

Leitfaden

Herausforderungen & Erfolgsfaktoren der Inklusion von Menschen mit Beeinträchtigung in Unternehmen

Immer mehr Unternehmen erkennen den Mehrwert und die Wichtigkeit von Inklusion. Der Weg dahin ist neben wertvollen Erfahrungen auch mit Fragen und Unsicherheiten verbunden. Dieser Leitfaden zeigt mögliche Lösungsansätze im Umgang mit Schlüsselherausforderungen auf. Die Handlungsansätze basieren auf dem Erfahrungswissen von [Blindspot – Inklusion und Vielfaltsförderung Schweiz](#) in der langjährigen [inkluisiven Betriebsführung](#) und der [Beratung von Unternehmen](#). Sie sind als (nicht abschliessende) Inspirationen zu verstehen für einen individuellen Lern- und Entwicklungsprozess hin zu einer unternehmenseigenen Inklusionspraxis.

Erarbeitet wurde dieser Leitfaden 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.

Aufbau des Leitfadens: Als Überblick werden zunächst vier zentrale Handlungsbereiche der Inklusion vorgestellt. Diese werden danach durch konkrete Handlungsansätze und Beispiele vertieft, die zeigen, wie auf häufig auftretende Herausforderungen reagiert werden kann. Eine Auswahl an weiterführenden Informationen findet sich auf der letzten Seite.

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

Überblick: Wichtige Handlungsfelder der Inklusion



1. Commitment, Strategie & strukturelle Verankerung

Die Unternehmensleitung sollte bzgl. Inklusion eine Schlüsselrolle übernehmen: Sie hat einen grossen Einfluss bei der Gestaltung einer inklusionsfördernden Kultur und Wertelandschaft. Zudem ist es ihre Aufgabe, ein Zielbild zu entwickeln, das die Mitarbeitenden vom unternehmensspezifischen Mehrwert und der Notwendigkeit von Inklusion im Unternehmen überzeugt. Nicht zuletzt liegt es ebenfalls in der Hand der Unternehmensleitung, strategische Schwerpunkte zu setzen und die Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Instrumente für die Umsetzung von Inklusion sicherzustellen. [Mehr zu diesem Handlungsfeld auf S. 3-4.](#)



2. Zugängliche Arbeitssettings & Arbeitsorganisation (inkl. Job-Profile)

Für die Inklusion von Mitarbeitenden mit Beeinträchtigung ist es zentral, inklusive Arbeitsprozesse und Arbeitspraktiken zu gestalten (z.B. Abläufe, Anleitungen, Kommunikation, Arbeitsplatz), passende Vereinbarungen zu treffen (z.B. Arbeitszeiten, Arbeitsort, Pensum, Umgang mit Schwankungen in der Leistungsfähigkeit) und eine offene, fördernde Haltung gegenüber Unterstützungsmassnahmen zu haben (z.B. Coaching am Arbeitsplatz, Hilfsmittel, Assistenzen). Weiter hängt der Erfolg von inklusiven Arbeitsverhältnissen davon ab, ob das Job-Profil auf die Fähigkeiten und Interessen einer Person ausgerichtet wird – bei Bedarf mit Berücksichtigung ihrer spezifischen Beeinträchtigung. [Mehr zu diesem Handlungsfeld auf S. 5-6.](#)



3. Vielfaltsorientiertes Personalmanagement

Ein Meilenstein für Inklusion ist die erfolgreiche Rekrutierung von Menschen mit Beeinträchtigung. Weil diese im ersten Arbeitsmarkt noch untervertreten sind, werden Menschen mit Beeinträchtigung in Personalgewinnungsprozessen von Unternehmen oft nicht (genügend) mitgedacht. [Mehr zu diesem Handlungsfeld auf S. 7-9.](#)



4. Inklusives Mindset: Führung, Kultur & Zusammenarbeit im Team

Die Unternehmenskultur und das Miteinander im Team sind zentral dafür, dass Menschen mit und ohne Beeinträchtigung auf Augenhöhe zusammenarbeiten und sich alle chancengleich einbringen können. Basis dafür sind die in einem Unternehmen gelebten Werte und die Haltungen der einzelnen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Von den Handlungsansätzen zur Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur profitieren alle Organisationen und Teams – denn diese bestehen immer aus verschiedenen Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Erfahrungen. Für die erfolgreiche Inklusion von Menschen mit Beeinträchtigungen fallen sie noch zusätzlich ins Gewicht; ebenso wichtig ist die bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln und den Dynamiken im Team. [Mehr zu diesem Handlungsfeld auf S. 10-11.](#)

