

# Barrierefrei: Wege zur inklusiven Organisation als Wettbewerbsvorteil

Prof. Dr. Heike Mensi-Klarbach

Sebastian Brettl

Viktoria Kandler

Marlies Lehner

Philip Zagler

Wien, März 2017

Unterstützt durch



## A. Einleitung<sup>1</sup>

„Our mission is working for a world with zero barriers. Worldwide, the Zero Project finds and shares models that improve the daily lives and legal rights of all persons with disabilities“ heißt es auf der Homepage von Zero Project (Zero Project, oJ.). Eine Welt ohne Barrieren zu schaffen bedeutet eine Welt, in der Menschen mit Behinderung ein freies und selbstbestimmtes Leben führen können, ohne Diskriminierungen ausgesetzt zu sein. Realität ist leider nach wie vor, dass Menschen mit Behinderung nicht den gleichen Zugang zu Ausbildung, Freizeiteinrichtungen oder auch zum Arbeitsmarkt haben. Doch wen schließt eigentlich die Definition „Menschen mit Behinderung“ mit ein? Die Definitionen von Behinderung variieren von Land zu Land, von Gesetzgeberin zu Gesetzgeberin. Das österreichische Behindertengleichstellungsgesetz definiert Behinderung wie folgt: „Behinderung(...)ist die Auswirkung einer nicht nur vorübergehenden körperlichen, geistigen oder psychischen Funktionsbeeinträchtigung oder Beeinträchtigung der Sinnesfunktionen, die geeignet ist, die Teilhabe am Leben in der Gesellschaft zu erschweren. Als nicht nur vorübergehend gilt ein Zeitraum von mehr als voraussichtlich sechs Monaten“. 2007 waren laut Bundesministerium für Soziales rund 1,7 Millionen Menschen von einer dauerhaften Behinderung betroffen (BMASK, 2013).

Die UN Behindertenrechtskonvention, die Antidiskriminierungsrichtlinie der Europäischen Union sowie zahlreiche nationale Gesetze haben das Ziel, Diskriminierung zu verhindern und die Gleichstellung von Menschen mit und ohne Behinderung zu erreichen. Der Zugang zu Arbeit ist dabei von besonderer Relevanz, ermöglicht sie doch ein regelmäßiges Einkommen und damit ein selbstbestimmteres Leben. Zudem steigen die soziale Anerkennung sowie der Selbstwert durch eine Berufstätigkeit. Nicht zuletzt bedeutet, eine Arbeit zu haben auch regelmäßigen sozialen Kontakt zu anderen Menschen, was wiederum die gesellschaftliche

---

<sup>1</sup> Projekt unterstützt durch die Essl Foundation.

Inklusion fördert. Insofern ist der Zugang zum Arbeitsmarkt ein ganz wesentlicher Aspekt einer barrierefreien Welt.

Durch das Behinderteneinstellungsgesetz etwa soll Menschen mit Behinderung der Zugang zum österreichischen Arbeitsmarkt erleichtert werden indem Unternehmen ab einer gewissen Größe die Verpflichtung zukommt Menschen mit Behinderung zu beschäftigen. Jedoch mit mäßigem Erfolg: so „kauft“ sich ein großer Anteil der erfassten österreichischen Unternehmen „frei“ und zahlt statt der Anstellung von Menschen mit Behinderung eine so genannte Ausgleichstaxe. Im Jahr 2011 waren nur etwa 65% der zu besetzenden Pflichtstellen auch tatsächlich besetzt (Sozialministerium, 2013). Interessant ist in diesem Zusammenhang die Formulierung zur Ausgleichstaxe: „Die Ausgleichstaxe ist nicht als Strafe zu verstehen, sondern soll den Mehraufwand ausgleichen, den Betriebe, die Menschen mit Behinderungen beschäftigen, gegenüber jenen Firmen haben, die dies nicht tun.“ (BKA, o.J.) Wie in diesem Zitat ersichtlich wird, wird davon ausgegangen, dass die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung einen Mehraufwand verursacht, der abgegolten, bzw. bei denen, die keine Menschen mit Behinderung beschäftigen, eingehoben werden soll.

Im Rahmen dieses Projekts<sup>2</sup> wurde der Frage nachgegangen wie Unternehmen, die Menschen mit Behinderung bereits integriert haben, diese Situation einschätzen.

