

# STEP BY STEP

In 10 Schritten zur  
Arbeitnehmendenvertretung





# INHALT

---

- 4 Was Sie in dieser Broschüre erwartet
- 5 Mitwirkung im Betrieb – ein Erfolgsfaktor
- 6 Dimensionen der Mitwirkung
- 7 Stufen der Mitwirkung
- 8 In 10 Schritten zur  
Arbeitnehmendenvertretung
- 10 Anregungen zu einzelnen Schritten
- 23 Literaturhinweise

# WAS SIE IN DIESER BROSCHÜRE ERWARTET

---

- 1 Mitwirkung verstehen:** Die Broschüre zeigt, wie Sie sich mit den verschiedenen Dimensionen der Mitwirkung und mit den Mitwirkungsstufen auseinandersetzen können. Das Stufenmodell erlaubt es Ihnen, in Ihrem Betrieb Handlungsspielräume und Mitwirkungsmöglichkeiten auszuloten, zu diskutieren und zu reflektieren.
- 2 Mitwirkung einführen:** Sie erfahren, wie Sie in 10 Schritten eine Arbeitnehmendenvertretung in Ihrem Betrieb ins Leben rufen können und was es dabei zu beachten gilt. Die Broschüre bietet praxisnahe Anregungen zur Einführung, Umsetzung und Begleitung von Arbeitnehmendenvertretungen. Mithilfe von 10 Symbolen finden Sie sich in der Broschüre rasch zurecht und erkennen, welche Anregungen zu welchem Schritt gehören.
- 3 Mitwirkung reflektieren:** Die Broschüre unterstützt Sie dabei, die Qualität bereits bestehender Arbeitnehmendenvertretungen zu sichern, nächste Entwicklungsschritte zu planen und Ihre Haltungen, Werte, Strukturen sowie Ihr alltägliches Handeln zu reflektieren.

**«Wer in der PEKO mitarbeitet, vertritt nicht nur seine Interessen, sondern auch die der Kolleg\*innen. Das kann Druck machen, ist aber auch ein wichtiges Lernfeld. Wir probieren immer wieder Neues aus und sind offen für Veränderungen.»**

Tatjana Kruschak, Leiterin Atelier und Präsidentin Personalkommission, Drahtzug Zürich

**«Mitarbeitende bringen im Betriebsrat Anliegen und Themen zur Sprache, die früher unbemerkt geblieben wären.»**

Katrin Roth, Fachverantwortliche Arbeitsagogik und Assistenz Betriebsrat, Werkheim Uster

**«Heute werden allen Fachpersonen und Bewohner\*innen Informationen (z.B. zur UN-BRK oder zum Thema Beistände) in Leichter Sprache zur Verfügung gestellt.»**

Sébastien Beney, Präsident Delegiertenkommission Mitarbeitende und Bewohnende, FOVAHM Wallis

Quelle: Zitate aus «Mitbestimmen in Werkstätten», INSOS-Magazin Nr. 59, 2019

# Mitwirkung im Betrieb – ein Erfolgsfaktor

**Motivierte und zufriedene Mitarbeitende. Ein gutes Betriebsklima. Und eine hohe Produktivität: Die Mitwirkung löst in Unternehmen der beruflichen Integration eine Entwicklung aus, von der alle Beteiligten nachhaltig profitieren. Wie sie sich einführen und umsetzen lässt, davon handelt diese Broschüre.**

Angestellte mit Beeinträchtigung haben einen Arbeitsvertrag und somit Rechte und Pflichten wie alle anderen Angestellten im Unternehmen.

INSOS Schweiz ist überzeugt, dass Mitwirkung die Weiterentwicklung von Unternehmen der beruflichen Integration und damit die berufliche Teilhabe unterstützt. Arbeitnehmendenvertretungen ermöglichen es Angestellten mit Beeinträchtigung, aktiv an Programmen und Arbeitsangeboten mitzuwirken, die sie unmittelbar betreffen (vgl. Präambel und Art. 4 Abs. 3 UN-BRK). Damit erreichen Unternehmen der beruflichen Integration, «dass Menschen mit Behinderung ihre Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechte gleichberechtigt mit anderen ausüben können» (vgl. Art. 27c UN-BRK).

In Betrieben, die sich entschieden auf die Mitwirkung einlassen, zeigt sich: Die Identifikation mit dem Betrieb und die Zufriedenheit der Angestellten mit Beeinträchtigung sind hoch. Das wirkt sich positiv auf die

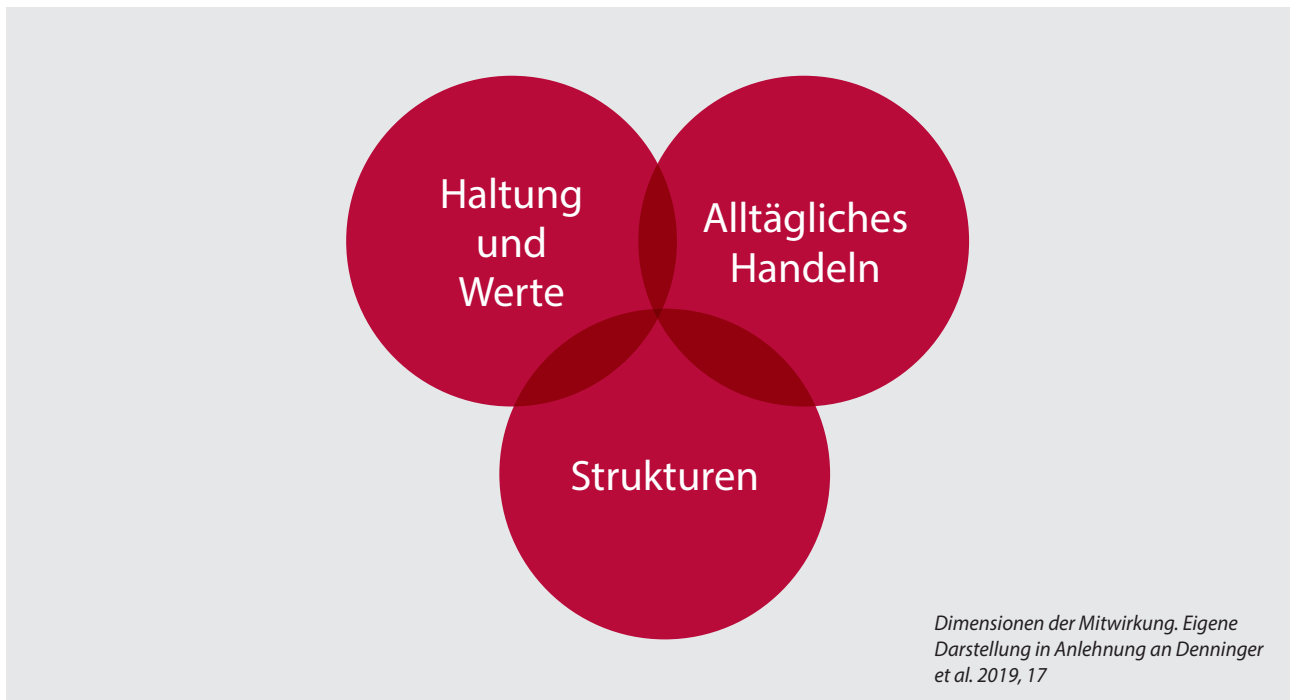
Motivation, das Betriebsklima und die Produktivität aus. Nicht nur die Arbeitnehmenden entwickeln sich weiter, sondern der gesamte Betrieb: Er kann die Angebote für Arbeitnehmer\*innen und Kund\*innen verbessern und auf ihre Bedürfnisse abstimmen. In welchen Bereichen ergibt welche Form von Mitwirkung Sinn? Diese Frage muss jedes Unternehmen für sich beantworten.