Vertiefung: Erfolgsfaktoren und Beispiele zum Umgang mit Herausforderungen



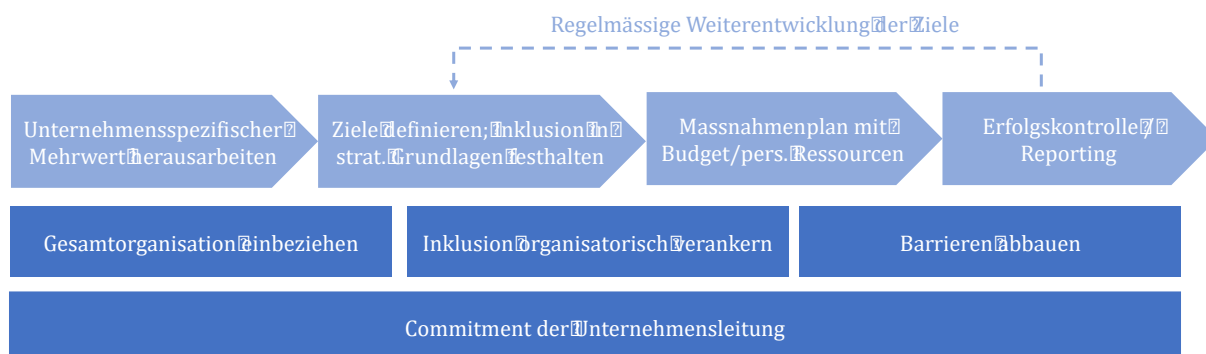
1. Commitment, Strategie & strukturelle Verankerung

Folgende Herausforderungen treten in diesem Bereich oft auf:

Die Relevanz von Inklusion im Unternehmenskontext ist nicht ersichtlich: Der Organisation ist nicht klar, aus welchen Gründen Inklusion für das entsprechende Unternehmen wichtig ist und welchen Mehrwert sie für die Kerntätigkeit bringt. Inklusion wird lediglich als «soziales Engagement» verstanden und deshalb zwar als wünschenswert, aber als nicht unternehmerisch relevant und im Zweifelsfall verzichtbar abgetan.

Inklusionsbemühungen versanden: Das Thema wird diskutiert, aber es folgen keine konkreten Handlungen. Die Inklusion von Menschen mit Beeinträchtigung erhält keine oder eine – im Vergleich zu anderen Diversitätsthemen – geringe Priorität. Bei ersten Schwierigkeiten wird aufgegeben.

Mögliche Erfolgsfaktoren / Handlungsansätze:



Den unternehmensspezifischen Mehrwert von Inklusion herausarbeiten: Neben der sozialen und rechtlichen Verpflichtung ([UNO Behindertenrechtskonvention](#)) kann Inklusion unterschiedliche Bedeutungen haben für die strategische Entwicklung von Unternehmen, z.B. als Antwort auf den Fachkräftemangel, zur Förderung der Innovationsfähigkeit, für ein besseres Verständnis der Kundschaft, für die Erschliessung neuer Zielgruppen oder für eine gesunde, attraktive Unternehmenskultur. Ist der spezifische Nutzen für ein Unternehmen klar, fördert dies die Zielsetzung, die Überzeugungskraft und den Umsetzungswillen in Bezug auf Inklusionsvorhaben.

Ziele definieren und Inklusion / Diversität in strategischen Grundlagen festhalten: Zielsetzung oder Handlungsschwerpunkte als Orientierung und Auftrag für die Organisation festhalten (z.B. Leitbild, Strategie) – abgestimmt auf den spezifischen Mehrwert und Handlungsbedarf eines Unternehmens. Für die Zielerreichung sollten realistische Zeithorizonte eingeplant werden, denn Inklusionsprozesse brauchen Zeit.

_Massnahmenplan mit Budget / Ressourcen: Konkrete Massnahmen zur Umsetzung der definierten Ziele ausarbeiten. Finanzielle und personelle Ressourcen bereitstellen, z.B. für Projektarbeit, Sensibilisierungsaktivitäten, Beratungsleistungen.

_Erfolgskontrolle / Reporting: Massnahmenumsetzung sowie Zielerreichung durch geeignete Indikatoren und Messwerte überwachen.

_Commitment in der Unternehmensleitung vorleben: Das Bekenntnis zu Vielfalt in der strategischen Arbeit und Unternehmenskommunikation kontinuierlich einbauen. Durchhaltewillen zeigen auch in Ernüchterungsphasen – der Weg zu Inklusion ist ein Systemwechsel, der wie alle organisatorischen Veränderungsprozesse auch mit Rückschlägen verbunden sein kann.

