,04** (0,02)
<b>Alter</b> (Referenz: unter 30 Jahren)		
Alter: 30 bis 55 Jahre		-0,11*** (0,03)
Alter: ab 55 Jahren		-0,33*** (0,03)
<b>Berufsabschluss</b> (Referenz: kein Abschluss)		
Beruflicher Abschluss		-0,04 (0,04)
Fortbildungsabschluss		0,01 (0,04)
Hochschulabschluss		0,03 (0,04)
<b>Teilzeitbeschäftigung</b> (Referenz: Vollzeit)		
Teilzeit		-0,10*** (0,02)
<b>Betriebszugehörigkeit</b> (Referenz: Bis zu 1 Jahr)		
Mehr als 1 bis zu 5 Jahre Betriebszugehörigkeit		-0,04 (0,04)
Mehr als 5 bis zu 10 Jahre Betriebszugehörigkeit		-0,04 (0,03)
Mehr als 10 Jahre Betriebszugehörigkeit		-0,16*** (0,03)
<b>Führungskraft</b> (Referenz: Keine Führungsposition)		
Führungsposition		0,15*** (0,02)
Beobachtungen	4.713	4.513

GdB = Grad der Behinderung.

1 Zustimmung zur Aussage: „Perspektivisch möchte ich in den nächsten drei bis fünf Jahren im Unternehmen (weiter) aufsteigen.“

\*\*\*, \*\*, \* Signifikanz auf 1-Prozent-, 5-Prozent, 10-Prozent-Fehlerniveau.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2023

**Tabelle 6-4: Merkmale von karriereorientierten<sup>1</sup> Beschäftigten ohne GdB**

Ergebnisse logistischer Regressionen mit AME und robusten Standardfehler in Klammern

	Modell 1	Modell 2	Modell 3
<b>Geschlecht</b> (Referenz: weiblich)			
Männlich	0,04** (0,02)	0,04** (0,02)	0,04** (0,02)
<b>Alter</b> (Referenz: unter 30 Jahren)			
Alter: 30 bis 55 Jahre	-0,11*** (0,03)	-0,11*** (0,03)	-0,10*** (0,03)
Alter: ab 55 Jahren	-0,35*** (0,03)	-0,33*** (0,03)	-0,33*** (0,03)
<b>Berufsabschluss</b> (Referenz: kein Abschluss)			
Beruflicher Abschluss	-0,03 (0,04)	-0,04 (0,05)	-0,04 (0,04)
Fortbildungsabschluss	0,02 (0,05)	0,00 (0,05)	-0,02 (0,04)
Hochschulabschluss	0,05 (0,04)	0,04 (0,05)	0,01 (0,04)
<b>Teilzeitbeschäftigung</b> (Referenz: Vollzeit)			
Teilzeit	-0,09*** (0,02)	-0,10*** (0,02)	-0,09*** (0,02)
<b>Betriebszugehörigkeit</b> (Referenz: bis zu 1 Jahr)			
Mehr als 1 bis zu 5 Jahren Betriebszugehörigkeit	-0,03 (0,04)	-0,03 (0,04)	-0,02 (0,04)
Mehr als 5 bis zu 10 Jahren Betriebszugehörigkeit	-0,04 (0,04)	-0,04 (0,04)	-0,03 (0,04)
Mehr als 10 Jahre Betriebszugehörigkeit	-0,16*** (0,04)	-0,17*** (0,04)	-0,13*** (0,04)
<b>Führungskraft</b> (Referenz: Keine Führungsposition)			
Führungsposition	0,14*** (0,02)	0,15*** (0,02)	0,10*** (0,02)
<b>Arbeitsanforderungen</b>			
In einer Arbeitswoche Überstunden machen		0,02 (0,02)	
Kurzfristig Urlaub oder freie Tage absagen		-0,07* (0,04)	
Aufgaben übernehmen, die eigentlich nicht zu Ihrer Arbeit gehören		-0,01 (0,03)	
Aufgaben übernehmen, die auch jemand mit weniger Berufserfahrung machen könnte		-0,02 (0,03)	
Aufgaben übernehmen, für die Sie nicht die notwendige Qualifikation besitzen		0,07** (0,03)	
Nicht genügend Zeit haben, um Ihre Arbeit mit der notwendigen Sorgfalt zu erledigen		-0,11*** (0,03)	
Konkrete Aufgaben, Aufträge oder Projekte aus Zeitmangel nicht durchführen können		0,01 (0,04)	
Geplante Weiterbildungen aufschieben oder ganz darauf verzichten		-0,01 (0,04)	

