

## Arbeitsinstrument

---

### Inklusion in Teams & Führungsarbeit

**Ziele und Zielgruppe:** Dieses Hilfsmittel von [Blindspot – Inklusion und Vielfaltförderung Schweiz](#) soll Mitarbeitende mit und ohne Beeinträchtigung sowie Teams unterstützen, die neu in einem inklusiven Team zusammenarbeiten oder kontinuierlich an einer inklusiven Dynamik im Team und in der Führung von Mitarbeitenden arbeiten möchten.

Das Instrument besteht aus Leitsätzen und Schlüsselbegriffen zu verschiedenen Themen. Pro Thema gibt es Leitfragen, die als Anregung genutzt werden können:

- für die Sensibilisierung und als Orientierung in Teams, die inklusiv werden möchten
- für die Reflexion des eigenen Verhaltens und der Zusammenarbeit in inklusiven Teams
- für den Umgang mit Unsicherheiten und das Entwickeln von Lösungen im Arbeitsalltag innerhalb von inklusiven Teams.

**Anwendungsmöglichkeiten:**

- Orientierungskompass für Einzelpersonen im Arbeitsalltag
- Basis für wertschätzende Feedbackgespräche zu zweit
- Grundlage für die gemeinsame Reflexion der Inklusionskultur im Team
- Grundlage für die gegenseitige Beratung im Team

Es wird empfohlen, dieses Arbeitsinstrument in Kombination mit einer Beratung durch Blindspot oder andere Fachorganisationen im Bereich Inklusion anzuwenden.

**Zusatztipps «kollegiale Beratung»:** Für die gegenseitige Unterstützung und Beratung bei der Etablierung eines inklusiven Miteinanders im Team eignet sich auch die Methode der kollegialen Beratung. Eine Wegleitung (mit Fokus diskriminierungskritisches Arbeiten) von [Diversity Arts Culture](#) findet sich [hier](#).

**Weitere Leitfäden und Arbeitsinstrumente von [Blindspot – Inklusion und Vielfaltförderung Schweiz](#):**

- **«So gelingt Inklusion in deinem Unternehmen»:** Merkblatt mit einem Kurzüberblick über die inklusive Unternehmensführung
- **«Herausforderungen & Erfolgsfaktoren der Inklusion»:** Leitfaden mit vertieften Informationen zur Verankerung von Inklusion in Unternehmen.
- **«Bewerbungsgespräche mit Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung»:** Leitfaden für das Führen von Vorstellungsgesprächen mit Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung
- **«Interventionsskala für inklusive Teams»:** Arbeitsinstrument für Teams und Führungskräfte, um Warnsignale in inklusiven Arbeitsverhältnissen zu erkennen und Massnahmen einzuleiten
- **«Inklusionsskala»:** Einfache Ersteinschätzung, wo Unternehmen beim Thema Inklusion stehen

Erarbeitet wurden die Leitfäden und Arbeitsinstrumente im Rahmen von **«Arbeitsmarkt inklusiv»** – ein vom EBGB (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen) unterstütztes Projekt für die Sensibilisierung und Beratung von Unternehmen auf dem Weg zu Inklusion.

## Überblick: Eckpunkte und Leitsätze für Inklusion in Teams und Führungsarbeit

Details zur Auseinandersetzung mit den einzelnen Leitsätzen gibt es auf den angegebenen Seiten.

Begegnet eurem Gegenüber auf Augenhöhe. Verhaltet euch gegenüber Teamkolleg:innen mit und ohne Beeinträchtigung gleich. (S. 3)

Lernt euer Gegenüber kennen. Es gibt nicht die eine Person mit Beeinträchtigung, wir sind alle individuell. (S. 4)

Durchbricht einstudierte oder stereotype Verhaltensmuster durch Reflexion und neue Beispiele. (S. 10)

Erkennt als Team das Potenzial in Einzelnen sowie das Potenzial des inklusiven Teams. (S. 5)

Redet nicht durch die Blume. Seid klar mit Aussagen, Aufträgen und Feedback. (S. 6)

Traut Mitarbeiter:innen etwas zu. Lasst sie eigene Erfahrungen sammeln. (S. 7)

Sprecht Unsicherheiten, Konflikte oder Grenzüberschreitungen direkt an. (S. 11)

Kreiert gemeinsam ein Arbeitsumfeld, das die Arbeit erleichtert – davon können alle profitieren. (S. 9)

Werdet nicht müde, euch zu entwickeln. Erlaubt euch, Fehler zu machen. (S. 12)

Überforderungssituationen dürfen vorkommen. Geht bewusst damit um. (S. 8)



## Begegnet eurem Gegenüber auf Augenhöhe. Verhaltet euch gegenüber Teamkolleg:innen mit und ohne Beeinträchtigung gleich.

Wie würde ich handeln / reagieren bei einer Person ohne Beeinträchtigung?

Nehme ich mein Gegenüber ernst?  
Wann fühle ich mich ernstgenommen?