Welche Faktoren beeinflussen aus deren Sicht die erfolgreiche Integration von Menschen mit Behinderung und welchen Mehraufwand bzw. welche Vorteile ergeben sich daraus für die Unternehmen?

Die Arbeit schließt außerdem eine Zusammenschau möglicher Handlungsfelder für Unternehmen ein, die sich bisher noch nicht, aber in Zukunft mit der Integration von Menschen mit Behinderung beschäftigen möchten.

---

<sup>2</sup> Die vorliegende Studie basiert teilweise auf Daten, die im Rahmen einer Lehrveranstaltung an der WU Wien im Wintersemester 2016/17 erhoben worden sind.

## **B. Wissenschaftliche Rahmung**

In der Vergangenheit haben sich zahlreiche wissenschaftliche Studien der Frage gewidmet, aus welchen Gründen Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt schwerer reüssieren. Dabei wurden Ursachen bei den Menschen mit Behinderung selbst gesucht, wie etwa deren Einstellungen, Kompetenzen oder Qualifikationen (Araten-Bergman, 2016). Jedoch stellte sich heraus, dass die Eigenschaften von Menschen mit Behinderung als Erklärung für die geringere Präsenz am Arbeitsmarkt nicht ausreichen. Vielmehr konnte gezeigt werden, dass auch sehr gut qualifizierte und motivierte Menschen mit Behinderung schwerer Zugang zu Beschäftigung finden (Lengnick-Hall et al. 2008). Entsprechend fokussierten wissenschaftliche Studien auf Unternehmen, konkret das Management, Personalabteilungen und direkte Vorgesetzte und untersuchten deren Einfluss auf die Rekrutierung und langfristige Beschäftigung von Menschen mit Behinderung (Chan et al., 2010; Hernandez et al. 2012; Kaye et al. 2011). Dabei stellte sich heraus, dass eine positive Einstellung des Managements dem Thema Behinderung gegenüber und positive Erfahrung mit der Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderung die Wahrscheinlichkeit deren Einstellung positiv beeinflussen (Chan et al. 2010a; Kaye et al. 2011; Kulkarni et al., 2014).

Für die langfristige Einbindung jedoch sind zudem Karriereentwicklungsmöglichkeiten (Kulkarni, 2016), Anpassungen des Jobs an die Bedürfnisse und Fähigkeiten von Menschen mit Behinderung, aber auch die Beziehung zu KollegInnen und Vorgesetzten ausschlaggebend (Bruyère et al. 2000; Gewurtz, Kirsh, 2009). Insbesondere konnte gezeigt werden, dass Menschen mit Behinderung im Arbeitskontext häufig diskriminiert oder schlecht behandelt werden (Fevre et al. 2013). Zusammenfassen lassen sich diese Faktoren unter Organisationskultur bzw. Organisationsklima, das diskriminierungsfrei sein muss, um die Inklusion von Menschen mit Behinderung zu ermöglichen.

Aufbauend auf bisherigen internationalen Studien wird in dieser Erhebung untersucht, welche Faktoren die Integration von Menschen mit Behinderung in österreichischen Best Practice Unternehmen beeinflussen und welche Schlüsse daraus für andere interessierte Unternehmen gezogen werden können.

### **C. Erhebung und Ergebnisse**

Die vorliegende Studie basiert auf 20 Interviews in vier unterschiedlichen Unternehmen. Die Interviews wurden in einem Zeitraum zwischen Januar und Februar 2017 geführt<sup>3</sup> und dauerten zwischen 10 und 75 Minuten. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert und anschließend ausgewertet. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte nach dem Prinzip der zielgerichteten Auswahl (Silverman, 2011). Entsprechend wurden Unternehmen ausgewählt, die als so genannte „Best Practice“ Unternehmen gelten und als solche über Erfahrung und Expertise im Bereich der Integration von Menschen mit Behinderung verfügen. Um ein möglichst ganzheitliches Bild zeichnen zu können, wurden in allen Unternehmen Personen aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen interviewt. Zu den InterviewpartnerInnen zählten ManagerInnen, Personalverantwortliche, direkte Vorgesetzte von Menschen mit Behinderung, AbteilungsleiterInnen, Kollegen und Kolleginnen von Menschen mit Behinderung und natürlich Menschen mit Behinderung selbst.