Mitwirkung ist ein Prozess der Bewusstseins- und Kulturentwicklung. Zugängliche und gut aufbereitete Informationen sowie Wissen über Rechte, Pflichten und Partizipationsmöglichkeiten für Angestellte mit und ohne Beeinträchtigung bereiten den Boden für Mitwirkungsprozesse.

Die Broschüre ist ein Resultat des Projekts «Mitwirkung in Unternehmen der beruflichen Integration» von INSOS Schweiz, das 2019/2020 im Rahmen des Aktionsplans UN-BRK durchgeführt wurde. Neben Impulsen aus Forschung und Literatur sind die Ergebnisse aus Interviews in 17 Unternehmen der beruflichen Integration eingeflossen. Hinzu kamen Rückmeldungen einzelner Personen aus dem Netzwerk Mitwirkung, die wir vor der Publikation konsultiert haben. Wir danken allen Beteiligten für ihr engagiertes Mitdenken und Mitarbeiten.

# DIMENSIONEN DER MITWIRKUNG

---



## Was gehört zu einer gelingenden Mitwirkung? Eine Hilfestellung ist hier das Modell der Dimensionen der Mitwirkung.

Die drei Dimensionen «Haltungen und Werte», «Alltägliches Handeln» und «Strukturen» sind miteinander verschränkt und bedingen sich gegenseitig. Die Haltung und Werte von allen Angestellten im Betrieb und der Leitung sind enorm wichtig, können jedoch die Wirkung verlieren, wenn keine entsprechenden Strukturen vorhanden sind und kein entsprechendes Handeln im Alltag folgt. Alltägliches Handeln wiederum ereignet sich in Strukturen und kann diese gleichzeitig verändern.<sup>1</sup>

### Haltungen und Werte

Hier geht es um die Offenheit, sich auf neue Wege der Kommunikation und der Entscheidungsfindung

einzulassen. Und es geht um die Bereitschaft, Verantwortungen und Macht kritisch zu hinterfragen und auszuhandeln. Ein Leitbild bildet hierfür eine gute Diskussionsgrundlage.

### Strukturen

Damit ist die Verankerung von Beteiligungsprozessen in Form von Austauschgefässen, festgelegten Informationswegen, Reflexionsgefässen, Konsultationsverfahren und dazugehörigen Ressourcen (z.B. Arbeitszeit oder Infrastruktur) gemeint.

### Alltägliches Handeln

Hier geht es ums Lernen durch Erfahrung: Mitwirkung kann und muss geübt werden und ins alltägliche Handeln einfließen. Positive Erfahrungen motivieren.

<sup>1</sup>Denninger, Tina. Grüber, Katrin. Markowski, Jörg. Mitbestimmen! Fragensammlung zur Partizipation. Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V. (BeB) (Hrsg.). Berlin: Verbum Druck- und Verlagsgesellschaft mbH, 2019.

# STUFEN DER MITWIRKUNG

## Was genau ist unter Mitwirkung zu verstehen? Unser Stufenmodell zeigt die unterschiedlichen Grade der Mitwirkung.

Mitwirkung kann Mitsprache bedeuten. Oder auch Mitentscheidung. Wir unterscheiden vier Stufen der Mitwirkung: 1. Information, 2. Mitsprache, 3. Mitentscheidung und 4. Selbstverwaltung (vgl. Grafik unten). Je höher die Stufe ist, desto grösser ist der Grad der Mitwirkung. Dieses Stufenmodell ist in vielen Mitwir-

kungsreglementen von Unternehmen der beruflichen Integration anzutreffen.

Stufenmodelle beschreiben die unterschiedlichen Ausprägungen von Mitwirkung. Diese Modelle können Ihnen helfen, den Grad der Mitwirkung in Ihrem Betrieb besser einzuschätzen und neue Mitwirkungsmöglichkeiten zu konzipieren.<sup>2</sup>

4

**Selbstverwaltung** Bei bestimmten Themen können die Arbeitnehmendenvertretungen selbst Entscheidungen fällen. Eine Extremform ist die Selbstverwaltung.

3

**Mitentscheidung** Arbeitnehmendenvertretungen haben bei Entscheidungen eine Stimme. Dies kann bedeuten, dass für einen Entscheid die Zustimmung beider Parteien erforderlich ist.

2

**Mitsprache** Arbeitnehmendenvertretungen dürfen sich vor Entscheidungen zu Themen äussern. Sie unterbreiten Vorschläge und Anträge. Die Leitung begründet ihre Entscheidung.