Passe ich meinen Gesprächston an, wenn ich mit einer Person mit Beeinträchtigung spreche? Verhalte ich mich anders als gewohnt?

Spreche ich meine Arbeitskolleg:in direkt an? Spreche ich im Team mehr über Kolleg:innen mit Beeinträchtigung als über andere?

Fühlen sich durch meine Sprache alle Teamkolleg:innen angesprochen?

Verwende ich Redewendungen, die andere als abwertend empfinden können?

Wichtige Stichworte zu diesem Leitsatz:

**Gleichbehandlung**

**Ernst nehmen**

**Gleichwertigkeit**

**Normalisierung**

**Wertschätzende Kommunikation**

**Personen direkt ansprechen**

**Augenhöhe**

**Andere ermächtigen**

## Lernt euer Gegenüber kennen. Es gibt nicht die eine Person mit Beeinträchtigung, wir sind alle individuell.

Möchte ich Personen besser kennenlernen, die mir nicht auf Anhieb vertraut sind? Was tue ich dafür?

Was denke ich über eine Person, die ich noch nicht kenne? Woher kommen diese Annahmen?

Was interessiert mich an meinem Gegenüber?

Wo hatte ich schon Berührungspunkte mit dem Thema Beeinträchtigung? Welche Erwartungen, Unsicherheiten, Bedenken habe ich?

Frage ich Personen direkt, was mich an ihnen interessiert? Gehe ich dabei respektvoll um?

Wichtige Stichworte zu diesem Leitsatz:

**Offenheit**

**Respektvoller Umgang**

**Berührungspunkte schaffen**

**Unsicherheiten abbauen**

**Sich einlassen**

**Interessiert sein**

**Beziehungsaufbau**

**Auf Personen zugehen**

**Fragen stellen**

**In Kontakt treten**

**Sich eigener Vorurteile bewusst werden**

**Annahmen über Bord werfen**

## Erkennt als Team das Potenzial in Einzelnen sowie das Potenzial des inklusiven Teams.

Welches sind deine Fähigkeiten?  
Welches meine?

Wie wichtig finde ich die Arbeit meine:r  
Teamkolleg:innen? Was würde fehlen,  
wenn sie ausfallen würden?

Was macht mir Spass? Was würde  
ich gerne lernen? Und du?

Sind für mich alle Mitarbeitenden  
vollwertiger Teil des Teams? Was  
schätze ich an unserer Vielfaltigkeit?

Setzen wir die Personen aus unserem Team nach  
ihren Fähigkeiten und ihrer Motivation ein?

Was heisst für mich Leistung? Nehme  
ich den Massstab meiner Leistung für  
die Bewertung anderer?

Was beeindruckt mich an meinen  
Teamkolleg:innen? Was habe ich diese  
Woche von meinen Teamkolleg:in gelernt?

Wichtige Stichworte zu diesem Leitsatz:

**Wertschätzung**

Verschiedene Wege,  
unterschiedliche Beiträge,  
ein Ergebnis

**Stärkenfokus**

**Gleichwertigkeit**

**Loyalität**

**Gemeinsames Ergebnis**

**Alle sind  
verschieden, alle**

**Leistung kennt  
unterschiedliche**

## Redet nicht durch die Blume. Seid klar mit Aussagen, Aufträgen und Feedback.

Weiss ich, woran meine Teamkolleg:innen arbeiten? Wissen wir, wer welche Aufgaben hat?

Kommunizieren wir unsere Erwartungen? Sprechen wir an, wenn diese nicht erfüllt werden?

Haben alle einen klaren Auftrag? Werden die jeweiligen Aufgaben von allen verstanden?

Geben wir uns regelmässig eine Rückmeldung, was wir an unserer (Zusammen-)Arbeit gut oder weniger gut finden?

Haben wir Hemmungen, Dinge direkt anzusprechen? Woran könnte das liegen?

Wichtige Stichworte zu diesem Leitsatz:

### Einbezug

Hemmungen  
abbauen

Feedback-Kultur

Aufmerksamkeit

Transparente  
Aufgabenteilung

Transparente  
Kommunikation

Klare Aufträge

Bedürfnisse  
wahrnehmen &

Erwartungsmanagement

## Traut Mitarbeiter:innen etwas zu. Lasst sie eigene Erfahrungen sammeln.

Ermutige und unterstütze ich  
andere dabei, Neues zu wagen?

Was traue ich meinen Teamkolleg:innen zu?  
Gebe ich ihnen wichtige oder neue Aufgaben?

Gebe ich meinem Gegenüber  
Verantwortung ab? Biete ich  
Unterstützung an?

Halte ich es aus, dass andere die Arbeit  
anders erledigen als ich? Oder erledige  
ich etwas lieber gleich selbst?

Wie könnte eine Aufgabe auch noch  
anders angegangen werden?

Wichtige Stichworte zu diesem Leitsatz:

Zutrauen

Aushalten

Fordern

Unterstützen

Mitbestimmung

Loslassen

Teilhaben lassen

Vorgehen überdenken

Empowerment

## Überforderungssituationen dürfen vorkommen. Geht bewusst damit um.

Bemerken wir, wenn jemand in eine Blockade gerät wegen Überforderung?

