
Zusatzeinkommen in Integrationsbetrieben:
Eine systematische Bestandesaufnahme

*Étude sur les revenus complémentaires dans
les entreprises d'intégration : état des lieux.
(Avec note de lecture et récapitulatif en français)*

Im Auftrag von INSOS, Branchenverband von ARTISET

Silvia Kljajic-Canale
MSc. in Business Administration

silvia.kljajic@ffhs.ch

Daniela Mühlenberg-Schmitz
Prof. Dr. oec.

daniela.muehlenberg@ffhs.ch

November 2024

Lesehinweis

Dieser Bericht ist in vier Teile gegliedert und dient sowohl als Informationsquelle als auch als praktisches Nachschlagewerk. Er stellt eine umfassende Bestandsaufnahme dar, auf deren Grundlage weiterführende Forschung und Analysen betrieben werden können. Einige Themen werden im Bericht bewusst wiederholt, um sicherzustellen, dass Leser, die sich auf bestimmte Abschnitte konzentrieren, den Zusammenhang nicht verlieren.

Der Bericht repräsentiert eine Stichprobe und nicht die gesamte Branche. Es werden spezifische Fragestellungen beleuchtet, die dazu beitragen, einen fundierten Überblick über den aktuellen Stand zu gewinnen. Die Umfrageergebnisse wurden dabei rein deskriptiv ausgewertet, ohne zusätzliche Interpretationen oder weiterführende Analysen vorzunehmen. Ziel war es, eine klare Darstellung der aktuellen Situation zu bieten, ohne subjektive Schlussfolgerungen zu ziehen.

Die Teile des Berichts gliedern sich wie folgt:

1. Teil 1: Auswertung der Praxismodelle – Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über ausgewertete Praxismodelle und die dazu eingebrachten Inputs. Es wird dargestellt, wie die Grundlage für die Befragung entstanden ist.
2. Teil 2: Grundlagen der aktuellen Rahmenbedingungen – Hier werden Grundsatzfragen zu den bestehenden Rahmenbedingungen behandelt. Die Teilnehmenden äussern ihre Meinungen darüber, wie ideale Rahmenbedingungen aussehen könnten, und diskutieren, welche Massnahmen sie für sinnvoll halten. Diese Ausführungen widerspiegeln nicht die aktuelle Situation, sondern die subjektive Meinung der Teilnehmenden.
3. Teil 3: Bestandesaufnahme – Dieser Teil bietet detaillierte Einblicke in die Umfrageergebnisse und zeigt auf, wie die Prozesse rund um das Thema Zusatzeinkommen heute in der Praxis tatsächlich umgesetzt werden.
4. Teil 4: Erkenntnisse, Handlungsempfehlungen und Ausblick – Die Schlüsselerkenntnisse, die wichtigsten Handlungsempfehlungen sowie ein Ausblick werden in diesem letzten Teil zusammengefasst.

Der Bericht dient nicht nur der Bestandsaufnahme, sondern bietet auch eine fundierte Grundlage für künftige Diskussionen und Entscheidungen. Durch die gewonnenen Erkenntnisse können potenzielle Verbesserungsansätze identifiziert und weiterverfolgt werden, was es ermöglicht, sowohl in der Praxis als auch in der Forschung gezielte Massnahmen zu entwickeln, die langfristig zur Weiterentwicklung der bestehenden Systeme beitragen.

Note de lecture

Ce rapport est divisé en quatre parties et sert à la fois de source d'information et d'ouvrage de référence pratiques. Il constitue une analyse complète, sur la base de laquelle des recherches et des analyses supplémentaires peuvent être réalisées. Certains thèmes sont délibérément répétés dans le rapport pour garantir que les lecteurs et les lectrices qui se concentrent sur des sections spécifiques ne perdent pas le contexte global.

Le rapport représente un échantillon, et non l'ensemble de la branche. Il met en lumière des questions spécifiques pour offrir une vue d'ensemble solide de la situation actuelle. Les résultats de l'enquête ont été analysés de manière purement descriptive, sans interprétations supplémentaires ni analyses approfondies. L'objectif est de fournir une image claire de la situation actuelle, sans tirer de conclusions subjectives.

Les parties du rapport se présentent comme suit :

1. **Partie 1 : Évaluation des modèles pratiques** — Ce chapitre donne un aperçu des modèles pratiques analysés et des contributions apportées. Il explique comment la base de l'enquête a été élaborée.
2. **Partie 2 : Bases des conditions-cadres actuelles** — Ce chapitre aborde les questions fondamentales concernant les conditions-cadres existantes. Les participant-es partagent leurs avis sur des conditions-cadres idéales et discutent des mesures qu'ils et elles estiment judicieuses. Ces opinions reflètent une perception subjective et non la situation actuelle.
3. **Partie 3 : État des lieux** — Ce chapitre fournit une vue détaillée des résultats de l'enquête. Il expose comment les processus liés aux revenus complémentaires sont appliqués dans la pratique aujourd'hui.
4. **Partie 4 : Enseignements, recommandations et perspectives** — Ce dernier chapitre résume les principaux enseignements, recommandations et perspectives.

Le rapport ne se limite pas à une analyse de l'état actuel. Il constitue également une base solide pour des discussions et des décisions futures. Les connaissances acquises permettent d'identifier des pistes d'amélioration et de développer, tant dans la pratique que dans la recherche, des mesures ciblées contribuant à long terme au développement des systèmes existants.