_Gesamtorganisation einbeziehen: Inklusion gelingt insbesondere, wenn der Prozess dort hin unter Einbezug von unterschiedlichen Abteilungen, Schlüsselpositionen (HR, Führungspersonen etc.), bereits angestellten Mitarbeitenden mit Beeinträchtigung oder besonders motivierten Mitarbeitenden als Beschleuniger:innen gestaltet wird. Es gilt individuelle Bedürfnisse, Hoffnungen sowie Ängste abzuholen und zu adressieren.

_Inklusion organisatorisch verankern: Die Verantwortung für die Inklusion von Menschen mit Beeinträchtigung breit verankern, z.B. im HR, bei den Führungspersonen und durch abteilungsübergreifende Komitees oder Arbeitsgruppen. Stelle definieren, die sich weiterbildet, koordiniert und die Umsetzung von Inklusion überwacht sowie unterstützt.

_Barrieren abbauen: Z.B. in der räumlichen Infrastruktur, bei der technischen Bedienbarkeit von Webseiten und Geräten (z.B. Screenreader-Kompatibilität), in der Gestaltung und Zugänglichkeit von Inhalten (z.B. Lesbarkeit der Schrift, leicht verständliche Sprache). Gewisse Arbeitsplatzanpassungen werden von der IV finanziert.

Beispiel aus der Inklusionspraxis: Arbeitsgruppe Diversität

«In unserer Bank treiben wir Diversität und Inklusion unter anderem mithilfe einer Arbeitsgruppe voran. Wichtig ist uns, dass diese selbst vielfältig ist und unsere Organisationsbereiche möglichst breit vertreten sind. Deshalb haben wir z.B. explizit Personen aus verschiedenen Altersgruppen und Hierarchiepositionen sowie mit verschiedenen Familiensituationen oder sexuellen Orientierungen angefragt und nicht vertretene Abteilungen zur Teilnahme eingeladen. Auch die HR-Leitung ist Mitglied der Gruppe. Die Fäden laufen bei der Fachspezialistin Diversity zusammen.

Gemeinsam legen wir Ende Jahr einen Fokus für unsere Aktivitäten fest und bearbeiten die Projekte in Gruppen von zwei bis drei Personen. Wir arbeiten eng mit der Geschäftsleitung zusammen und bringen unsere Massnahmenvorschläge dort ein.

Wir haben z.B. ein Mentoring-Programm für Führungskräfte aufgebaut, um gezielt Frauen in der Führung zu fördern, oder die Geschäftsleitung durch einen Input von Blindspot für Inklusion sensibilisiert. Damit stehen die Chancen für nächste Schritte Richtung Inklusion gut.»

Fachspezialistin Diversity, Bank



2. Zugängliche Arbeitssettings & Arbeitsorganisation (inkl. Job-Profile)

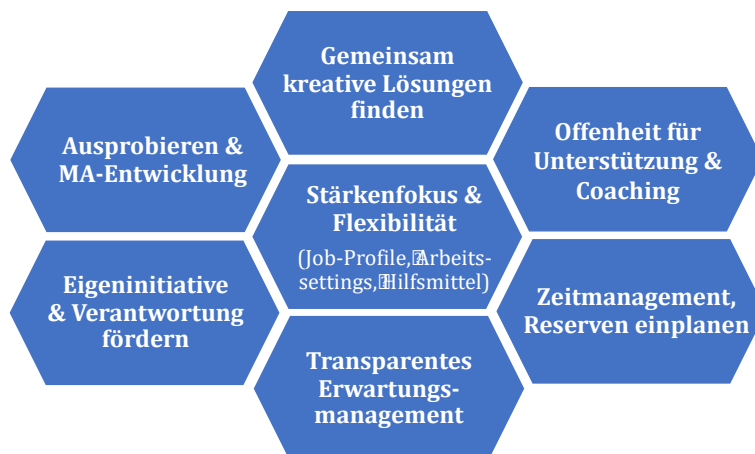
Folgende Punkte können Herausforderungen sein:

_Steifes Festhalten an klassischen Stellenbeschrieben und Berufsbildern: Starre Kriterien erschweren die Einstellung von Menschen mit verschiedenen Fähigkeiten, Bildungs-/Erwerbsbiografien sowie Anforderungen an die Arbeitsstelle.

_Unsicherheiten bei der Beurteilung von Arbeitsleistung und Unterstützungsbedarf: Es kann für Vorgesetzte oder die Mitarbeitenden selbst zu Beginn schwer einschätzbar sein, welche Arbeitsleistung möglich und welche Unterstützung nötig ist. Daraus können Unter-/Überforderungssituationen oder Konflikte bzgl. Aufgabenerfüllung entstehen.

_Fehlende Veränderungsbereitschaft bei der Arbeitsorganisation: Inklusion ist ein gegenseitiger Prozess, der auch Anpassungen seitens Organisation und Team erfordert – z.B. bei Arbeitsabläufen, -aufteilungen, -instrumenten oder bzgl. Unterstützungslösungen.