1

**Information** Die Leitung und die Arbeitnehmendenvertretung informieren sich gegenseitig über betriebliche Angelegenheiten. Beide Parteien können Informationen einfordern.

<sup>2</sup>Im Navigator des Aktionsplans UN-BRK wird die Beteiligungspyramide von Claus Nowak (2015) vorgestellt, die sechs Stufen der Mitwirkung unterscheidet. Der Fokus unseres vierstufigen Modells liegt auf der kollektiven Interessenvertretung. Die Entsprechungen der beiden Modelle sehen wie folgt aus: Die 1. Stufe «Informiert werden» der Beteiligungspyramide entspricht → **1 Information** in unserem Modell. Die 2. Stufe «Feedback geben» und die 3. Stufe «Ideen, Vorschläge einbringen» → **2 Mitsprache**. Die 4. Stufe «Entscheidende beraten» und die 5. Stufe «Mitentscheidung» → **3 Mitentscheidung**. Die 6. Stufe «Entscheidung» → **4 Selbstverwaltung** ([www.aktionsplan-un-brk.ch](http://www.aktionsplan-un-brk.ch)).

# IN 10 SCHRITTEN ZUR ARBEITNEHMENDEN- VERTRETUNG

---



## 1. COMMITMENT

Mitwirkung kann gelingen, wenn alle im Betrieb davon überzeugt sind. Setzen Sie mit einem Commitment (englisch für: freiwillige Verpflichtung) ein Zeichen, dass im Betrieb eine Mitwirkung im Sinne einer Potenzialentfaltung für alle erwünscht ist. Diskutieren Sie das Commitment mit allen Beteiligten. Ein Beispiel zur Umsetzung finden Sie auf Seite 10.



## 2. KLÄRUNG DER MITWIRKUNGSMÖGLICHKEITEN

Überlegen Sie entweder in der Führung oder in einem gemeinsamen Prozess mit Arbeitnehmenden mit und ohne Beeinträchtigung, welche Form von Mitwirkung zum Betrieb passt. In welchen Bereichen gibt es welche Mitwirkungsmöglichkeiten? Braucht es für die Mitwirkung Assistenz? Welche Ressourcen sind dafür notwendig? Impulse zur Unterstützung der Überlegungen finden Sie auf den Seiten 11 bis 14.



## 3. AUSARBEITUNG DES REGLEMENTS

Setzen Sie für die Ausarbeitung eines Reglements eine Arbeitsgruppe ein. Eine Checkliste für die Erstellung finden Sie auf Seite 15.



## 4. VERABSCHIEDUNG DES REGLEMENTS

Geben Sie das Reglement im Sinne der Mitwirkung im Betrieb breit in eine Vernehmlassung. Verabschieden Sie anschliessend das Reglement.



## 5. INFORMATION

Führen Sie eine Informationsveranstaltung durch. Die Prozesse und die Möglichkeiten der Mitwirkung sollten für alle im Betrieb verständlich sein. Achten Sie darauf, Informationen barrierefrei zur Verfügung zu stellen.





## 6. WAHLEN

Gestalten Sie die Wahlen so, dass der Zugang für alle gewährleistet ist. Hinweise dazu finden Sie auf der Seite 17.



## 7. KICK-OFF / AGENDA

Stellen Sie für den Kick-off Ihres Mitwirkungsgefässes sicher, dass die organisatorischen Rahmenbedingungen geklärt sind. Sorgen Sie dafür, dass E-Mail-Adressen, Arbeitsraum, Assistenz, Hilfsmittel etc. zur Verfügung stehen und alle wissen, wann und wo der Kick-off stattfindet.



## 8. WEITERBILDUNG BEI BEDARF

Unterstützen Sie Angestellte mit und ohne Beeinträchtigung im Prozess der Mitwirkung. Ermöglichen Sie Weiterbildungen und stellen Sie Reflexionsgefässe zur Verfügung. Links zu passenden Weiterbildungen finden Sie auf der Seite 18.



## 9. UMSETZUNG

Unterstützen Sie die Mitwirkung aktiv. Nutzen Sie zur Prozessbegleitung eine Begleitgruppe, in der auch Arbeitnehmende mit Beeinträchtigung vertreten sind. So stellen Sie die Qualität sicher.



## 10. REFLEXION

Überprüfen Sie nach einem Jahr, wo Sie stehen, was gut gelaufen ist und wo noch Verbesserungen nötig sind. Reflexionsfragen finden Sie auf den Seiten 19 bis 21.

# ANREGUNGEN ZU EINZELNEN SCHRITTEN

---

Zu den 10 Schritten finden Sie im Folgenden Anregungen, die der Qualitätssicherung, Planung und Reflexion dienen. Die Symbole zeigen Ihnen, auf welche Schritte sich die Anregungen jeweils beziehen.



## COMMITMENT

**Frage: Was könnte in einem Commitment stehen?**

Ihr Commitment könnte beispielsweise folgendermassen lauten:

*Wir sind der Überzeugung, dass sich Mitwirkungsmöglichkeiten auf den Betrieb und die Angestellten positiv auswirken. Wir schaffen deshalb aktiv Rahmenbedingungen, damit eine qualitativ gute Mitwirkung für alle Angestellten gelingen kann. Wir fördern die Mitbestimmung kontinuierlich und evaluieren regelmässig, ob wir mit den eingeführten Instrumenten die Kernziele erreichen. Angestellte mit Beeinträchtigung haben einen Arbeitsvertrag und somit Rechte und Pflichten wie alle anderen Angestellten. Für alle gelten das Arbeitsgesetz sowie das Mitwirkungsgesetz. Im Sinne der Mitwirkung schaffen wir geeignete Rahmenbedingungen für die Interessenvertretung in Form einer Arbeitnehmendenvertretung.*

*Gemäss der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) verpflichten wir uns gegenüber Angestellten mit Beeinträchtigung wie folgt:*

- *Wir ermöglichen ihnen, aktiv an Arbeitsangeboten mitzuwirken, da diese sie unmittelbar betreffen (vgl. Präambel und Art. 4 Abs. 3).*
- *Wir gewährleisten, dass Menschen mit Beeinträchtigung ihre Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechte gleichberechtigt mit anderen ausüben können (vgl. Art. 27c).*
- *Wir fördern aktiv ein Umfeld, in dem Menschen mit Beeinträchtigung gleichberechtigt mitwirken können (vgl. Art. 29b).*



## FORMEN DER MITWIRKUNG

**Frage: Welche Form von Mitwirkung wollen Sie im Betrieb? Welche Ressourcen brauchen Sie dafür?**

Wir stellen Ihnen hier verschiedene Mitwirkungsformen kurz vor. Die Vorteile (+) und die Nachteile (-) sind pointiert und verkürzt dargestellt.