Ziel der Auswertung war es, wesentliche Erfolgskriterien für die Integration von Menschen mit Behinderung zu erfassen, sowie ein differenziertes Bild über den tatsächlichen „Mehraufwand“ beziehungsweise die Vorteile der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung zu bekommen. Dazu wurden in Anlehnung an die „Gioia Methode“ aus

---

<sup>3</sup> Sebastian Brettl, Franz-Josef Bühring, Christoph Gattringer, Martin Günser, Hannah Hasenberger, Viktoria Kandler, Marlies Beatrice Lehner, Ljeutrime Loshaj, Sahar Mafi, Michael Andreas Marinz, Gloriya Nikolova, Marc Ockenfels, Denise Peterka, Sarah Preuschoff, Lena Pütz, Luka Radulovic, Linda Skenderi, Nicolas Stangl, Xeniya Synkova, Josua Wendt, Lea Windischbauer, Philip Zagler

einzelnen Zitaten der Interviews Gruppen gebildet, so genannte „second order concepts“ (Corley & Gioia, 2004; Langley, Abdallah, 2011). Diese wurden zu im Wesentlichen vier Hauptthemen zusammengefasst, welche im Folgenden beschrieben und diskutiert werden.

## D. Wege zur inklusiven Organisation: von der Motivation des Managements über Rekrutierung und Eingliederung zur Organisationskultur

Wege zur inklusiven Organisation begannen in den hier untersuchten Unternehmen immer mit der Wahrnehmung seitens des Managements sich des Themas annehmen zu wollen. Gründe für diese Motivation sind vielschichtig: von der individuellen Betroffenheit bis hin zu einem persönlichen Anliegen oder ökonomischen/pragmatischen Überlegungen. Jedenfalls zeigte sich, dass inklusive Organisationen und Barrierefreiheit top-down initiiert und nicht etwa bottom-up hergestellt werden. Der erste Schritt zur Barrierefreiheit in Organisationen geht somit immer vom Management aus und setzt zudem eine ganzheitliches Konzept zur Integration von Menschen mit Behinderung voraus (Araten-Bergman, 2016).



Abb.1: Wege zur inklusiven Organisation

## **Rekrutierung**

Der Rekrutierungsprozess erwies sich in der vorliegenden Studie als erster wesentlicher Schritt zur inklusiven Organisation. Bezugnehmend auf die Daten kann geschlossen werden, dass die Rekrutierung von Menschen mit Behinderung einige Besonderheiten aufweist, welche sie von der „gängigen“ Personalpraxis unterscheidet:

### *I. Realistische statt beschönigter Bewerbungsunterlagen*

Die Personalverantwortlichen der Best Practice Unternehmen wiesen mehrfach darauf hin, dass Bewerbungen von Menschen mit Behinderung auf einer „realistischeren“ Einschätzung bzw. Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit beruhen. Eine Interviewpartnerin spricht etwa davon, dass Menschen mit Behinderung häufig zurückhaltender und bescheidener sind. Als Grund dafür sieht sie den Umstand, dass Menschen mit Behinderung oft damit leben, dass sie im täglichen Leben an ihre eigenen Grenzen bzw. Grenzen anderer aufgrund von Stereotypen oder Normen stoßen. Entsprechend artikulieren sie diese Grenzen auch in ihren Bewerbungen bzw. geben sich weniger selbstbewusst. Dies deckt sich mit anderen empirischen Studien, die etwa ergaben, dass sich die Selbstpräsentation von Menschen mit Behinderung und ohne Behinderung stark voneinander unterscheidet. Menschen mit Behinderung präsentieren sich im Vergleich zu Menschen ohne Behinderung als deutlich weniger kompetent, dafür als „sozialer“ und „warmherziger“ (Louvet, Rohmer, Dubois, 2009). Dieser Befund ist für Personalabteilungen insofern relevant als Bewerbungen und CVs üblicherweise sehr positive Selbstdarstellungen enthalten und wenig kritische Selbstreflexion. Dies lässt Menschen mit Behinderung, wenn sie ihre Bewerbungsunterlagen bescheidener gestalten, nur schwer wettbewerbsfähig erscheinen.