Zusammenfassung

Ausgangslage und Zielsetzung

INSOS treibt mithilfe des Aktionsplans UN-BRK die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) bei Verbänden und Dienstleistungsanbietern für Menschen mit Behinderungen voran. Im Rahmen dessen spielt auch die vertiefte Auseinandersetzung mit Zusatzeinkommen und Entschädigungsmodellen in Integrationsbetrieben eine entscheidende Rolle.

Ziel des vorliegenden Projektberichts ist eine erste, systematische Bestandesaufnahme zu den aktuellen Entschädigungsmodellen in Integrationsbetrieben in der Schweiz, auf deren Basis zukünftige Anpassungen angestossen und mögliche Visionen für zukünftige Entschädigungsmodelle durchgedacht werden können.

Datengrundlage

Die Datenauswertungen basieren auf einer Erhebung von Primärdaten für die Mandatgeberin INSOS.

In einem ersten Schritt erfolgte eine Analyse von aktuell angewendeten Entschädigungsmodellen. Hierzu standen insgesamt 51 Rückmeldungen von Integrationsbetrieben zur Verfügung: 44 konkrete Praxisbeispiele für Entschädigungsmodelle (33 aus der Deutschschweiz, zehn aus der Romandie und eines aus dem Tessin) sowie sieben weitere Rückmeldungen, die keine Entschädigungsmodelle verwenden und alternative Lösungsansätze (wie z.B. einen einheitlichen Lohn für alle Menschen mit Behinderungen) einsetzen.

In einem zweiten Schritt konnten mithilfe einer grosszahligen Befragung die Bestandesaufnahme vervollständigt sowie Einschätzungen zu relevanten Themenfeldern erhoben werden. 95 Integrationsbetriebe haben an der Befragung teilgenommen, mit einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von 49 Minuten und einer Gesamtbearbeitungszeit von 77 Stunden an gesammelter Expertise. Die Teilnehmenden setzen sich zu 17% aus französischsprachigen und zu 83% aus deutschsprachigen Personen zusammen, was der Verteilung der angefragten Grundgesamtheit entspricht.

Wichtigste Erkenntnisse

Die analysierten Entschädigungsmodelle zeichnen sich durch einen hohen Formalisierungs- und Professionalisierungsgrad aus. Es besteht eine Vielfalt an Modellen, die den spezifischen Bedürfnissen und Fähigkeiten von Menschen mit Behinderungen Rechnung trägt. Die Zusatzeinkommen werden anhand verschiedener Kriterien berechnet, die beispielsweise eine Kompetenzbewertung der Person, deren Leistung und/oder die berufliche und persönliche Entwicklung umfassen können. In der Gewichtung dieser Kriterien können sich die analysierten Modelle jedoch unterscheiden. Insgesamt ist festzuhalten, dass die Löhne in vielen Fällen transparent und einheitlich innerhalb definierter Lohnkategorien und Bandbreiten festgelegt werden. Die Analyse der Entschädigungsmodelle zeigt im Weiteren die zur Anwendung kommenden konkreten Bewertungskriterien (z.B. Selbständigkeit, Arbeitsqualität, Pünktlichkeit, Ausbildungsniveau) sowie die relevanten Dimensionen der Lohngerechtigkeit (d.h. Anforderungs-, Verhaltens-, Leistungs- und Qualifikationsgerechtigkeit).

Die Analyse der Befragungsergebnisse erlaubt einen breiten Überblick über die Einschätzungen der Integrationsbetriebe zu Themen wie die Bedeutung der Entschädigung in Integrationsbetrieben, die Herausforderung in der Koordination mit den Sozialversicherungen, die Finanzierung von Löhnen, die Anstellungsbedingungen sowie die Umsetzung der Entschädigungsmodelle. Auch der Einbezug der Menschen mit Behinderungen bei der Lohnfestsetzung wird beschrieben. Dadurch können sowohl die gemeinsamen Standpunkte, z.B. Bedeutung von Entschädigung, Erfordernis individualisierter Lohnfestlegungen, Übersteigen des Existenzminimums, als auch die bestehenden Kontroversen innerhalb der Branche aufgezeigt werden, u.a. zu Mindestlohn und Höchstlöhnen, Idee einer Gesamtauszahlung an die Menschen mit Behinderungen (Einkommen aus den Sozialversicherungen und Einkommen aus Arbeitstätigkeit), Umgang mit dem unternehmerischen Risiko, Finanzierungsmechanismen, Anstellungsbedingungen und Kleinstpensen.

Im Rahmen der Analyse werden sodann Schlüsselerkenntnisse abgeleitet und argumentativ dargestellt:

- Notwendigkeit zur Neugestaltung von Rahmenbedingungen und Finanzierungsmechanismen zur konsequenten Umsetzung der UN-BRK
- Der finanzielle Handlungsspielraum für Integrationsbetriebe ist klein
- Entschädigung ist ein wichtiges Instrument und bedeutet auch Anerkennung und Wertschätzung
- Leistungsmessung: ein sehr kontrovers diskutiertes Thema
- Integrationsbetriebe engagieren sich für nachhaltige und attraktive Arbeitsplatzbedingungen
- Die aktuellen Entschädigungsmodelle in der Praxis weisen einen hohen Professionalisierungsgrad auf
- Es besteht viel Raum für die Weiterentwicklung rund um die Entschädigungsthematik in den Integrationsbetrieben
- Die Branche wünscht sich Unterstützung in Form von Hilfsmitteln und Befähigung
- Es besteht der Wunsch und der Bedarf für eine koordinierte Lohnpolitik in den Integrationsbetrieben in der Branche

Dabei wird deutlich, dass sich die wesentlichsten Umsetzungsherausforderungen vordergründig aus den Unzulänglichkeiten der aktuellen Rahmenbedingungen (insb. Koordination mit den Sozialversicherungen), dem eng gesteckten finanziellen Handlungsspielraum sowie dem Weiterentwicklungsbedarf für eine bessere Passung in Richtung angemessene Lohngestaltung und Umsetzung UN-BRK ergeben. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass sich die Integrationsbetriebe bewusst den kontrovers diskutierten Themen stellen, in der Phase der Weiterentwicklung jedoch noch einen gemeinsamen Verständigungs- und Koordinationsbedarf innerhalb der Branche sowie konkrete Unterstützung, z.B. durch Referenzmodelle und andere Hilfsmittel, sehen.