### Gemischte Personalkommissionen

Angestellte mit und ohne Beeinträchtigung vertreten gemeinsam alle Angestellten.

**+**

Augenhöhe  
Inklusives Lernen

**-**

Loyalitätskonflikte  
Ungleiche Interessen

### Gremien der Arbeitnehmendenvertretung

Angestellte mit Beeinträchtigung vertreten ihre Interessen. Diese Gremien werden oft Werkstatttrat oder Betriebsrat genannt.

**+**

Gemeinsame Interessen  
Gleiches Arbeitstempo

**-**

Trennung mit/ohne Beeinträchtigung  
wird zementiert

### Bereichsübergreifende Mitbestimmungsgefässe

Vertretungen aus verschiedenen Bereichen einer Institution wirken im selben Mitbestimmungsgefäss mit.

**+**

Raum für wichtige Themen  
Raum für Entwicklung

**-**

Arbeitsrechtliche Themen geraten  
in den Hintergrund

### Mitwirkung ohne Vertretung

Ohne Vertretung fällt es schwerer, kollektive Interessen zu formulieren. Dennoch gibt es Instrumente und Gefässe, um die Mitwirkung zu ermöglichen.

Beispiele sind: Open-Space-Veranstaltungen, Briefkästen, Umfragen etc.

Auch Mischformen sind denkbar. Eine interessante Mischform ist die Koexistenz von zwei Arbeitnehmendenvertretungen (eine Vertretung von Angestellten mit und eine Vertretung von Angestellten ohne Beeinträchtigung), die regelmässig an gemeinsamen Sitzungen zusammenarbeiten.



## QUALITÄTSKRITERIEN DER MITWIRKUNG



**Frage: Welche Qualitätskriterien sind bei der Umsetzung einer Arbeitnehmendenvertretung entscheidend?**

Die rein formale Existenz eines Gremiums heisst noch nicht, dass Mitwirkung im Betrieb für alle Angestellten gewährleistet ist. Welche Punkte sind zu beachten?<sup>3</sup>

- **Die Existenz einer Arbeitnehmendenvertretung reicht nicht aus.**  
Beteiligungsmöglichkeiten sollten für alle Angestellten im Betrieb verankert sein. Häufig bestehen bereits Gefässe, die sich hierfür eignen, beispielsweise Gruppen- oder Abteilungssitzungen. Bestehende Gefässe können anhand von Leitfragen auf die Kernziele der Mitwirkung überprüft werden: Ist der Zugang zur Mitwirkung für alle möglich? In welchen Bereichen ist Mitbestimmung möglich? Wichtig sind die systematische Umsetzung, die Verfügbarkeit der nötigen Ressourcen, barrierefreie Informationen und Unterstützung und die regelmässige Überprüfung, ob die Instrumente für die Umsetzung der Kernziele die richtigen sind.
- **Mitwirkung ist ein Aneignungsprozess.**  
Mitwirkung erlernt man durch Mitwirken. Vorschnell Fähigkeiten für eine Mitwirkung voraussetzen, kann dazu führen, dass immer wieder dieselben Personen für Aufgaben angefragt werden. Meist entwickeln sich solche Fähigkeiten im Prozess der Mitwirkung. Eine formale Befähigung bringt nur dann etwas, wenn Personen diese als sinnvoll und notwendig erleben, um Einfluss auf ihre Umwelt nehmen zu können. Unterstützung der Einzelnen bei der Wahrnehmung ihrer Interessen ist wichtig.
- **Mitwirkung sollte in alltäglichen Situationen verankert sein.**  
Möglichkeiten der Mitwirkung werden genutzt, wenn sie im Alltag stattfinden. Die Themenbreite wächst mit der Zeit und mit der Erfahrung. So sind Themen wie Betriebsausflüge oder das Essen in der Cafeteria geeignete Einstiegsthemen, weil Personen mit Beeinträchtigung hier rasch und niederschwellig etwas bewegen können und so ihre Mitwirkung direkt und unmittelbar erleben. Im besten Fall ist Mitwirkung ein alltägliches Prinzip im sozialen Zusammenleben.
- **Das Handeln und die Haltung von Begleitpersonen sind für die Ermöglichung von Mitwirkung zentral.**  
Begleitpersonen haben eine Schlüsselfunktion beim Zugang zur Mitwirkung: Sie können ihn mit ihrem Handeln und ihrer Haltung erleichtern oder erschweren. Es braucht Wissen, Reflexion der eigenen Rolle, aber auch eine positive Haltung gegenüber Mitwirkung, um nicht ungleiche Zugangschancen zu verstärken.<sup>4</sup>

Nutzen Sie für die Überprüfung der Qualitätskriterien eine Begleitgruppe, in der Angestellte mit Beeinträchtigung eingebunden sind.

<sup>3</sup>Angelehnt an die Handlungsableitungen der Dissertation von Niess, Meike: *Partizipation aus Subjektperspektive. Zur Bedeutung von Interessenvertretung von Menschen mit Lernschwierigkeiten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. eDOI 10.1007/978-3-658-14014-4, 2016, S. 236–240.

<sup>4</sup>Wir weisen hier ebenfalls auf den Navigator auf der Website des Aktionsplans UN-BRK hin, der wertvolle Inputs vermittelt: <https://www.aktionsplan-un-brk.ch/>.