Mögliche Erfolgsfaktoren / Handlungsansätze:



_Stärkenfokus und Flexibilität bei der Gestaltung von Job-Profilen und Arbeitssettings: Sich an Potenzialen und Interessen orientieren, nicht an Beeinträchtigungen. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden herausfinden, welche Aufgaben passen und welche Rahmenbedingungen und Hilfsmittel es braucht. Werden Aufgaben umverteilt und neu gedacht, können Tätigkeitsgebiete oft flexibler gestaltet werden als angenommen. Die Flexibilität auch im Verlauf der Anstellung beibehalten und falls nötig Anpassungen beim Arbeitssetting vornehmen.

_Ausprobieren und Mitarbeitenden-Entwicklung als zentrale Prinzipien: Bei Bedarf mit weniger Aufgaben anfangen und das Tätigkeitsgebiet schrittweise ausweiten. Lernräume und Erfolgserlebnisse ermöglichen; durch individuelle Mitarbeitenden-Zielvereinbarungen und regelmässige Gespräche die Weiterentwicklung fördern.

_Gemeinsam kreative Lösungen für die Arbeitsorganisation finden: Sicherstellen, dass die Arbeitspraktiken und -instrumente auf die Nutzung durch und die Teilhabe von

Teammitglieder mit unterschiedlichen Voraussetzungen ausgerichtet sind (z.B. Sitzungen, Bedienbarkeit der Maschinen, Computerinfrastruktur, Ordnungssysteme). Oft haben Menschen mit Beeinträchtigung schon eingespielte Unterstützungsmöglichkeiten und sind geübt im Finden von Lösungen. Für scheinbar «unlösbare Probleme» können gemeinsam mit den Vorgesetzten oder im Team Lösungen oder Hilfsmittel entwickelt werden, z.B. Arbeitsabläufe verschriftlichen, Kommunikation vereinfachen, andere Kommunikationsmittel wählen, Orientierungshilfen schaffen, Arbeitsprozesse verändern, Sicherheitssysteme anpassen (z.B. Lichtalarm für Menschen mit Hörbeeinträchtigung). Hiervon profitieren alle Mitarbeitenden.

_Offenheit für Unterstützung und Coaching am Arbeitsplatz: Langfristige Unterstützung durch bspw. Job-Coachings und Assistenzen fördern den Erfolg von Personen mit Beeinträchtigung im ersten Arbeitsmarkt im Bedarfsfall massgeblich. Dies kann z.B. bei Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung bedeuten, dass sie in ihrem Arbeitsalltag beim Einüben von Aufgaben, bei Strategien zur Stressbewältigung oder dem Umgang mit Teamdynamiken unterstützt werden. Job-Coaches begleiten auch Arbeitgebende, Vorgesetzte und Teammitglieder im inklusiven Arbeitsalltag.

_Zeitmanagement / realistische Planung: Es kann helfen, zeitkritische Aufgaben mit besonderer Aufmerksamkeit einzuplanen – vor allem bis ein Arbeitsverhältnis eingespielt ist.

_Transparentes Erwartungsmanagement: Regelmässiger Austausch über Zielsetzungen, Erwartungshaltungen und arbeitsspezifisches Befinden pflegen, um Unter-/Überforderungssituationen oder Anpassungsbedarf im Arbeitssetting zu erkennen.

_Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme fördern: Stereotype führen dazu, dass Menschen mit Beeinträchtigung strukturell unterschätzt werden. Es unterstützt den Inklusionsprozess, Verantwortungsbereiche zu übertragen, die selbstständig bewirtschaftet werden können. Dies fördert die Selbstwirksamkeit im Beruf und unterstreicht den Stellenwert im Team.

Beispiel aus der Inklusionspraxis: Aufgabenausweitung durch spezifische Arbeitstechniken und Übung

«Ich startete meine Arbeit im Service eines Restaurants ohne Kundenkontakt und konzentrierte mich auf Aufgaben im Hintergrund – wie z.B. die Zubereitung von Getränken und die Vorbereitung aller Zutaten und Materialien. Damit entlastete ich das Team und machte mich mit dem Betrieb vertraut.

Nach einigen Monaten fragte mich der Betriebsleiter, ob ich den Service mit Kundenkontakt ausprobieren möchte. Ich habe eine kognitive Beeinträchtigung und Einschränkungen in der Motorik. Gemeinsam schauten wir, welche Arbeitstechnik für mich am besten passte. Das Aufschreiben der Bestellungen ist für mich schwierig und zeitaufwändig. Aber ich kann sie mir gut merken. Am Anfang bediente ich eine reduzierte Anzahl Tische. Und der Betriebsleiter unterstützte mich beim Tippen der Bestellungen. Heute habe ich viel Übung und bin allein verantwortlich für einen grösseren Gästebereich.»