Dementsprechend richten sich die anschliessend formulierten Handlungsempfehlungen an die Mandatgeberin INSOS und zielen darauf ab, die Integrationsbetriebe bei der Entwicklung und Implementierung praxistauglicher Strategien und Werkzeuge für moderne und gleichermassen UN-BRK-konforme Entschädigungsmodelle zu unterstützen. So könnten in einem ersten Schritt die identifizierten Schlüsselthemen, u.a. eine koordinierte Lohnpolitik, die Umsetzung der UN-BRK sowie die Finanzierung und das unternehmerische Risiko, detaillierter beleuchtet und ausdifferenziertere Handlungsoptionen entwickelt werden. Im Weiteren liesse sich aus der vorliegenden Analyse die bestehende Best Practice ableiten, anhand derer sich die Integrationsbetriebe selbst vergleichen und ein Benchlearning anstossen könnten. Die Einschätzungen der teilnehmenden Integrationsbetriebe zeigen darüber hinaus sehr klar, dass ein Referenzmodell für Entschädigungsmodelle ein Bedürfnis ist, das mittels der vorliegenden Erkenntnisse und ausgewählten Fallstudien erarbeitet werden könnte.

Fazit und Ausblick

Ausgehend von der hohen Teilnahmebereitschaft der Integrationsbetriebe, das Zurverfügungstellen der Entschädigungsmodelle sowie die umfangreiche Bearbeitungszeit zur Beantwortung der Umfrage, wird deutlich, dass die Entschädigung an die Menschen mit Behinderungen und die zugehörigen Entschädigungsmodelle ein dringendes und wichtiges Thema in den Integrationsbetrieben sind.

Vordergründig zeigt die Analyse, dass nicht die Frage besteht, ob eine Entschädigung an die Menschen mit Behinderungen erfolgen soll, sondern vielmehr die Frage nach dem Wie. Neben einigen Umsetzungsherausforderungen treiben die Integrationsbetriebe vor allem die übergeordneten Rahmenbedingungen um: die passgenaue Anbindung an die UN-BRK, der enge finanzielle Handlungsspielraum sowie die Hemmnisse aufgrund der Koordination der Sozialversicherungen.

In puncto der erstgenannten Rahmenbedingungen besteht eine wichtige Forderung darin, den zukünftigen Entwicklungsbedarf, d.h. Umsetzung UN-BRK, angemessene Lohngestaltung, schon heute deutlicher in den finanziellen Rahmenbedingungen und Finanzflüssen an die Integrationsbetriebe abzubilden.¹ Das Bereinigen von Fehlanreizen aufgrund der Koordination mit den Sozialversicherungen bedarf politischer Entscheide; NR Silberschmidt hat hierzu im März 2024 ein Postulat eingebracht.

¹ Siehe hierzu ausführlich den Projektbericht «Finanzierung von Integrationsbetrieben».

Récapitulatif

Contexte initial et objectif

INSOS fait avancer la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (CDPH) auprès des associations et des prestataires de services pour personnes en situation de handicap à l'aide du plan d'action CDPH. Dans ce cadre, une réflexion approfondie sur les revenus complémentaires et les modèles de rémunération dans les entreprises d'intégration revêt une importance capitale.

L'objectif du présent rapport de projet est de réaliser une première évaluation systématique des modèles de rémunération actuels dans les entreprises d'intégration en Suisse, afin de susciter des ajustements futurs et d'élaborer des visions pour de futurs modèles de rémunération.

Base de données

Les analyses des données reposent sur une collecte de données primaires effectuée pour le compte d'INSOS.

Dans un premier temps, une analyse des modèles de rémunération actuellement utilisés a été menée. À cet effet, un total de 51 retours d'entreprises d'intégration étaient disponibles 44 exemples concrets de modèles de rémunération (33 en Suisse alémanique, 10 en Suisse romande et un au Tessin), ainsi que sept retours qui ne recourent pas à des modèles de rémunération, mais utilisent des approches alternatives (p. ex. un salaire uniforme pour toutes les personnes en situation de handicap).

Dans un deuxième temps, une enquête à large échelle a permis de compléter cet état des lieux et de recueillir des appréciations sur des thématiques pertinentes. 95 entreprises d'intégration ont participé à l'enquête, avec une durée moyenne de réponse de 49 minutes, pour un total de 77 heures d'expertise cumulée. Les participant·es se composent à 17 % de personnes francophones et à 83 % de personnes germanophones, ce qui reflète la répartition de la population de base sollicitée.

Principaux enseignements

Les modèles de rémunération analysés se distinguent par un haut degré de formalisation et de professionnalisation. Une grande variété de modèles répond aux besoins et capacités spécifiques des personnes en situation de handicap. Les revenus complémentaires sont calculés selon divers critères, tels que l'évaluation des compétences de la personne, sa performance et/ou son évolution professionnelle et personnelle. Cependant, les modèles analysés diffèrent dans la pondération de ces critères. Globalement, les salaires sont souvent établis de manière transparente et uniforme, au sein de catégories et fourchettes salariales définies. L'analyse des modèles de rémunération met également en évidence les critères d'évaluation appliqués (p. ex. autonomie, qualité du travail, ponctualité, niveau de formation) ainsi que les dimensions pertinentes de l'équité salariale (c'est-à-dire équité en fonction des exigences, du comportement, des performances et des qualifications).