## *II. Anpassung des Arbeitsplatzes an die Bedürfnisse*

Die Personalverantwortlichen wiesen außerdem darauf hin, dass es notwendig sein kann, Arbeitsplätze an die Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung individuell anzupassen. Ein Personalverantwortlicher meinte, die Stellen werden den Personen angepasst, nicht die Personen den Stellen. Anpassungsleistungen können unterschiedliche Bereiche betreffen, neben flexiblen bzw. reduzierten Arbeitszeiten etwa technische sowie bauliche Anpassungen am und rund um den Arbeitsplatz. Es wurde jedoch darauf hingewiesen, dass es für die Betroffenen schwierig ist, in Bewerbungssituationen Forderungen zu stellen oder als BittstellerIn aufzutreten. Dies kann Menschen mit Behinderung verunsichern und Personalverantwortliche irritieren. Alle hier untersuchten Best Practice Beispiele zeigten ein proaktives Engagement seitens der Personalabteilung, sowie großes Verständnis für notwendige Anpassungen. Es wurde deutlich, dass bereits im Rahmen der Rekrutierung sehr viel Sensibilität seitens des Unternehmens und der PersonalistInnen für das Thema Behinderung notwendig sind. Die hier beschriebenen Aspekte („realistische“ CVs, Wahrnehmung der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und entsprechende Anpassung des Arbeitsplatzes) können bei nicht sensibilisierten PersonalerInnen dazu führen, dass Menschen mit Behinderung sofort aus dem Pool der möglichen KandidatInnen ausgeschieden werden.

## *III. Klar definiertes Aufgabenprofil – Fit zwischen Person und Arbeitsplatz*

In allen Best Practice Unternehmen kam es zu einer klaren Definition der zu erledigenden Aufgaben, je in Abstimmung der Person und des Arbeitsplatzes. Bei der Erstellung von Aufgabenprofilen wurden die Rahmenbedingungen des jeweiligen Jobs beachtet: nicht jeder Job ist bei jeder Art von Behinderung geeignet. Die üblichen Arbeitsabläufe, sowie mögliche Restriktionen seitens des Unternehmens waren daher zu berücksichtigen. Andererseits war es



wichtig, eine realistische Einschätzung der Fähigkeiten, sowie ein Bewusstsein der Stärken der ArbeitnehmerInnen zu haben, um Über- oder Unterforderung zu vermeiden.

Bei der Erstellung des Aufgabenprofils wurden teilweise neben der Personalabteilung die direkten Vorgesetzten bzw. Kollegen und Kolleginnen miteinbezogen, um nach der Einstellung eine optimale Eingliederung ins Unternehmen zu gewährleisten. Konkret definierte und bei Bedarf schriftlich formulierte Aufgabenprofile dienten einerseits der Verbindlichkeit von möglichen Anpassungsleistungen, andererseits als Basis für die Kommunikation der zugeteilten Aufgaben etwa an die Kolleginnen und Kollegen.

## ***Eingliederung***

### *I. Kommunikation*

Kommunikation erwies sich vor allem im Eingliederungsprozess als essentiell. Etwa die Aufgabenbereiche der eingestellten Menschen mit Behinderung wurden klar kommuniziert. Außerdem wurde darauf geachtet, über Erfolge zu berichten und die Leistungen entsprechend sichtbar zu machen. Dies beschleunigte bzw. verstetigte die Integration und zeigte sowohl den Menschen mit Behinderung als auch den Kolleginnen und Kollegen die Wichtigkeit und Wertigkeit der erbrachten Leistungen auf.

### *II. Interne Bezugspersonen und Abbau von Stereotypen*

Gleichzeitig wurde die Möglichkeit geschaffen, über Probleme und Schwierigkeiten offen sprechen zu können: dazu wurden Personen benannt, wie etwa Behindertenvertrauenspersonen. Diese sollten allen, also Menschen mit aber auch ohne Behinderung bei Fragen oder Problemen zur Verfügung stehen.

Im Rahmen des Eingliederungsprozesses war außerdem der Abbau von bestehenden Stereotypen in der Belegschaft ein bedeutender Schritt. Zumeist bestehen Stereotype und

Vorurteile dann, wenn es noch keine oder wenig Erfahrung bzw. Kontakt mit Menschen mit Behinderung gab. Als hilfreich stellten sich dafür Sensibilisierungsworkshops für alle MitarbeiterInnen heraus. Aber auch die Kommunikation über Erfahrungen mit Menschen mit Behinderung trug zur Destabilisierung von Stereotypen und dem Aufbrechen von Vorurteilen bei.