## RESSOURCEN

### Frage: Welche Ressourcen sind für die betriebliche Mitwirkung notwendig?



Je nach Unternehmen oder Thema braucht es andere Ressourcen. In welchen Bereichen macht welche Form von Mitwirkung Sinn? Diese Frage muss jeder Betrieb unter anderem aufgrund seiner Unternehmensform selbst beantworten.

Damit Sie die Ressourcen gut planen können, stellen wir Ihnen eine einfache Liste zur Verfügung, in der die Erfahrungswerte von bestehenden Mitwirkungsgremien zusammengefasst sind.

### Checkliste mit Erfahrungswerten von Mitwirkungsgremien

- **Anzahl Sitzungen der Arbeitnehmendenvertretung:** 10–12 pro Jahr (durchschnittlich einmal pro Monat). Die Zahl kann variieren, je nachdem, ob längere oder kürzere Sitzungszeiten bevorzugt werden.
- **Anzahl Sitzungen der Arbeitnehmendenvertretung mit der Leitung:** mindestens 2 pro Jahr. Eine flexible Handhabung erlaubt es, Anliegen nach Dringlichkeit zu behandeln.
- **Assistenz:** Richtwert 40 Stunden pro Jahr. Die Stundenzahl hängt vom individuellen Unterstützungsbedarf der Arbeitnehmendenvertreter\*innen ab.
- **Einplanen:**
  - Übersetzungen in Leichte Sprache
  - Zeitbudget für Weiterbildungen pro Jahr
  - Zeitbudget für Organisatorisches und Vorbereitungsarbeiten<sup>5</sup>
  - Allfällige Spesen (für Transporte und Essen)
- **Infrastruktur organisieren:** Raum, Büromaterial, Möglichkeit, Telefonate zu führen, abschliessbarer Schrank für vertrauliche Unterlagen, E-Mail-Adressen, PC etc.
- **Schlichtungsstelle:** Interessenvertretung kann zu Konfliktsituationen führen. Es lohnt sich, eine unabhängige Vermittlungsstelle von Anfang an zu organisieren.

### Die wichtigsten Faktoren für die Ressourcenplanung

- Arbeitszeit pro Mitglied der Arbeitnehmendenvertretung (Sitzungen/Organisatorisches)
- Arbeitszeit Assistenz
- Hilfsmittel/Aufbereitung von Informationen (Leichte Sprache)
- Weiterbildung
- Gemeinsame Sitzungen Arbeitnehmendenvertretung und Leitung
- Infrastruktur
- Schlichtungsstelle

<sup>5</sup>Beispielsweise für die Umsetzung von Projekten, Umfragen, internen Auftritten und Informationsveranstaltungen, Besuchen anderer Abteilungen, Schreiben des Protokolls, Vorbereitung der Sitzungen, Gespräche mit Mitarbeitenden etc.



## ASSISTENZ

### Frage: Was ist wichtig in der Begleitung von Arbeitnehmendenvertreter\*innen?

Die Aufgabe einer Unterstützungsperson von Selbstvertretungsgruppen besteht laut Theunissen<sup>6</sup> darin,

- Menschen mit Lernschwierigkeiten zu einem kollektiven Zusammenschluss anzuregen;
- im Selbst- und im Organisationsprozess zu unterstützen;
- Ressourcen zu erschliessen und
- Übersetzungshilfe zu leisten, wenn etwas nicht verstanden wird.

Nicht in den Aufgabenbereich der Unterstützungsperson gehört es, die Gruppe zu leiten oder zu entscheiden, was die Gruppe tun soll (vgl. Theunissen 2013, 99f.).

### Vier wichtige Unterstützungsprinzipien

Miller und Keys (1996, 314–316)<sup>7</sup> beschreiben vier wichtige Prinzipien zur Unterstützung von Selbstvertretung:

- Unterstützung bei der kritischen Bewusstseinsbildung über die eigene soziale und politische Situation
- Förderung eines Bewusstseins über eigene Stärken und Potenziale
- Ermutigung zur Bildung von Selbstvertretungsgruppen oder zur Mitarbeit in bestehenden Gruppen im Hinblick auf die individuelle Fähigkeit zu Empowerment und kollektiver Handlungskompetenz
- Sicherung und begleitende Reflexion der Unterstützungsrolle in der Koordination, im Mentoring und in der Vermittlung

### Stellenprofil Assistenz

Wir haben ein mögliches Stellenprofil für die Ausschreibung einer Assistenz erarbeitet:

#### Ausschreibung Assistenz

##### Aufgabenbereich

- Informationen zugänglich machen, Informationswege aufzeigen, Übersetzungshilfe dort geben, wo nötig
- Assistenz in der Sitzungsleitung und der Protokollführung
- Assistenz bei organisatorischen Aufgaben
- Empowerment und kollektive Handlungskompetenz fördern
- Unterstützung bei der Bewusstseinsbildung über Rechte und Pflichten und die eigene Situation

##### Profil

- Augenhöhe als Leitprinzip
- Zurückhaltend und ermutigend sein können – anwaltschaftliches Denken und Handeln
- Fähigkeit, die eigene Rolle zu reflektieren

<sup>6</sup>Theunissen, Georg. *Empowerment und Inklusion behinderter Menschen. Eine Einführung in Heilpädagogik und Soziale Arbeit*. 3. aktualisierte Auflage. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag, 2013.

<sup>7</sup>Miller, Alison. Keys, Christopher. *Awareness, Action, and Collaboration: How the Self-Advocacy Movement is Empowering for Persons with Developmental Disabilities*. In: *Mental Retardation*. Jg. 34 (5). S. 312–319, 1996.



## CHECKLISTE REGLEMENT

### Frage: Welche Punkte gehören in ein Reglement?



Ein einfach verständliches und unkompliziertes Reglement kann Orientierung für alle Beteiligten geben und als Arbeitsinstrument genutzt werden.