L'analyse des résultats de l'enquête offre un aperçu global des perceptions des entreprises d'intégration concernant des sujets tels que l'importance de la rémunération dans ces structures, les défis liés à la coordination avec les assurances sociales, le financement des salaires, les conditions d'embauche ainsi que la mise en œuvre des modèles de rémunération. L'implication des personnes en situation de handicap dans la détermination des salaires est également abordée. Cela permet de mettre en lumière à la fois les points de convergence, tels que l'importance de la rémunération, la nécessité de fixer des salaires individualisés, et le dépassement du minimum vital, ainsi que les controverses existantes au sein de la branche, notamment sur des thèmes comme le salaire minimum et les plafonds salariaux, l'idée d'un versement global aux personnes en situation de handicap (incluant les revenus des assurances sociales et ceux issus du travail rémunéré), la gestion du risque entrepreneurial, les mécanismes de financement, les conditions d'embauche et les micro-emplois.

Dans le cadre de l'analyse, des enseignements clés sont ensuite tirés et présentés de manière argumentée.

- Nécessité de redéfinir les conditions-cadres et les mécanismes de financement pour une mise en œuvre résolue de la CDPH

- La marge de manœuvre financière des entreprises d'intégration est faible
- L'indemnisation est un instrument important et signifie également la reconnaissance et l'estime.
- La mesure des performances : un sujet très controversé
- Les entreprises d'intégration s'engagent pour des conditions de travail durables et attrayantes
- Les modèles de rémunération actuels dans la pratique présentent un degré élevé de professionnalisation
- Il y a largement matière à développer la thématique autour de l'indemnisation dans les entreprises d'intégration.
- La branche souhaite un soutien sous forme de moyens auxiliaires et d'autonomisation
- Il existe un besoin et un souhait de coordination salariale dans les entreprises d'intégration.

Il apparaît clairement que les principaux défis de mise en œuvre découlent principalement des insuffisances des conditions-cadres actuelles (notamment la coordination avec les assurances sociales), des marges de manœuvre financières restreintes et du besoin d'évolution vers une meilleure adéquation avec des salaires appropriés et la mise en œuvre de la CDPH. Dans ce contexte, il apparaît clairement que les entreprises d'intégration abordent de manière consciente les sujets faisant l'objet de débats controversés. Toutefois, dans cette phase de développement, elles identifient encore un besoin de compréhension mutuelle et de coordination au sein de la branche, ainsi qu'un besoin de soutien concret, par exemple sous forme de modèles de référence et d'autres outils pratiques.

En conséquence, les recommandations d'action formulées par la suite s'adressent à la mandante INSOS et visent à soutenir les entreprises d'intégration dans le développement et la mise en œuvre de stratégies et d'outils pratiques pour des modèles de rémunération modernes et conformes à la CDPH. Dans un premier temps, les thèmes clés identifiés, tels qu'une politique salariale coordonnée, la mise en œuvre de la CDPH, ainsi que le financement et les risques entrepreneuriaux, pourraient être examinés plus en détail afin de développer des options d'action plus différenciées. Par ailleurs, la présente analyse pourrait permettre d'identifier les bonnes pratiques existantes, à partir desquelles les entreprises d'intégration pourraient s'autoévaluer et initier un processus de benchlearning. Les appréciations des entreprises d'intégration participantes montrent également très clairement qu'un modèle de référence pour les systèmes de rémunération constitue un besoin et pourrait être élaboré à partir des présents enseignements et d'études de cas sélectionnées.

Conclusion et perspectives

La forte participation des entreprises d'intégration, leur disposition à partager leurs modèles de rémunération et le temps considérable consacré à répondre à l'enquête montrent clairement que la question de l'indemnisation des personnes en situation de handicap et des modèles correspondants constitue un sujet urgent et essentiel pour les entreprises d'intégration

L'analyse met principalement en évidence que la question n'est pas de savoir si une indemnisation pour les personnes en situation de handicap doit être accordée, mais bien comment elle doit être mise en œuvre. En plus des défis liés à la mise en œuvre, les entreprises d'intégration sont particulièrement préoccupées par les conditions-cadres générales : l'alignement adéquat sur la CDPH, les marges financières limitées et les obstacles liés à la coordination avec les assurances sociales.

Concernant les conditions-cadres mentionnées en premier lieu, une exigence importante consiste à mieux intégrer dès aujourd'hui les besoins futurs de développement, à savoir la mise en œuvre de la CDPH et une politique salariale adéquate, dans les conditions financières et les flux financiers vers les entreprises d'intégration.² L'élimination des incitations inappropriées découlant de la coordination avec les assurances sociales nécessite des décisions politiques ; le conseiller national Silberschmidt a déposé un postulat à ce sujet en mars 2024.

² Des informations détaillées sont disponibles dans le rapport de projet intitulé « Financement des entreprises d'intégration ».