Serviceangestellte, inklusiver Gastronomiebetrieb



3. Vielfaltsorientiertes Personalmanagement

Folgende Herausforderungen können auftreten:

_Unsicherheiten über Eignung der Kandidat:innen: Gerade bei Arbeitgebenden mit wenig Inklusionserfahrung können Unsicherheiten auftreten, ob die Kandidat:innen die Anforderungen erfüllen können – was zu Absagen führt, wo Arbeitsverhältnisse erfolgreich sein könnten.

_Keine Bewerbungen von Kandidat:innen mit Beeinträchtigung: Misserfolge, Hürden bei Stellenausschreibungen oder der Unternehmensauftritt von Arbeitgebenden können dazu führen, dass Menschen mit Beeinträchtigung ihre Erfolgchancen als gering einschätzen und von Bewerbungen absehen. Insbesondere Menschen, denen klassischerweise eine Tätigkeit im zweiten Arbeitsmarkt zugewiesen wird, müssen verschiedene Barrieren überwinden.

_Unwissenheit bzgl. Finanzierungs- und Lohnfragen: Fragen zur IV-Rente, der Finanzierung von Unterstützung oder der Lohnhöhe im Verhältnis zur Leistungsfähigkeit können komplex sein. Daraus können Bedenken entstehen, dass die Einstellung von Menschen mit Beeinträchtigung zu aufwändig und teuer ist.

Mögliche Erfolgsfaktoren / Handlungsansätze:



_Stellenausschreibungen inklusiv gestalten: Job-Inserate als Angebot / Einladung an eine Vielfalt von Bewerbenden richten: Kandidat:innen mit Beeinträchtigung explizit ansprechen, Flexibilität bzgl. Job-Profil und Arbeitssetting signalisieren, auf wichtigste Grundvoraussetzungen beschränken (anstelle eines grossen Katalogs an unwichtigen Anforderungen), Fähigkeiten statt formale Abschlüsse ins Zentrum rücken, auf Barrierefreiheit im Inserat sowie Bewerbungsportal achten (z.B. leichte Sprache, Screenreader-Kompatibilität) und Informationen zur Barrierefreiheit im Unternehmen / Bewerbungsprozess geben.

_Inklusive Arbeitsplätze schaffen: Gezielt Job-Profilen ausschreiben für Menschen mit einer IV-Rente und wenig Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt. Hier ist die flexible Gestaltbarkeit des Job-Profiles und der Fokus auf die wichtigsten «Muss-Anforderungen» besonders wichtig (z.B. Motivation, Freude an Kund:innenkontakt). Einfache Aufgaben können auch zu kreativen Job-Profilen gebündelt werden, die das Team entlasten und geeignet sind für Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung. Dabei ist es zentral, keine unnötigen Zusatzbeschäftigungen zu schaffen, sondern Aufgabengebiete, die echten Mehrwert schaffen und eine tragende Rolle im Team ermöglichen.

_Arbeitgebenden-Marketing: Die Unternehmenswebseite und der Auftritt auf Social Media oder Job-Portalen ist entscheidend für die Gewinnung von Mitarbeitenden. Durch ein Bekenntnis zu Diversität und Inklusion in den Leitsätzen, eine inklusive (Bild-)Sprache oder Hinweise auf flexible Arbeitsettings kann sich ein Betrieb bspw. als inklusiver Arbeitsort positionieren.

_Zusätzlich inklusive Stellenportale / Verbände / Dienstleistende nutzen: Es empfiehlt sich, Stellen zusätzlich auf inklusiven Stellenportalen (z.B. enableme.myability.jobs) auszuschreiben, bei Communitys (z.B. Verbände), Institutionen (z.B. Wohnheime) sowie Behörden (kantonale IV-Stelle) zu streuen oder Inklusions- bzw. Integrationsdienstleister:innen zu nutzen (z.B. mitschaffe.ch, [Stiftung Profil](https://stiftungprofil.ch), sowie branchenspezifisch «[Arbeitsmarkt inklusiv](https://arbeitsmarktinklusive.ch)» von Blindspot). Aufgrund von Misserfolgen oder mangels geeigneter Job-Profilen nutzen nicht alle Menschen die klassischen Stellenportale.

_Offenheit für Unterstützung bei wichtigen Gesprächen: Z.B. durch Bezugspersonen oder Assistenzpersonen.