### Folgende Punkte gehören in ein Reglement

- Kurze Erklärung des Gremiums und der Begriffe
- Ziel und Zweck des Gremiums
- Geltungsbereich des Reglements
- Aufgabenbereich (Mitwirkungsmöglichkeiten/Mitwirkungsrechte)
- Zusammensetzung des Gremiums (Zusammensetzung unter Berücksichtigung der Repräsentation von Geschlecht, Abteilungen, verschiedener Personengruppen)
- Organisation (Anzahl Mitglieder, Rollen, Zeitbudget, Assistenz)
- Wahlrecht und Wahlverfahren (Wählbarkeit, Wahlrecht, Zeitpunkt und Fristen von Wahlen, Amtsdauer, Wahlverfahren, Ersatzwahlen bei Ausfall, Einsprache- und Beschwerdemöglichkeit)
- Zusammenarbeit (Verfahrensregeln im Umgang mit Anliegen, Kommunikationsgefässe)
- Rechte und Pflichten (Verschwiegenheit, Informationsrechte, Freistellung, Auslagenentschädigung, Schutz vor Benachteiligung, Vertrauensstellung etc.)
- Regelung für Konfliktfälle

Für die Erstellung eines Reglements kann eine Arbeitsgruppe oder eine verantwortliche Person eingesetzt werden. Angestellte mit Beeinträchtigung sind als Interessengruppe zu betrachten und als solche immer einzubeziehen. Sind verschiedene Interessengruppen bei der Erstellung vertreten, kann ein Reglement zu einem hilfreichen, breit abgestützten Arbeitsinstrument werden. Da ein Reglement für alle verständlich sein soll, ist es auch in Leichte Sprache zu übersetzen.



## METHODEN ZUR ENTWICKLUNG EINER GEMEINSAMEN VISION

**Frage: Wie können Arbeitnehmende mit und ohne Beeinträchtigung gemeinsam eine Vision entwickeln?**

Ein spannendes Instrument zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision ist die Zukunftswerkstatt.

### Zukunftswerkstatt

Um gemeinsame Ziele und Visionen zu entwickeln und Beteiligungsprozesse anzuregen, kann beispielsweise eine Zukunftswerkstatt durchgeführt werden. Für die Moderation sind geschulte Personen wichtig.

Eine Zukunftswerkstatt durchläuft **fünf Phasen:**

1. Beginnen/Hineinfinden: Interessen klären, Atmosphäre des Vertrauens schaffen
2. Beschwerde/Kritik: negativen Äusserungen Raum lassen. Bedenken, Ärger, Enttäuschung etc. loslassen, um für kreatives Arbeiten frei zu werden
3. Fantasie/Utopie: «Es wäre schön, wenn ...»
4. Verwirklichung/Praxis: Realitätscheck → konkrete Handlungsschritte ableiten
5. Nachbereitung: Zusammenfassung der Ergebnisse und Planung der Weiterführung

Die Zukunftswerkstatt ist eine von den Zukunftsforschern Robert Jungk, Rüdiger Lutz und Norbert R. Müllert begründete Methode.

Weitere Methoden:

- Open Space
- Design Thinking
- Einwandintegration





## WAHLVERFAHREN

### Frage: Was gilt es bei der Durchführung einer Wahl alles zu bedenken?

Wählen oder kandidieren setzt grundlegende Kenntnisse voraus, die Menschen mit einer kognitiven Beeinträchtigung häufig fehlen. Wie verläuft ein Wahlprozess? Wie bildet man sich seine Meinung? Wie kann man kandidieren, und was muss man dabei tun? Je nachdem ist vor der Wahldurchführung eine entsprechende Bildungsphase einzuplanen.<sup>8</sup>

### Möglicher Ablauf von Wahlen

In Anlehnung ans Wahlverfahren in Deutschland, das in der Mitwirkungsverordnung<sup>9</sup> geregelt ist, stellen wir hier verkürzt einen möglichen Ablauf von Wahlen dar. Wichtig ist der barrierefreie Zugang und damit verbunden die Bemühung, auch Angestellte mit mehrfachen Beeinträchtigungen anzusprechen.

#### 1. Wichtige Klärungsfragen

- Wer wählt die Arbeitnehmendenvertretung?
- Wer darf für die Arbeitnehmendenvertretung kandidieren?
- Wann wird gewählt?

#### 2. Wahlvorbereitung:

- Klären, wer die Wahl vorbereitet. Hierfür kann ein unabhängiges Gremium eingesetzt werden.
- Zeitpunkt der Wahl festlegen
- Über Fristen früh genug informieren – dies erfordert eine gute Planung
- Leitung informiert darüber, wer wahlberechtigt ist
- Klären, ob die Angestellten Personen für die Wahl vorschlagen können oder ob jede Person sich frei bewerben kann
- Informationen liefern zu: Wo hängt die Kandidierendenliste? Wo und wann wird gewählt? Wo werden Stimmen ausgezählt? Wo und wem können Wahlvorschläge übergeben werden?
- Liste der Kandidierenden mit Foto früh genug und für alle zugänglich aushängen

#### Wahltag/Wahlwoche<sup>10</sup>:

- Geheimhaltung sicherstellen
- Unterstützung organisieren für die Wähler\*innen und Kandidat\*innen
- Stimmzähler\*innen und Auszählung der Stimmen organisieren
- Organisieren, dass am Wahltag die Urne und mindestens zwei Personen anwesend sind
- Bestätigung der gewählten Personen einholen
- Alle über die Ergebnisse informieren

<sup>8</sup>Vgl. auch Handbuch «Ausbildung der Person mit geistiger Behinderung zur Selbstbestimmung und Teilhabe an der Staatsbürgerschaft» Fontana-Lana, Angé-  
loz Bruegger, & Petragallo Hauenstein, 2017.

<sup>9</sup>Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V. Die Werkstätten-Mitwirkungs-Verordnung (WMVO). In Leichter Sprache. Marburg: Lebenshilfe Verlag, 2017.

<sup>10</sup>Die Wahlen während einer Woche durchzuführen anstatt an einem fixen Tag, bringt den Vorteil mit sich, dass sich mehr Arbeitnehmende an der Wahl beteiligen können. Dies gilt insbesondere für Betriebe, in denen viele Arbeitnehmer\*innen in einem Teilpensum arbeiten.



## WEITERBILDUNGEN

### Frage: Wie können Sie sich zu Fragen der betrieblichen Mitwirkung weiterbilden?

Die Ausübung von **Interessenvertretung** kann erlernt werden. Hier stellen wir Ihnen einige Weiterbildungsangebote vor.