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	iii
Récapitulatif	v
Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage, Zielsetzung und Einordnung des Projektes	1
1.2. Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) und deren Auswirkungen auf Entschädigungsmodelle	2
1.3. Abgrenzung	2
1.4. Planung und Ablauf der Untersuchung	3
1.5. Datengrundlage.....	4
Teil I – Auswertung der Praxismodelle	7
2. Auswertung der Entschädigungsmodelle aus der Praxis	7
2.1. Überblick/Grundsätzliches	7
2.2. Entwickeltes Kategoriensystem zur Bewertung und Analyse der Entschädigungsmodelle	7
2.3. Relevante Dimensionen der Lohngerechtigkeit und deren Umsetzung	9
2.4. Relevante Bewertungskriterien	9
2.5. Relevante Themenfelder und offene Umsetzungsfragen	10
Teil II – Grundlagen des Entschädigungssystems	12
3. Bedeutung der Entschädigung in Integrationsbetrieben.....	12
3.1. Überblick/Grundsätzliches	12
3.2. Lohn bedeutet Anerkennung und Wertschätzung	12
3.3. Individuelle Bedürfnisse und Anforderungen gegenüber Einheitsmodellen und der gängigen Praxis im allgemeinen Arbeitsmarkt.....	15
3.4. Existenzminimum und Mindestlohn	16
4. Sozialversicherungssysteme: Die Suche nach einem gerechten Gleichgewicht und transparenten Einkommensstrukturen	18
4.1. Transparente Einkommensstrukturen: Herausforderungen und Lösungsansätze	19
5. Unternehmerisches Risiko und finanzieller Handlungsspielraum	22
6. Abschliessende Überlegungen: Auf dem Weg zu einem angemessenen und praktikablen Entschädigungssystem	23

Teil III – Die Situation in der Praxis – Eine Bestandesaufnahme	24
7. Finanzierung der Löhne	24
7.1. IFEG-Bereich Leistungsvereinbarung «Tagesstruktur ohne Lohn».....	24
7.2. IFEG-Bereich Leistungsvereinbarung «Tagesstruktur mit Lohn».....	25
8. Anstellungsbedingungen	26
8.1. Anstellung nach Obligationenrecht.....	26
8.2. Lohnarten und -bestandteile.....	27
8.3. Mindest- und Höchstlöhne.....	27
8.4. Personalreglement, GAV, Teuerungsausgleich und Lohnfortzahlung.....	28
8.5. Ferienanspruch und Arbeitszeit.....	28
8.6. Arbeitszeitmodelle.....	28
8.7. Kleinstpensen.....	28
8.8. Absicherung durch die Sozialversicherungen.....	29
8.9. Einschränkungen durch die Sozialversicherungen.....	30
8.10. Generelle Herausforderungen mit den Sozialversicherungen.....	30
9. Ausgestaltung und Umsetzung der Entschädigungsmodelle in der Praxis	31
9.1. Gesetzliche und kantonale Vorschriften.....	31
9.2. Formale Entschädigungssysteme und Zufriedenheit mit den Entschädigungssystemen.....	32
9.3. Aufwand für die Ermittlung der konkreten Löhne.....	32
9.4. Häufigkeit der Neuberechnung der Löhne und Überarbeitung der Systeme.....	32
9.5. Berücksichtigte Einstufungs- und Bewertungskriterien.....	33
10. Leistungserfassung	34
11. Einbezug der Mitarbeitenden mit Beeinträchtigungen in die Gestaltung der Entschädigungssysteme	35
12. Hilfsmittel und Befähigung	36
13. Dimensionen der Lohngerechtigkeit	36
13.1. Bewertungskriterien.....	38
13.2. Bewertungsskalen.....	41
Teil IV – Erkenntnisse, Handlungsempfehlungen und Ausblick	44
14. Schlüsselerkenntnisse	44
14.1. Notwendigkeit zur Neugestaltung von Rahmenbedingungen und Finanzierungsmechanismen zur konsequenten Umsetzung der UN-BRK.....	44
14.2. Der finanzielle Handlungsspielraum für Integrationsbetriebe ist klein.....	45
14.3. Entschädigung ist ein wichtiges Instrument und bedeutet auch Anerkennung und Wertschätzung.....	46
14.4. Leistungsmessung: ein sehr kontrovers diskutiertes Thema.....	46
14.5. Integrationsbetriebe engagieren sich für angemessene Anstellungsbedingungen.....	47
14.6. Die aktuellen Entschädigungsmodelle in der Praxis weisen einen hohen Professionalisierungsgrad auf.....	47
14.7. Es besteht viel Raum für die Weiterentwicklung rund um die Entschädigungsthematik in den Integrationsbetrieben.....	48