### *III. Social Worker und externe ExpertInnen*

Externe ExpertInnen bzw. Social Worker wie etwa der Caritas, Specialisterne oder myAbility erwiesen sich bei den untersuchten Best Practice Beispielen als besonders relevant. Sie sorgten zum einen für eine bessere Verständigung bzw. Sensibilisierung, zum anderen standen und stehen sie den MitarbeiterInnen mit Behinderung im Arbeitsablauf unterstützend zur Seite.

### *Inklusive Organisationskultur*

Insgesamt versuchten die untersuchten Unternehmen, MitarbeiterInnen mit Behinderung sinnvoll und entsprechend ihren Stärken und Fähigkeiten in die Arbeitsabläufe zu integrieren und mittels offener Kommunikation dafür zu sorgen, dass Stereotype abgebaut und mögliche Probleme ausgeräumt werden. Das Anerkennen als vollwertige Arbeitskräfte, die ihren Beitrag leisten, stellte ein positives Selbstwertgefühl sicher und vermied das Gefühl von „Mitleid“. Das wiederum führte zur langfristigen positiven Integration der MitarbeiterInnen mit Behinderung.

Die aktive Rekrutierung und Eingliederung von Menschen mit Behinderung zeigte nachhaltigen Einfluss auf das Leben im Unternehmen: sie bewirkte eine inklusive Organisationskultur von der alle MitarbeiterInnen profitieren. Aus den Interviews geht hervor, dass die Erfahrungen mit der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung die soziale Kompetenz der MitarbeiterInnen erhöhen. Die Relevanz von Rücksichtnahme

aufeinander führte außerdem zu einem gestärkten „Wir-Gefühl“ unter der Belegschaft und insgesamt zu größerer Zufriedenheit durch das Gefühl der MitarbeiterInnen etwas Sinnstiftendes zu tun.

## **Diskussion: Inklusive Organisation als Wettbewerbsvorteil**

Wie in dem vorliegenden Bericht ersichtlich wird, kann die Rekrutierung und Integration von Menschen mit Behinderung leicht gelingen, wenn Unternehmen dazu bereit sind einige (Personal-) Bereiche entsprechend anzupassen. Daraus kann geschlossen werden, dass es kurzfristig tatsächlich zu einem Mehraufwand kommen kann, der jedoch einerseits durch die nicht zu leistende Ausgleichstaxe, aber auch durch zahlreiche Förderungen ausgeglichen werden kann. Zudem ergeben sich daraus aber langfristig wesentliche Vorteile für die gesamte Organisation.

Einige der hier angeführten Maßnahmen können gleichermaßen für alle anderen MitarbeiterInnen sinnvoll genutzt werden. So ist die realistische Einschätzung von Fähigkeiten und Stärken, aber auch von Schwächen und Bedürfnissen für den Fit zwischen Arbeitsplatz und Person eine wesentliche Voraussetzung für jede erfolgreiche Rekrutierung. Das Bedacht nehmen auf die Grenzen von ArbeitnehmerInnen und deren Bedürfnisse ist ebenfalls für alle wesentlich, führt doch die dauerhafte Unter- oder Überforderung von MitarbeiterInnen unabhängig von einer Behinderung unweigerlich zur inneren oder auch faktischen Kündigung. Die Kommunikation der Rücksichtnahme auf die besonderen Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen wirkt sich in allen untersuchten Unternehmen positiv auf das Betriebsklima aus, zumal das Gemeinschaftsgefühl verbessert und damit auch die Loyalität zum Unternehmen gestärkt wird.

Es kann also geschlossen werden, dass einige Bereiche, insbesondere der Personalarbeit in Unternehmen, angepasst werden müssen, um Menschen mit Behinderung erfolgreich

integrieren zu können. Dies setzt Motivation und Unterstützung seitens des Top Managements voraus, aber auch Sensibilität dem Thema gegenüber. Die Vorteile der Integration von Menschen mit Behinderung gehen weit über diesen Bereich hinaus und ermöglichen eine inklusive Organisationskultur, von der alle MitarbeiterInnen sowie das gesamte Unternehmen profitieren.