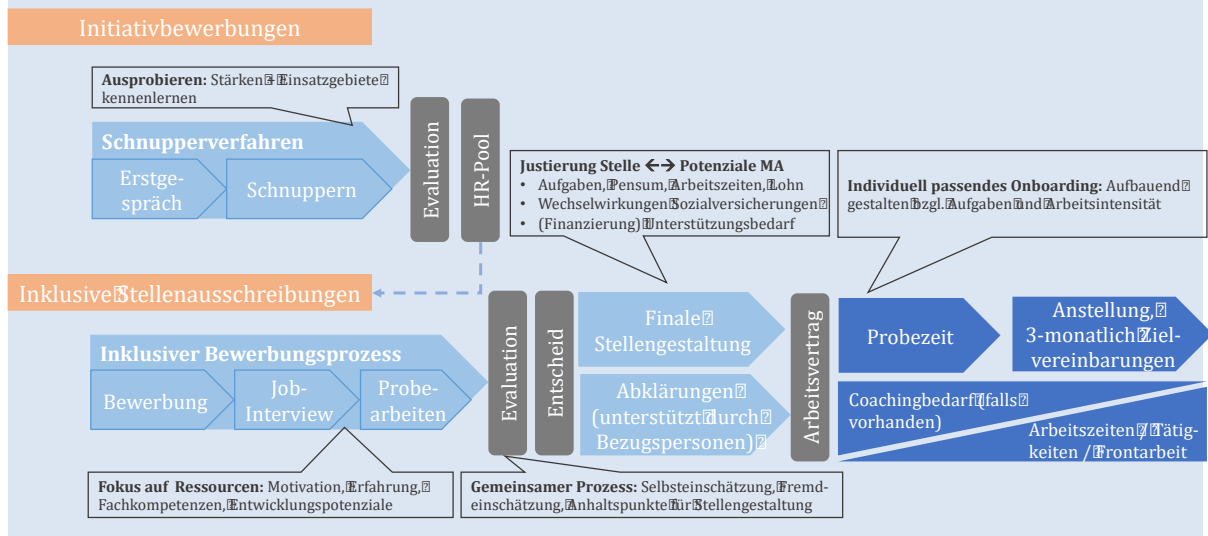
_Gelegenheit zum Ausprobieren und Zeit für Abklärungen geben: Schnuppermöglichkeiten und Probearbeiten in den Bewerbungsprozess integrieren; Einstellungsverfahren ohne Zeitdruck durchführen (z.B. für Abklärungen zur Finanzierung oder IV-Rente).

_Erfahrungen sammeln, Fehler machen: Eigene Befürchtungen überwinden und eine Anstellung wagen. Oft ist mehr möglich, als Stereotype vermuten lassen (aufgrund von struktureller Unterschätzung). Sollte ein Arbeitsverhältnis nicht fruchten, gibt es Probezeiten und Kündigungsmöglichkeiten. Weitere Gelegenheiten für erste inklusive Erfahrungen sind Praktika, Schnupperangebote oder Wiedereingliederungsversuche mit der IV.

_Leistungslohn und Finanzierung von Unterstützungsmassnahmen: Führen Beeinträchtigungen zu einer eingeschränkten Erwerbsfähigkeit, erhalten Personen eine (Teil-)IV-Rente. Der Lohn ist dann ein Bestandteil des gesamten Lebenseinkommens und kann an die Leistungsfähigkeit angepasst werden, z.B. wenn Mitarbeitende mehr Zeit für Aufgaben benötigen. Bei Gesamtarbeitsverträgen sind Regelungen zum Mindestlohn zu beachten – teilweise dürfen Unterschreitungen mit Verweis auf die Regelungen vertraglich vereinbart werden, teilweise braucht es die Bewilligung eines Ausschusses oder einer paritätischen Kommission. Eine Sammlung entsprechender GAV-Regelungen gibt es bei [Travail.Suisse](https://travail.suisse). Mitarbeitende sollten sich unbedingt zu Wechselwirkungen zwischen Lohnhöhe und Beiträgen aus Sozialversicherungen beraten lassen, z.B. bei [Pro Infirmis](https://proinfirmis.ch). Beratung zum Leistungslohn für Arbeitgebende gibt es bei der [Stiftung Profil](https://stiftungprofil.ch) sowie Austauschmöglichkeiten bei [Blindspot](https://blindspot.ch). Über die Finanzierung von Unterstützungsleistungen wissen Mitarbeitende selbst Bescheid oder haben Bezugspersonen, die sie dabei unterstützen, auch die kantonalen IV-Stellen geben Auskunft.

Beispiel aus der Inklusionspraxis: HR-Prozess bei blindspotnahen Betrieben

Die Personalgewinnung, das Onboarding und die Mitarbeitenden-Entwicklung von Menschen mit Beeinträchtigung erfolgen wie bei anderen Bewerbungsverfahren. Es gibt jedoch einige Fokuspunkte, und Zusatzschritte, die in der Grafik durch Sprechblasen sichtbar sind.