14.8. Die Branche wünscht sich Unterstützung in Form von Hilfsmitteln und Befähigung	49
14.9. Koordinierte Lohnpolitik und Perspektiven der Branche	49
15. Handlungsempfehlungen	50
15.1. Entwicklung einer wissenschaftlich basierten Entscheidungsgrundlage für die Branche.....	50
15.2. Erstellung einer Checkliste zur Nutzung aktueller Möglichkeiten	50
15.3. Ausarbeitung eines Referenzmodells für Entschädigungsmodelle.....	50
16. Schlussbetrachtung	51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung des Projektes «Zusatzeinkommen in Integrationsbetrieben»	1
Abbildung 2: Planung und Ablauf der Untersuchung	3
Abbildung 3: Datengrundlage: Art der Arbeitsstellen	5
Abbildung 4: Übersicht repräsentierter Branchen	6
Abbildung 5: Kategoriensystem Entschädigungsmodelle	8
Abbildung 6: Identifizierte Bewertungskriterien	10
Abbildung 7: Lohn bedeutet Anerkennung und Wertschätzung	13
Abbildung 8: Leistungsunabhängige Lohnberechnung reduziert Stress	13
Abbildung 9: Überblick Lohn bedeutet Anerkennung und Wertschätzung	14
Abbildung 10: Einheitliche Löhne vs. individuelle Berechnung	15
Abbildung 11: Überblick individueller Bedürfnisse und Anforderungen gegenüber Einheitsmodellen und der gängigen Praxis im allgemeinen Arbeitsmarkt	16
Abbildung 12: Wer arbeitet, soll mehr als das Existenzminimum erhalten	17
Abbildung 13: Überblick Existenzminimum und Mindestlohn	17
Abbildung 14: Kürzung von Sozialleistungen erst ab Lohn über dem Existenzminimum	18
Abbildung 15: Aktuelles Sozialversicherungssystem setzt Fehlanreize	19
Abbildung 16: Überblick transparenter Einkommensstrukturen: Herausforderungen und Lösungsansätze	21
Abbildung 17: Unternehmerisches Risiko	22
Abbildung 18: Finanzierung der Löhne – «Tagesstruktur ohne Lohn»	24
Abbildung 19: Finanzierung der Löhne – «Tagesstruktur mit Lohn»	25
Abbildung 20: Lohnarten und -bestandteile	27
Abbildung 21: Arbeitszeitmodelle	28
Abbildung 22: Absicherung durch die Sozialversicherungen	29
Abbildung 23: Berücksichtigte Einstufungs- und Bewertungskriterien	33
Abbildung 24: Leistungserfassung	34
Abbildung 25: Zustimmung zu den Dimensionen der Lohngerechtigkeit	37
Abbildung 26: Optimale Verteilung der Lohndimensionen in %	38
Abbildung 27: Kriterien der Anforderungsgerechtigkeit	39
Abbildung 28: Kriterien der Qualifikationsgerechtigkeit	40
Abbildung 29: Kriterien der Leistungsgerechtigkeit	40
Abbildung 30: Kriterien der Verhaltensgerechtigkeit	41
Abbildung 31: Bewertungsskalen	42
Abbildung 32: Wie viele einzelne Bewertungskriterien sind sinnvoll pro Dimension?	43
Abbildung 33: Umsetzung der UN-BRK	44

Abkürzungsverzeichnis

AHV	Alters- und Hinterlassenversicherung
ALV	Arbeitslosenversicherung
EL	Ergänzungsleistungen
EO	Erwerbsersatzordnung
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
Hilo	Hilfslosenentschädigung
IFEG	Bundesgesetz über die Institutionen zur Förderung der Eingliederung von invaliden Personen
IV	Invalidenversicherung
KTG	Krankentaggeldversicherung
KVG	Bundesgesetz über die Krankenversicherung
OR	Obligationenrecht
PK	Pensionskasse
QM	Qualitätsmanagement
UN-BRK	UN-Behindertenrechtskonvention
UVG	Unfallversicherungsgesetz
Ziff.	Ziffer

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage, Zielsetzung und Einordnung des Projektes

INSOS treibt mithilfe des Aktionsplans UN-BRK die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) bei Verbänden und Dienstleistungsanbietern für Menschen mit Beeinträchtigungen voran. Im Rahmen dieses Aktionsplans werden verschiedenste Projekte etabliert, u.a. im Handlungsfeld Arbeit.

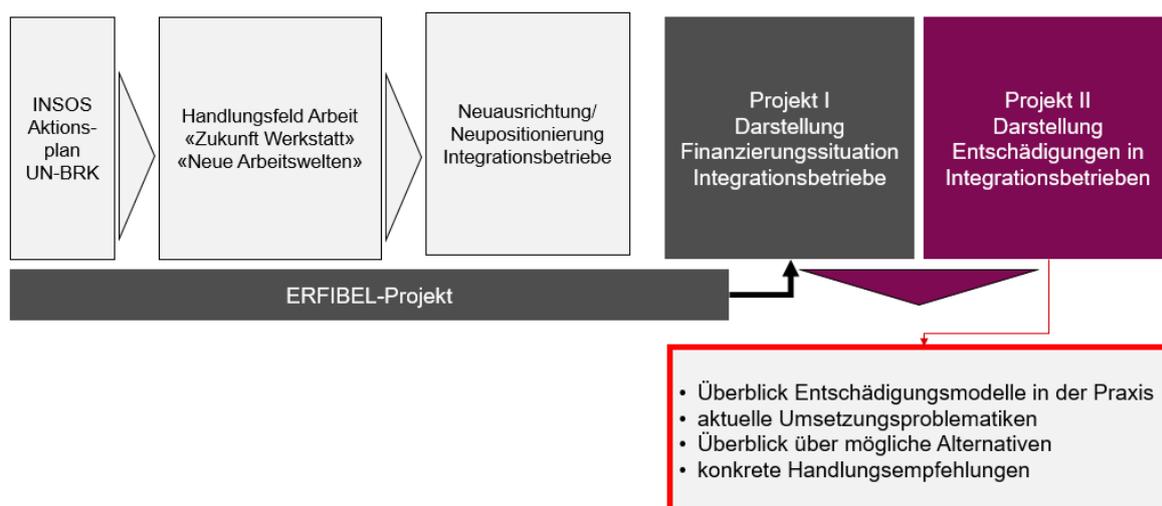
Für die Weiterentwicklung sowie Neuausrichtung/Neupositionierungen von Integrationsbetrieben in Bezug der UN-BRK bedarf es nach dem vorgelagerten Schritt einer Darstellung der Finanzierungssituation von Integrationsbetrieben (Projekt I)³ einer vertieften Auseinandersetzung mit Zusatzeinkommen und Entschädigungsmodellen in Integrationsbetrieben.