Zudem zeigt sich, dass Unternehmen auch direkt von den Menschen mit Behinderung profitieren. Studien haben gezeigt, dass ArbeitgeberInnen, die Menschen mit Behinderung in der Vergangenheit angestellt haben, dies immer wieder tun würden (Siperstein et al., 2006). Außerdem konnte gezeigt werden, dass Menschen mit Behinderung weniger Abwesenheitszeiten haben und weniger häufig kündigen als Menschen ohne Behinderung (Stein, 2000) und den Unternehmen gegenüber insgesamt loyaler sind (Yamatani, Teixeira, McDonough, 2015). Arbeitsstatistiken des US amerikanischen Büros für „Vocational Rehabilitation“ (berufliche Rehabilitation) legen nahe, dass ArbeitgeberInnen Menschen mit Behinderung eine zumindest durchschnittliche bis überdurchschnittlich gute Arbeitsleistung attestieren (Luecking, 2008). Insgesamt kann also festgestellt werden, dass Menschen mit Behinderung, insbesondere gut ausgebildete Menschen mit Behinderung eine bisher kaum beachtete Ressource am Arbeitsmarkt darstellen, die zu erschließen für Unternehmen wie für betroffene Menschen Vorteile bieten (Lengnick-Hall et al. 2008).

## Referenzen:

- Araten-Bergman, T. (2016): Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 1510 – 1530.
- BKA (Bundeskanzleramt) (o.J.): Arbeitgeberauflagen bzgl. Menschen mit Behinderung, abgerufen am 8.3.2017:  
<https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/124/Seite.1240900.html>
- BMASK (2013): Menschen mit Behinderung, abgerufen am 7.3.2017:  
[https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/5/1/5/CH3434/CMS1450699435356/statistik\\_-\\_menschen\\_mit\\_behinderung\\_20131.pdf](https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/5/1/5/CH3434/CMS1450699435356/statistik_-_menschen_mit_behinderung_20131.pdf)
- Bruyère, S.M., Erickson, W.E., VanLooy, S. (2000): HR's role in Managing Disability in the Workplace. *Employment Relations Today*, Autumn, 47-66.
- Chan, F., Strauser, D., Gurvey, R., Lee, E.J. (2010): Introduction to demand-side factors related to employment of people with disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*. 20, 407-411.
- Corley, K. G., Gioia, D. A. (2004): Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off, *Administration Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Fevre, R., Lewis, D., Jones, T., (2013): The ill-treatment of employees with disabilities in British workplaces. *Work, employment and society*, 27, 288-307.
- Gewurtz, R., Kirsh, B. (2009): Disruption, disbelief and resistance: A meta-synthesis of disability in the workplace. *Work*, 34, 33-44.
- Hernandez, B., Chen, B., Araten-Bergman, T., Levy, J., Kramer, M. Rimmerman, A. (2012): Workers with disabilities: Exploring hiring intentions of nonprofit and for-profit employers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24, 237-249.
- Kaye, H.S., Jans, L. H., Jones, E.C. (2011): Why don't employers hire and retain workers

- with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21, 526-536.
- Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M.L. (2014): Obstacles to success in the workplace for people with disabilities a review and research agenda. *Human Resource Development Review*, 13, 158-180.
- Kulkarni, M. (2016): Organizational career development initiatives for employees with disability. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 1662 – 1679.
- Langley, A., Abdallah, C. (2011): Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management, Building Methodological Bridges. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 201-235.
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Kulkarni, M. (2008): Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47, 255–273.
- Luecking, R. G. (2008): Emerging employer views of people with disabilities and the future of job development. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 29, 3–13.
- Silverman, D. (2011): *Doing qualitative research: a practical handbook*. 3rd ed., Los Angeles: Sage.
- Siperstein, G.N., Romano, N., Mphler, A., Parker, R. (2006): A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 24, 3-9.
- Stein, K. (2000): Caring for people with learning disabilities: A survey of general practitioners' attitudes in Southampton and South-west Hampshire. *British Journal of Learning Disabilities*, 28, 9-15.
- Yamatani, H., Teixeira, S., McDonough, K. (2015): Employing People with Disabilities. A Preliminary Assessment of a Start-Up Initiative. *Journal of Human Behavior in the*

Social Environment, 25, 830 – 842.

Sozialministerium (2013): Statistik – Menschen mit Behinderung, abgerufen am 7.3.2017:

[https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/5/1/5/CH3434/CMS1450699435356/statistik\\_-\\_menschen\\_mit\\_behinderung\\_20131.pdf](https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/5/1/5/CH3434/CMS1450699435356/statistik_-_menschen_mit_behinderung_20131.pdf)

Zero Project (o.J.) : Zero Project, abgerufen am 8.3.2017: <https://zeroproject.org>