	Modell 1	Modell 2	Modell 3
<b>Erleben des Arbeitsumfeldes</b>			
Ich fühle mich oft durch meine Arbeit gestresst			-0,08 <sup>***</sup> (0,02)
Ich schaue regelmäßig nach Stellenanzeigen			0,09 <sup>***</sup> (0,02)
Meine jetzige Arbeit macht mir Spaß			0,14 <sup>***</sup> (0,03)
Ich denke auch in meiner Freizeit oft über meine Arbeit nach			0,06 <sup>***</sup> (0,02)
Ich habe häufig Angst, meine Arbeit nicht zu schaffen.			0,00 (0,02)
Meine Arbeit bietet mir viele Möglichkeiten, mich weiterzuentwickeln			0,18 <sup>***</sup> (0,02)
Das Betriebsklima in meinem Betrieb ist gut.			0,04 (0,02)
<b>Beobachtungen</b>	<b>3951</b>	<b>3615</b>	<b>3772</b>

GdB = Grad der Behinderung.

1 Zustimmung zur Aussage: „Perspektivisch möchte ich in den nächsten drei bis fünf Jahren im Unternehmen (weiter) aufsteigen.“

\*\*\*, \*\*, \* Signifikanz auf 1-Prozent-, 5-Prozent, 10-Prozent-Fehlerniveau.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2023

**Tabelle 6-5: Merkmale von karriereorientierten<sup>1</sup> Beschäftigten mit GdB**

Ergebnisse logistischer Regressionen mit AME und robusten Standardfehler in Klammern

	Modell 1	Modell 2	Modell 3
<b>Geschlecht</b> (Referenz: weiblich)			
Männlich	0,02 (0,05)	0,02 (0,05)	0,01 (0,05)
<b>Alter</b> (Referenz: unter 30 Jahre)			
Alter: 30 bis 55 Jahre	-0,11 (0,10)	-0,14 (0,10)	-0,07 (0,10)
Alter: ab 55 Jahren	-0,25** (0,11)	-0,25** (0,11)	-0,19* (0,10)
<b>Berufsabschluss</b> (Referenz: kein Abschluss)			
Beruflicher Abschluss	-0,13 (0,16)	-0,08 (0,16)	0,02 (0,14)
Fortbildungsabschluss	-0,08 (0,17)	-0,03(0,17)	0,05 (0,16)
Hochschulabschluss	-0,10 (0,16)	-0,06 (0,16)	-0,00 (0,15)
<b>Teilzeitbeschäftigung</b> (Referenz: Vollzeit)			
Teilzeit	-0,13*** (0,05)	-0,12** (0,05)	-0,11** (0,05)
<b>Betriebszugehörigkeit</b> (Referenz: bis zu 1 Jahr)			
Mehr als 1 bis zu 5 Jahren Betriebszugehörigkeit	-0,10 (0,09)	-0,12 (0,09)	-0,10 (0,08)
Mehr als 5 bis zu 10 Jahren Betriebszugehörigkeit	-0,04 (0,09)	-0,05 (0,09)	-0,03 (0,08)
Mehr als 10 Jahre Betriebszugehörigkeit	-0,21** (0,08)	-0,21** (0,09)	-0,18** (0,08)
<b>Führungskraft</b> (Referenz: keine Führungsposition)			
Führungsposition	0,19*** (0,05)	0,19*** (0,05)	0,14*** (0,05)
<b>Arbeitsanforderungen</b>			
Anforderungen: in einer Arbeitswoche Überstunden machen		-0,01 (0,06)	
Anforderungen: kurzfristig Urlaub oder freie Tage absagen		0,01 (0,10)	
Anforderungen: Aufgaben übernehmen, die eigentlich nicht zu Ihrer Arbeit gehören		0,09 (0,07)	
Anforderungen: Aufgaben übernehmen, die auch jemand mit weniger Berufserfahrung machen könnte		-0,00 (0,07)	

	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Anforderungen: Aufgaben übernehmen, für die Sie nicht die notwendige Qualifikation besitzen		0,15* (0,09)	
Anforderungen: nicht genügend Zeit haben, um Ihre Arbeit mit der notwendigen Sorgfalt zu erledigen		-0,10 (0,08)	
Anforderungen: konkrete Aufgaben, Aufträge oder Projekte aus Zeitmangel nicht durchführen können		-0,03 (0,10)	
Anforderungen: geplante Weiterbildungen aufschieben oder ganz darauf verzichten		-0,14* (0,08)	
<b>Erleben des Arbeitsumfeldes</b>			
Erleben: Ich fühle mich oft durch meine Arbeit gestresst			-0,12** (0,05)
Erleben: Ich schaue regelmäßig nach Stellenanzeigen			0,12** (0,05)
Erleben: Meine jetzige Arbeit macht mir Spaß			0,09* (0,05)
Erleben: Ich denke auch in meiner Freizeit oft über meine Arbeit nach			0,03 (0,05)
Erleben: Ich habe häufig Angst, meine Arbeit nicht zu schaffen.			0,11** (0,05)
Erleben: Meine Arbeit bietet mir viele Möglichkeiten, mich weiterzuentwickeln			0,20*** (0,04)
Erleben: Das Betriebsklima in meinem Betrieb ist gut.			0,06 (0,05)
<b>Beobachtungen</b>	<b>562</b>	<b>508</b>	<b>531</b>

GdB = Grad der Behinderung.