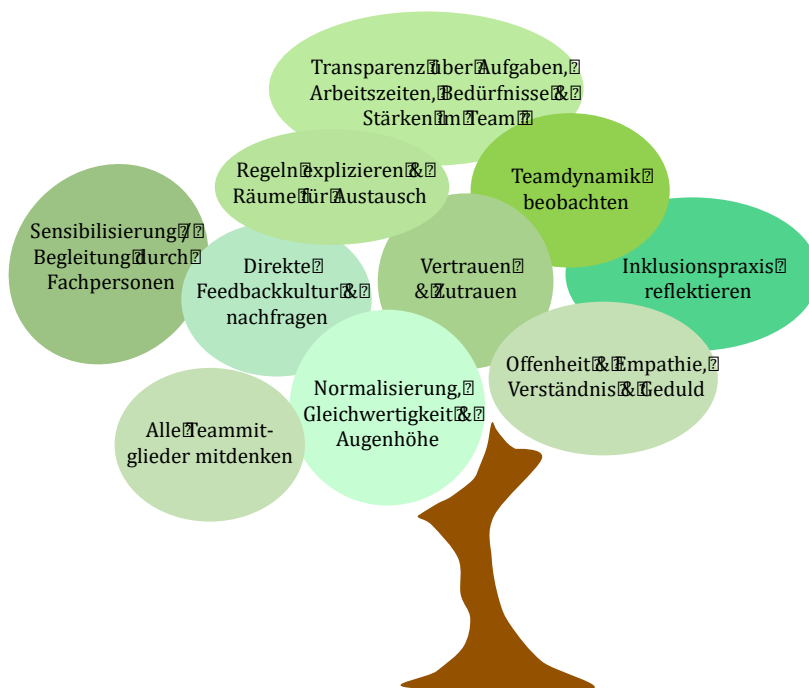
4. Inklusives Mindset: Führung, Kultur & Zusammenarbeit im Team

Häufige Herausforderungen im Handlungsfeld «Inklusives Mindset» sind:

_Vorurteile, Unterschätzen, Unsicherheiten im zwischenmenschlichen Umgang: In jedem Team gibt es besondere Codes und Umgangsweisen, die neue Mitarbeitende erlernen. Da das Miteinander von Menschen mit und ohne Beeinträchtigung in unserer Gesellschaft noch nicht überall und selbstverständlich gelebt wird, ist das Potenzial für Unsicherheiten im gegenseitigen Umgang oder für irritierende Situationen grösser. Besonders häufig werden Menschen mit Beeinträchtigung unterschätzt oder von ihrem Gegenüber aufgrund von unbewussten Vorurteilen anders behandelt.

_Irritationen oder negative Dynamiken im Team: Sondervereinbarungen, besondere Unterstützungsmassnahmen oder Krisen können dazu führen, dass sich Teammitglieder benachteiligt fühlen oder das Gefühl haben, eine schwankende Arbeitsleistung ausgleichen zu müssen.

Mögliche Erfolgsfaktoren / Handlungsansätze:



_Normalisierung, Gleichwertigkeit und Augenhöhe: Abgesehen von beeinträchtigungsbedingten Sondervereinbarungen alle gleichbehandeln sowie jede Arbeit als gleichwertigen Teil am Gesamtergebnis verstehen, unabhängig von Zeit- oder Unterstützungsbedarf.

_Offenheit, Empathie, Verständnis und Geduld: Sich ineinander hineinversetzen und mit den unterschiedlichen Stärken im Team gegenseitig unterstützen. Eine Lockerheit im gemeinsamen Umgang pflegen und nicht nachtragend sein.

_Vertrauen und Zutrauen: Mitarbeitende mit Beeinträchtigung nicht bevormunden oder unterschätzen, sondern Aufgaben zutrauen und mit Zuversicht, Motivation und Vertrauen unterstützen.

_Direkte Feedbackkultur leben und nachfragen: Eine Teamkultur leben, in der auch kritische Rückmeldungen offen angebracht werden dürfen. Bei Unsicherheiten am besten direkt bei der betroffenen Person nachfragen. Situationen oder Aussagen nicht interpretieren, sondern durch ein klärendes Gespräch genauer verstehen.

_Regeln explizieren und Räume für (informellen) Austausch schaffen: Möglichkeiten schaffen, um voneinander zu lernen, z.B. indem man Regeln bespricht, verschriftlicht oder genügend offene Austauschformate etabliert.

_An alle Teammitglieder denken – auch ausserhalb der Kerntätigkeit: Auch Pausen, Abschiede, Geburtstage, Feierabendrunden und Mitarbeitendenanlässe so gestalten, dass alle teilhaben können und alle einladen (z.B. Treffpunkt für gemeinsamen Weg vereinbaren).