Haben wir alle im Team so eingesetzt, dass unsere Dienstleistung oder unser Produkt die gewünschte Qualität hat?

Weiss ich, wo ich mir bei Überforderungssituationen Unterstützung holen kann?

Was wäre eine clevere Lösung bei Überforderung? Z.B. eine andere Aufgabenteilung oder eine Anpassung von Arbeitsplatz, Abläufen,

Gibt es Situationen, in denen ich meine Arbeitskolleg:innen blossstelle durch mein Eingreifen in den Arbeitsprozess?

Wichtige Stichworte zu diesem Leitsatz:

Teamleistung

Lernmomente

Lernkultur

Zutrauen

Hilfsmittel

Scheitern dürfen

Achtsamkeit

Lösungsorientierung



## Kreiert gemeinsam ein Arbeitsumfeld, das die Arbeit erleichtert – davon können alle profitieren.

Denken wir bei der Gestaltung unserer Abläufe und Strukturen an alle? Können alle mitarbeiten und Teil des Teams sein?

Lasse ich mich auf unterschiedliche Arbeitsweisen, Kommunikationsstile und Denkgeschwindigkeiten ein?

Welche Hilfsmittel oder Rahmenbedingungen könnten Personen bei der (Zusammen-)Arbeit unterstützen? Wo hatten wir gemeinsam schon kreative Ideen?

Was braucht es, damit alle die Aufgaben verstehen? Damit alle die nötigen Informationen verstehen?

Und bei sozialen Aktivitäten im Team: Was braucht es, damit alle Anschluss finden?

**Wichtige Stichworte zu diesem Leitsatz:**

**Unterschiedliche Arbeitsweisen**

**Strukturen gestalten**

**Zusammenarbeit**

**Arbeitsabläufe**

**Arbeitsplatz**

**Hilfsmittel**

**Kommunikation**

**Systemwechsel**

**Teamaktivitäten**

**An alle Teammitglieder denken**

## Durchbrecht einstudierte oder stereotype Verhaltensmuster durch Reflexion und neue Beispiele.

Macht mein Verhalten in dieser Situation Sinn? Leiten mich unbewusste Vorurteile oder eingeübte Verhaltensmuster?

Mit welchem Massstab bewerte ich das Verhalten meines Gegenübers? Bin ich besonders mild oder besonders streng?

Höre ich zu? Bin ich achtsam mit meinem Arbeitsumfeld?

Kann ich meine Erwartungen und Vorstellungen über Personen

Bin ich offen für neue Denkweisen und Lebensrealitäten?

Wichtige Stichworte zu diesem Leitsatz:

### Normalität neu denken

Wahrnehmen

Reflektieren

Verhaltensmuster erkennen

Fragen stellen

Offen sein

Gewohnheiten durchbrechen

Frischer Blick auf Dinge

Lernen

Ausprobieren

Durchatmen, dann handeln

Beobachten

## Sprecht Unsicherheiten, Konflikte oder Grenzüberschreitungen direkt an.

Wie können wir einen sicheren Rahmen schaffen, um Konflikte, Unsicherheiten, Grenzüberschreitungen anzusprechen?

Wie reagiere ich, wenn ich überrascht oder vor den Kopf gestossen werde?  
Wie würde ich gerne reagieren?

Warum habe ich gerade so gehandelt?  
Warum hat mein Gegenüber so gehandelt?

Was ist mir zu nah?

Gibt es Konflikte, die mich überfordern?  
Sollte ich eine Fachperson beziehen?

Wichtige Stichworte zu diesem Leitsatz:

**Auseinandersetzung**

**Verständnis  
aufbauen**

**Gefühle ernst  
nehmen**

**Selbstreflexion**

**Schwieriges  
ansprechen**

**Sichere Räume  
schaffen**

**Gemeinsam  
wachsen**

## Werdet nicht müde, euch zu entwickeln. Erlaubt euch, Fehler zu machen.

Bin ich bereit, Dinge anders zu machen? Was brauchen wir im Team, damit Veränderung klappt?

Wie werden bei uns Fehler bewertet? Gibt es bei uns «erlaubte» und «schlimme» Fehler?

Was gefällt mir an Veränderungen? Wann finde ich Veränderungen mühsam?

Wie reagiere ich, wenn ein Fehler passiert? Wie würde ich gerne reagieren?

Vor welchen Fehlern in Bezug auf Inklusion haben wir Angst?

Wie gehen wir im Team mit Fehlern um? Welchen Umgang würde ich mir wünschen?

Wo ist mir ein Fehler passiert? Und jemandem aus dem Team?

Wichtige Stichworte zu diesem Leitsatz:

**Ausprobieren**

**Dazulernen**

**Veränderungs-  
bereitschaft**

**Positive  
Fehlerkultur**

**Optimierung**

**Entwicklung**

**Gemeinsam wachsen**

**Etwas wagen dürfen**

**Psychologische Sicherheit**