1 Zustimmung zur Aussage: „Perspektivisch möchte ich in den nächsten drei bis fünf Jahren im Unternehmen (weiter) aufsteigen.“

\*\*\*, \*\*, \* Signifikanz auf 1-Prozent-, 5-Prozent, 10-Prozent-Fehlerniveau.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2023

## Abstract

Many companies in Germany report having difficulties not only in recruiting employees, but also in filling vacant management positions. Employees with disabilities are currently underrepresented in such jobs. Only 23 per cent of these employees have taken on managerial responsibility in comparison to 31 per cent of employees without any disabilities. Thus, this study examines if the career ambitions of employees with and without disabilities differ and whether inclusion policies by human resource management can paving the path into management positions for those with disabilities.

In general, the empirical analysis based on the IW Employee Survey 2023 does not indicate any causalities. The estimations, however, reveal that there are hardly any differences between employees with and without disabilities when the potential impact of various variables is analysed. Part-time employment, for example, is significantly more frequently associated with lower career ambitions in both groups. However, employees with disabilities work part-time more frequently which may be due to restrictions linked to being disabled. Nonetheless, if companies consider these employees to be suitable for taking on managerial tasks because of their skills and experience, they should unbiasedly check the reasons why part-time employment is deemed not suitable for performing as a manager or entering rank-order-tournaments.

Ambitious employees with disabilities are more likely to be concerned that they cannot manage their workload. If a company deems these employees suitable for performing managerial tasks, a risk exists that, due to the experienced stress, appropriate candidates may ultimately withdraw from applying for management positions. While inclusion policies can strengthen the ambition of these candidates, they should not infringe on the functional logic of rank-order-tournaments as part of the company's incentive and performance system.

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Demografische Merkmale .....	8
Tabelle 2-2: Angaben zur Erwerbstätigkeit .....	9
Tabelle 6-1: Arbeitsanforderungen .....	19
Tabelle 6-2: Erleben des Arbeitsumfeldes.....	20
Tabelle 6-3: Merkmale von karriereorientierten <sup>1</sup> Beschäftigten in der gesamten Stichprobe.....	21
Tabelle 6-4: Merkmale von karriereorientierten <sup>1</sup> Beschäftigten ohne GdB .....	22
Tabelle 6-5: Merkmale von karriereorientierten <sup>1</sup> Beschäftigten mit GdB .....	24

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1: Aufstiegswunsch im Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren.....	11
Abbildung 4-1: Karriereorientierung <sup>1</sup> und demografische und berufsbezogene Faktoren .....	14
Abbildung 4-2: Karriereorientierung <sup>1</sup> und häufiges Auftreten ausgewählter Arbeitsanforderungen .....	15
Abbildung 4-3: Karriereorientierung <sup>1</sup> und Arbeitsempfindungen .....	16

## Literaturverzeichnis

Aichner, Thomas, 2021, The economic argument for hiring people with disabilities, in: Humanities and Social Sciences Communications, 8. Jg., Nr. 22, <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00707-y> [6.2.24]

Aktion Mensch, 2023, Inklusionsbarometer Arbeit, Jg. 11, <https://delivery-aktion-mensch.stylelabs.cloud/api/public/content/aktion-mensch-inklusionsbarometer-arbeit-2023.pdf?v=3d5ef45c> [6.2.24]

BA - Bundesagentur für Arbeit, 2023, Tabellen: Schwerbehinderte Menschen in Beschäftigung (Anzeigeverfahren SGB IX), Nürnberg

Decker, Mareike / Flüter-Hoffmann, Christiane / Stettes, Oliver, 2021, Erfolgsfaktoren betrieblicher Inklusion: Empirische Evidenz aus REHADAT-Befragungen von Menschen mit Behinderungen, in: IW-Trends, 48. Jg., Nr. 2, S. 105-120

Destatis – Statistisches Bundesamt, 2021, 57 % der Menschen mit Behinderung zwischen 15 und 64 Jahren waren 2019 in den Arbeitsmarkt integriert, Zahl der Woche Nr. 20 vom 18. Mai 2021, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2021/PD21\\_20\\_p002.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2021/PD21_20_p002.html) [12.1.23]