### Auswahl an Weiterbildungen

#### 1. Zu den eigenen Stärken finden

- Kurse für Selbstvertretung und Peerberatung von mensch-zuerst schweiz, [www.mensch-zuerst.ch](http://www.mensch-zuerst.ch) (nur deutsch)
- Weiterbildung in Institutionen von mensch-zuerst schweiz, [www.mensch-zuerst.ch](http://www.mensch-zuerst.ch) (nur deutsch)
- Kurse für Selbstvertretung des Bildungsclubs Pro Infirmis, [www.proinfirmis.ch/bildungsklub](http://www.proinfirmis.ch/bildungsklub)
- Kurse für Fachpersonen und für Selbstvertretung (auch inklusive Weiterbildungen) von ASA Handicap mental, [www.asahm.ch/formations](http://www.asahm.ch/formations) (nur französisch)

#### 2. Personalvertretung

- Kurse für Personalvertretungen von Movendo (Bildungsinstitut der Gewerkschaften), [www.movendo.ch](http://www.movendo.ch) (deutsch und französisch)
- Kurse für Personalvertretungen der Gewerkschaft des Personals öffentlicher Dienste (VPOD), [www.vpod.ch/kalender](http://www.vpod.ch/kalender) (deutsch und französisch)
- ParticipaTIC, eine digitale Online-Lernplattform zum Umgang mit den Rechten von Menschen mit Behinderungen, [www.participatic.org](http://www.participatic.org) (englisch und französisch)
- Kurse für Personalvertretungen von ASA Handicap mental, [www.asahm.ch/formations](http://www.asahm.ch/formations) (nur französisch)

#### 3. Aufbau und Begleitung

- Agogis: Betriebs- und Bewohnerräte aufbauen und begleiten, [www.agogis.ch/Weiterbildung/Fachkurse](http://www.agogis.ch/Weiterbildung/Fachkurse) (nur deutsch)

### Lehrmitteldokumentation

- Die Werkstätten-Mitwirkungs-Verordnung in Leichter Sprache, Bundesvereinigung Lebenshilfe (Hrsg.) (nur deutsch)
- Hier bestimme ich mit – Ein Index für Partizipation, Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V. (nur deutsch)
- Former la personne avec une déficience intellectuelle à l'autodétermination et à la participation citoyenne – un manuel de formation qui s'adresse à des adultes avec une déficience intellectuelle, Fondation Eben-Hézer & Université de Fribourg (nur französisch)
- Mes Idées, Ma Vie – bande dessinée: lecture introductive pour préparer un travail de fond au niveau de l'autodétermination et de la citoyenneté active, Edizioni Fondazione ARES (nur französisch)
- G. Vivian, G. Petitpierre, J.-P. Moulin, M.-C. Haelewyck (dir.), Participation et responsabilités sociales. Un nouveau paradigme pour l'inclusion des personnes avec une déficience intellectuelle



## REFLEXIONSFRAGEN

### Frage: Wo braucht es Anpassungen oder Veränderungen?



Folgende Fragen unterstützen Sie dabei, Mitwirkungsprozesse zu reflektieren.<sup>11</sup> Mitwirkung entsteht im Prozess. Gehen Sie diesen Schritt für Schritt. Kleine Veränderungen bewirken oft Grosses! Lassen Sie sich nicht von Handlungsschritten abhalten, wenn nicht von Beginn weg alles perfekt läuft.

### Reflexionsfragen zu Haltungen und Werten

- Wird Mitwirkung als gemeinsamer Lernprozess verstanden?
- Was wurde unternommen, um Mitwirkung als Wert umzusetzen? Wird das Thema regelmässig aufgegriffen?
- Werden Machtverhältnisse innerhalb der Organisation reflektiert und hinterfragt?
- Welchen Stellenwert hat Mitwirkung in der Betriebskultur für wen? Wer trägt Verantwortung für die Mitwirkung?
- Sind alle Angestellten informiert über ihre Rechte und Pflichten als Arbeitnehmer\*innen und im Betrieb? Wie wird diese Information sichergestellt? Hat sich das Bewusstsein über Rechte und Pflichten im Betrieb verändert?
- In welchen Bereichen werden Angestellten mit Beeinträchtigung verantwortungsvolle Aufgaben übertragen? Und in welchen Bereichen nicht?
- An welchen Stellen gibt Begleitpersonal Verantwortung ab? Warum gibt es Verantwortung ab? An welchen Stellen gibt es keine Verantwortung ab? Warum tut es das nicht?
- Wie können Spielräume der Verantwortung erweitert werden? Was braucht es dazu?
- Wird Scheitern bei der Erfüllung von Aufgaben zugelassen? Wie erfolgt der Umgang damit?
- Gibt es eine aktive und wertschätzende Kommunikation im Betrieb?
- Erhalten die an Entscheidungsprozessen beteiligten Personen Wertschätzung für die geleistete Arbeit?
- In welcher Form werden negative Entscheidungen in Hinblick auf Forderungen und Anliegen übermittelt? Werden Entscheidungen begründet?
- Ist allen Beteiligten klar, welche Mitwirkungsmöglichkeiten bestehen? Welche Möglichkeiten werden angeboten, damit Angestellte ihre Interessen, Stärken und Kompetenzen entdecken und weiterentwickeln können?

<sup>11</sup>In Anlehnung an die Fragensammlung zur Partizipation: Denninger, Tina. Grüber, Katrin. Markowski, Jörg. Mitbestimmen! Fragensammlung zur Partizipation. Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V. (BeB) (Hrsg.). Berlin: Verbum Druck- und Verlagsgesellschaft mbH, 2019. Die gesamte Fragensammlung kann hier abgerufen werden: <https://beb-mitbestimmen.de/>.