Um die Zukunft und mögliche Visionen von Integrationsbetrieben durchzudenken, ist eine Darstellung über aktuelle Zusatzeinkommen und Entschädigungsmodelle in Integrationsbetrieben erforderlich. Das vorliegende Projekt II widmet sich einer ersten, systematischen Bestandesaufnahme dieser Thematik in der Schweiz (siehe Abbildung 1).



weiterführende Informationen: Abschlussbericht Projekt I «Finanzierung von Integrationsbetrieben: Bestandesaufnahme, Herausforderungen, Wegweiser»

Abbildung 1: Einordnung des Projektes «Zusatzeinkommen in Integrationsbetrieben»



Eine erste Zielsetzung dieses Projektes besteht darin, einen fundierten Überblick über die in der Praxis angewandten Entschädigungsmodelle zu bieten. Dieser Überblick soll nicht nur die Vielfalt und Komplexität der existierenden Modelle aufzeigen, sondern auch die spezifischen Kontexte beleuchten, in denen diese Modelle zur Anwendung kommen. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die unterschiedlichen Ansätze und Methoden gelegt. Ziel ist es, eine umfassende Bestandesaufnahme der aktuellen Entschädigungspraxis in Integrationsbetrieben für Menschen mit Behinderungen zu entwickeln.

Eine zweite Zielsetzung ist die Untersuchung der aktuellen Umsetzungsproblematiken. Hierbei sollen die vielfältigen Herausforderungen und Schwierigkeiten, die bei der Entwicklung, Einführung und Anwendung der Entschädigungsmodelle in der Praxis auftreten, detailliert analysiert werden. Darüber hinaus beabsichtigt dieses Projekt, mögliche Alternativen aufzugreifen und zu diskutieren. Ebenfalls sollen aus der Synthese der Ergebnisse Handlungsempfehlungen formuliert und der Praxis zur Verfügung gestellt werden.

Adressaten sind Integrationsbetriebe und ihre Entscheidungsträger:innen, Menschen mit Behinderungen, die in Integrationsbetrieben arbeiten, Mitarbeitende und Kunden von

³ Siehe hierzu den Projektbericht I «Finanzierung von Integrationsbetrieben».

Integrationsbetrieben sowie alle weiteren interessierten (Fach)Personen. Sie alle erhalten einen Überblick, welche Entschädigungsformen und Entschädigungsmodelle existieren und in welchen Rahmenbedingungen und oft auch Zielkonflikten diese eingebettet sind.

Gleichzeitig zeigen die Schlüsselerkenntnisse und Handlungsempfehlungen mögliche Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Entschädigungsmodelle in der Praxis, zur besseren Koordination mit den Sozialversicherungssystemen und zur Umsetzung der UN-BRK auf.

1.2. Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) und deren Auswirkungen auf Entschädigungsmodelle

Die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) setzt sich weltweit für die Rechte von Menschen mit Behinderungen ein. Ein zentraler Aspekt der Konvention, insbesondere in Artikel 27, betrifft das Recht auf Arbeit und die Forderung nach gleichberechtigtem Zugang zum Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderungen.

Was bedeutet das für Entschädigungsmodelle? UN-BRK-konforme Entschädigungsmodelle müssen sicherstellen, dass Menschen mit Behinderungen nicht diskriminiert werden und dass ihre Arbeit in gleicher Weise wie die von nicht-behinderten Personen entlohnt wird. Das bedeutet:

- Keine Lohnunterschiede aufgrund von Behinderung.
- Unterstützung der Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt (erster Arbeitsmarkt) statt ausschliesslich im ergänzenden Arbeitsmarkt (zweiter Arbeitsmarkt).
- Förderung eines existenzsichernden Einkommens, das über die bisherige Praxis der Minimal- oder Sonderentlohnung hinausgeht.

Aktuelle Herausforderungen: Der Bericht zeigt auf, dass bestehende Modelle der Entschädigung oft nicht den Anforderungen der UN-BRK entsprechen. Dies liegt daran, dass Menschen mit Behinderungen häufig in geschützten Werkstätten oder Integrationsbetrieben zu geringeren Löhnen arbeiten, die nicht den branchenüblichen Standards entsprechen. Dadurch wird eine gleichberechtigte Teilhabe am allgemeinen Arbeitsmarkt behindert. Eine Anpassung der Modelle an die Vorgaben der UN-BRK ist notwendig, um die rechtliche und tatsächliche Gleichstellung zu erreichen.

1.3. Abgrenzung

Zur korrekten Einordnung der nachfolgenden Ausführungen sei auf die folgenden Abgrenzungen hingewiesen:

- **Bezug zu INSOS:** Das vorliegende Forschungsprojekt wurde im Auftrag der INSOS durchgeführt. Um eine Objektivität der Forschungsergebnisse zu gewährleisten, wurden die Untersuchungen ohne Mitwirkung oder Einflussnahme von INSOS vollständig neutral durchgeführt.
- **Erwachsene Menschen mit Behinderungen:** Im Weiteren stehen Integrationsbetriebe (Werkstätten und Tagesstätten) für erwachsene Menschen mit einer IV-Rente aus dem IFEG-Bereich im Vordergrund; Integrationsbetriebe mit ALV-Bezüger:innen, Sozialhilfeempfänger:innen oder anderen Integrationsmassnahmen anderer Sozialversicherungen sind nicht Teil der Ausführungen.
- **Sprachregion:** Die Untersuchung fokussierte sich auf die gesamte Schweiz und wurde zweisprachig (deutsch/französisch) durchgeführt. Die italienischsprachige Region wurde in die französische Erhebung integriert.