Destatis – Statistisches Bundesamt, 2022, 7,8 Millionen schwerbehinderte Menschen leben in Deutschland, Pressemitteilung Nr. 259 vom 22. Juni 2022, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/06/PD22\\_259\\_227.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/06/PD22_259_227.html) [05.03.24]

Dietz, Annette / Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2022, Hinter den Kulissen des Auf- und Umbruchs: Betriebe im Transformationsprozess. Einblicke in die Transformationserfahrungen von Beschäftigten und Führungskräften und kulturelle Erfolgsfaktoren gelingender Transformationen, IW-Report, Nr. 34, Köln

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

Flüter-Hoffmann, Christiane / Hammermann, Andrea / Monsef, Roschan Pourkhataei, 2021, Betriebliche Einflussfaktoren auf die Inklusion von Menschen mit Behinderungen. Eine empirische Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigen-befragung 2018, in: IW-Trends, 48. Jg., Nr. 4, S. 3-22

Gahmann, Amelia, 2023, ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie Betriebliche Ansätze zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung, Düsseldorf

Hammermann, Andrea, 2023, Führung in Teilzeit, IW-Kurzbericht, Nr. 94, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2013, Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich, in: IW-Trends, 40. Jg., Nr. 2, S. 93-109

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017, Qualität der Arbeit in Europa - Eine empirische Analyse auf Basis des EWCS 2015, IW-Report, Nr. 24, Köln

Hammermann/Stettes, 2018, Welche Kriterien befördern den Aufstieg auf internen Karriereleitern? Eine empirische Untersuchung auf Basis des IW-Personalpanels, IW-Report, Nr. 10, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2023, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, Gutachten gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Köln / Berlin

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2024, Verwaiste Chefsessel in deutschen Unternehmen, Einflussfaktoren auf die Karriereambitionen von Beschäftigten – Eindrücke aus dem IW-Personalpanel und der IW-Beschäftigtenbefragung 2023, IW-Report, Nr. 16, Köln

Heisig, Jan Paul/König, Christian/Solga, Heike (2022): "Arbeit und Beschäftigung". In: Bundesministerium für Arbeit/Soziales (Hg.): Abschlussbericht Repräsentativbefragung zur Teilhabe von Menschen mit Behinderung. Forschungsbericht, Nr. 598. Berlin/Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, S. 149-164.

Hernstein Institut für Management und Leadership, 2024, Mitarbeiterbindung und Karriereperspektiven, hernstein management report 23/24, Wien

Hiesinger, Karolin / Kubis, Alexander, 2022, Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderungen - Betrieben liegen oftmals zu wenige passende Bewerbungen vor, IAB-Kurzbericht 11/2022, <https://doku.iab.de/kurzber/2022/kb2022-11.pdf> [6.2.24]

IW Köln – Institut der deutschen Wirtschaft, 2023, Tag der Menschen mit Behinderungen: Mit Inklusion gegen den Fachkräftemangel, IW-Nachricht, 1.12.2023, <https://www.iwkoeln.de/presse/iw-nachrichten/eva-eisch-johanna-margareta-krechel-mit-inklusion-gegen-den-fachkraeftemangel.html> [6.2.24]

Kay, Rosemarie, 2007, Auf dem Weg in die Chefetage. Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen, IfM-Materialien, Nr. 170, Bonn

Metzler, Christoph / Werner, Dirk, 2017, Die Erwerbssituation von Menschen mit Behinderung, in: IW-Trends, 44. Jg., Nr. 4, S. 21-38

Peifer, Yannick, 2023 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ ERFOLGREICH EINFÜHREN – Orientierungshilfen für Führungskräfte, Düsseldorf

Putz, Catherine, 2019, Disability and employment, UK: 2019 -Employment outcomes for disabled adults, with analysis by age, sex, impairment type, country and working patterns using Labour Force Survey (LFS) and Annual Population Survey (APS) data, Office for National Statistics, Statistical bulletin <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/disability/bulletins/disabilityandemploymentuk/2019/pdf> [6.2.24]

Schäfer, Holger, 2023, Arbeitszeitpotenziale bei geringfügig Beschäftigten, IW-Kurzbericht, Nr. 60, Köln

Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, 2018, Frauen in Führungspositionen, IW-Report, Nr. 14, Köln

Wolter et al., 2018, Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben, Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Forschungsbericht, Nr. 505, Berlin

XING / New Work SE, 2024, XING Langzeitstudie – Hohes Sicherheitsbedürfnis: mehr als zwei Drittel der deutschen Beschäftigten wünscht sich langfristig sicheren Job, über ein Drittel ist weiterhin wechselbereit, [XING Wechselbereitschaftsstudie 2024 - Mehr als zwei Drittel der deutschen Beschäftigten wünscht sich langfristig sicheren Job, über ein Drittel ist weiterhin wechselbereit | New Work SE \(new-work.se\)](#) [30.1.2024]