## Reflexionsfragen zu Strukturen



- Welche Rahmenbedingungen wurden geschaffen?
- Besteht bei den Arbeitnehmendenvertreter\*innen Klarheit über ihren Aufgabenbereich? Sind Zeitbudget, Unterstützung und Infrastruktur ausreichend?
- Sind die Arbeitnehmendenvertreter\*innen allen Angestellten bekannt? Ist der Zugang zu den Arbeitnehmendenvertreter\*innen gewährleistet?
- Fühlen sich alle Angestellten vertreten? Haben alle Angestellten die Möglichkeit zur Beteiligung?
- Wie informiert die Arbeitnehmendenvertretung die von ihnen vertretenen Personengruppen? Wie kommen Anliegen dieser Personen zur Arbeitnehmendenvertretung?
- Wie sind die Sitzungen organisiert? Wurden Regeln für die Zusammenarbeit aufgestellt? Sind die Zuständigkeiten klar verteilt? Kann Assistenz bei Unterstützungsbedarf gewährleistet werden? Ist die Kommunikation angepasst? Werden die Sitzungen für alle verständlich protokolliert?
- In welcher Form bekommt die Arbeitnehmendenvertretung Unterstützung bei Problemen? Gibt es Ombudspersonen?
- In welcher Form erhalten die Mitglieder Anerkennung für ihre Tätigkeit?
- Was wird getan, um die Strukturen für Interessierte nachvollziehbar, verständlich und zugänglich zu machen?
- Sind Informationen in angepasster Form zugänglich (Leichte Sprache)?
- Welche Beteiligungsmöglichkeiten für Angestellte mit Beeinträchtigung gibt es in Qualitätszirkeln, Vorständen und Leitungen?
- Gibt es festgelegte Kommunikationswege?
- Welche Kommunikationsstrukturen gibt es, um Angestellte mit Beeinträchtigung über die Belange des Betriebs zu informieren?
- Gibt es Weiterbildungsmöglichkeiten für alle?
- Wie ist der Umgang mit Beschwerden und Kritik geregelt?



### Reflexionsfragen zu «alltäglichem Handeln»

- Was wird unternommen, um die Mitwirkung attraktiv zu machen?
  - Gibt es Anregungen / Aktionen / Fortbildungen, um die Mitwirkungsmöglichkeiten bekannt zu machen?
- 
- Wo ist die Wirksamkeit von Engagement erlebbar?
  - Welche Möglichkeiten haben Angestellte mit Beeinträchtigung, wenn sie an ihrer Arbeitssituation etwas verändern wollen?
  - Gibt es Regeln für die Zusammenarbeit? Wie werden diese Regeln ausgehandelt?
  - Welche Beratungsangebote bestehen in Bezug auf Arbeitsplätze, Weiterbildung und Ausbildung?
  - Wie werden Angestellte in die Mitgestaltung des Arbeitsplatzes, des Aussengeländes etc. einbezogen?



# LITERATURHINWEISE

---

Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V. *Die Werkstätten-Mitwirkungs-Verordnung (WMVO)*. In Leichter Sprache. Marburg: Lebenshilfe Verlag, 2017.

Denninger, Tina. Grüber, Katrin. Markowski, Jörg. *Mitbestimmen! Fragensammlung zur Partizipation*. Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V. (BeB) (Hrsg.). Berlin: Verbum Druck- und Verlagsgesellschaft mbH, 2019.

Fontana-Lana, Barbara. Angéloz Brügger, Prisca. Petragallo Hauenstein, Isabella. *Former la personne avec une déficience intellectuelle à l'autodétermination et à la participation citoyenne*. Fribourg (Suisse): Institut de Pédagogie Curative, Université de Fribourg, 2017.

Guerdan, Viviane. «La participation: un paradigme incontournable». In: Guerdan, Viviane. Petitpierre, Geneviève. Moulin, Jean-Paul. Haelewyck, Marie-Claire (dir.), *Participation et responsabilités sociales. Un nouveau paradigme pour l'inclusion des personnes avec une déficience intellectuelle*, Berne: Peter Lang, 2009.

INSOS Magazin Nr. 59, Oktober 2019: Mitbestimmen in Werkstätten.

Krieger, Ralph. Graf, Maggie. Vanis, Margot. *Sechste Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2015. Ausgewählte Ergebnisse zu den Schweizerischen Arbeitsbedingungen*. SECO, Direktion für Arbeit, Arbeitsbedingungen (Hrsg.). URL: <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/gesundheitschutz-am-arbeitsplatz/Psychosoziale-Risiken-am-Arbeitsplatz.html>, 2017.

Miller, Alison. Keys, Christopher. Awareness, Action, and Collaboration: How the Self-Advocacy Movement is Empowering for Persons with Developmental Disabilities. In: *Mental Retardation*. Jg. 34 (5). S. 312–319, 1996.

Niess, Meike. *Partizipation aus Subjektperspektive. Zur Bedeutung von Interessenvertretung von Menschen mit Lernschwierigkeiten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. eDOI 10.1007/978-3-658-14014-4, 2016, S. 236–240.

Theunissen, Georg. *Empowerment und Inklusion behinderter Menschen. Eine Einführung in Heilpädagogik und Soziale Arbeit*. 3. aktualisierte Auflage. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag, 2013.

Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UN-BRK). SR 0.109. Stand 3. Juni 2019.

## Impressum

### Herausgeber

INSOS Schweiz  
Nationaler Branchenverband  
der Institutionen für  
Menschen mit Behinderung

### Verfasser\*innen

Anita Heinzmann,  
Rocco Brignoli und  
Annina Studer,  
INSOS Schweiz

### Lektorat

Barbara Lauber,  
INSOS Schweiz

### Kontakt

Rocco Brignoli,  
Fachmitarbeiter Bereich  
Arbeitswelt,  
rocco.brignoli@insos.ch

Annina Studer,  
Leiterin Bereich  
Arbeitswelt,  
annina.studer@insos.ch

### Layout

Sandra Schwab  
www.s-at.ch

### Bilder

Matthias Luggen  
www.matthiasluggen.ch  
Ort: Drahtzug Zürich

### Download

<https://insos.ch/dienstleistungen/publikationen>

### Quelle ICONS

Icons made by geotatah from  
[www.flaticon.com](http://www.flaticon.com)

### INSOS Schweiz

Zieglerstrasse 53  
3000 Bern 14  
031 385 33 00  
info@insos.ch  
www.insos.ch

© INSOS Schweiz 2020