_Achtsam sein für die Teamdynamik: Besonders als Führungskraft, aber auch als Mitarbeitende aufmerksam sein für Tendenzen und Mechanismen im Team (z.B. Einschluss/Ausschluss der Gruppe, Selbstausschluss, Konflikte, über andere reden)

_Transparenz über Aufgaben, Arbeitszeiten, Bedürfnisse und Stärken im Team schaffen: Dies schafft Verständnis für Sondervereinbarungen und ermöglicht eine bessere Arbeitsteilung / gegenseitige Unterstützung.

_Inklusionspraxis individuell und im Team reflektieren: Offen sein und Räume einplanen für das Hinterfragen und die Weiterentwicklung des individuellen Handelns und des Miteinanders im Team.

_Sensibilisierung / Begleitung durch Fachpersonen: Vor der Einstellung einer Person mit Beeinträchtigung, zur Reflexion der eigenen Inklusionspraxis oder in schwierigen Situationen Fachpersonen beziehen.

Beispiel aus der Inklusionspraxis: Stärken und Bedürfnisse im Team

«Für ein gutes Miteinander ist es wichtig, gegenseitig die Stärken, Bedürfnisse und nötigen Rahmenbedingungen für produktives Arbeiten zu kennen.

Zum Einstieg nach der Sommerpause habe ich deshalb in meinem Küchenteam unseres Restaurants eine Teamrunde durchgeführt: «Was kann ich gut und was mache ich besonders gerne? Was brauche ich, damit ich mich konzentrieren kann? Und was ist mir wichtig bei der Zusammenarbeit mit meinen Kolleg:innen?»

Dies ermöglicht es auch, Vereinbarungen zu Arbeitszeiten oder Aufgabenbereiche transparent zu machen – sofern diese für das Team wichtig sind. So legen wir die Basis für gegenseitiges Verständnis und sind bereit, in den Stosszeiten Hand in Hand zu arbeiten.»

Küchen-Chefin, inklusiver Gastronomiebetrieb

Weitere Informationen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit und Aktualität

Zum Handlungsfeld «3. Vielfaltsorientiertes Personalmanagement»:

- **Blindspot:** Leitfaden «Bewerbungsgespräche mit Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung», [Merkblatt «So gelingt Inklusion in deinem Unternehmen»](#)
- **JOBinklusive:** [Wie Unternehmen Autist*innen eine barrierefreie Bewerbung ermöglichen können](#)
- **JOBinklusive: Tipps für inklusive Stellenausschreibungen:** [So werden Ihre Stellenausschreibungen inklusiver](#)
- **Kultur inklusiv:** [Merkblatt «Menschen mit Behinderungen einstellen»](#) (spezifisch für den Kulturbereich, aber auch auf andere Branchen übertragbar)
- **Pro Infirmis:** [Informationen zur Anstellung von Menschen mit gesundheitlicher Beeinträchtigung](#)
- **Sensability:** [Praxisseminar «inklusive Personalmanagement»](#)
- **Travail.Suisse:** [GAV, die Anstellungen von Menschen mit Behinderungen fördern](#)

Zum Handlungsfeld «4. Inklusives Mindset: Führung, Kultur & Zusammenarbeit im Team»:

- **Blindspot:** Arbeitsinstrument «Inklusion in Teams & Führungsarbeit», Arbeitsinstrument «Interventionsskala für inklusive Teams»
- **Diversity Arts Culture:** [Do-It-Yourself-Workshop: Ressourcen solidarisch einsetzen](#) (entwickelt für den Kulturbereich, auf andere Branchen übertragbar)
- **Sensability:** [Praxisseminar «Impulse für eine inklusive Betriebskultur»](#), [Perspektivenwechsel](#)

Allgemein

- **Blindspot:** «Inklusionsskala» zur einfachen Ersteinschätzung, wo Unternehmen beim Thema Inklusion stehen
- **Stiftung Profil:** Merkblätter zu verschiedenen Beeinträchtigungsformen: [Merkblatt ADHS/ADS](#) / [Merkblatt Autismusspektrumstörung](#) / [Merkblatt Burnout](#) / [Merkblatt Dys-tonie](#) / [Merkblatt Epilepsie](#) / [Merkblatt Hirnverletzung](#) / [Merkblatt Hörbehinderung](#) / [Merkblatt kognitive Behinderung](#) / [Merkblatt Körperbehinderung](#) / [Merkblatt Multiple Sklerose](#) / [Merkblatt psychische Beeinträchtigung](#) / [Merkblatt Rheuma](#) / [Merkblatt Seh-behinderung](#)