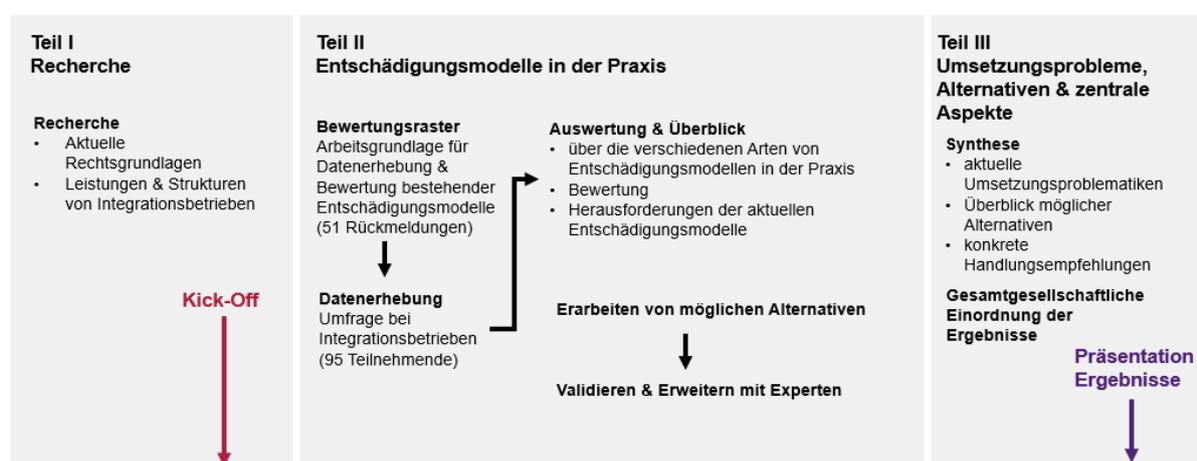
1.4. Planung und Ablauf der Untersuchung

Die in diesem Projekt angestrebte Bestandesaufnahme rund um die Zusatzeinkommen in Integrationsbetrieben ist die erste systematische Bestandesaufnahme dieser Art für die Schweiz.

Neben bestehenden Untersuchungen und Grundlagenliteratur für diese Thematik wurde bei der Planung der Untersuchung der Fokus immer auch auf die Zielsetzung von INSOS sowie des Aktionsplans UN-BRK ausgerichtet. Um eine systematische Bestandesaufnahme zu erreichen, die der aktuellen Praxissituation bestmöglich entspricht und auch momentane Umsetzungsproblematiken identifizieren und erste Lösungsansätze bieten kann, wurde ein dreiteiliges Verfahren (siehe Abbildung 2) gewählt.

Die Zielsetzung der Untersuchung sowie das dreiteilige Verfahren wurden im Rahmen einer Kickoff-Präsentation am 15. Juni 2023 anlässlich der INSOS-Kommissionssitzung «Arbeitswelt» erstmals vorgestellt und wertvolle Hinweise aus der Praxis und von den anwesenden Experten wurden diskutiert.

Abbildung 2: Planung und Ablauf der Untersuchung



Im ersten Teil liegt der Fokus auf Recherchearbeiten, um die aktuellen Rechtsgrundlagen, Leistungen und Strukturen sowie den aktuellen Stand der Forschung zur Thematik Zusatzeinkommen in Integrationsbetrieben aufzuarbeiten.

Der zweite Teil widmet sich der Erhebung in der Praxis. Dazu wurde in einem ersten Schritt ein Aufruf bei Integrationsbetrieben mit der Bitte um Einsicht in die aktuellen Entschädigungsmodelle gestartet. Obwohl es sich um sehr vertrauliche und sensible Daten handelt, war der Rücklauf sehr gut und es konnten insgesamt 51 Rückmeldungen analysiert werden. Die Analyse wurde mithilfe eines Bewertungsrasters durchgeführt. Auf dieser Basis konnten im nächsten zweiten Schritt die Themenfelder für die Umfrage identifiziert und der zugehörige Fragebogen gestaltet werden. Der Versand der Umfrage erfolgte im August/September 2023 via INSOS. Der Rücklauf der Umfrage war erneut sehr gut und insgesamt konnten 95 Umfrageergebnisse ausgewertet werden. Die Umfrageergebnisse stellen das Kernstück dieses Forschungsprojektes dar und liefern die Datengrundlagen für die erstellte Bestandesaufnahme.

Der dritte Teil zeigt die Synthese der Erkenntnisse und Ergebnisse und formuliert neben den Schlüsselerkenntnissen auch Handlungsempfehlungen für die Kommissionsarbeit des Branchenverbands. Die ersten zentralen Ergebnisse dieses Forschungsprojektes wurden an der INSOS-Tagung vom 21. November 2023 einem breiten Publikum präsentiert und aufkommende Diskussionspunkte aufgenommen. Der vorliegende Abschlussbericht führt sowohl diese Erkenntnisse weiter aus und ergänzt sie mit weiteren Themenfeldern, die aufgrund der zeitlichen Beschränkung noch nicht veröffentlicht wurden.



ergänzende Unterlagen: Präsentationsunterlagen anlässlich der INSOS-Tagung vom 21. November 2023: «Wegweisende Überlegungen zur Zukunft von Integrationsbetrieben, Fokus: Entschädigung der Angestellten mit Behinderung»

1.5. Datengrundlage

Das Kernstück dieses Berichts stellen die beiden Erhebungen dar: (1) Analyse der Entschädigungsmodelle aus der Praxis und (2) Befragung zur Entschädigung bei Integrationsbetrieben.

Für die aktuell angewendeten Entschädigungsmodelle konnten insgesamt 51 Rückmeldungen aus der Praxis analysiert werden, darunter 44 konkrete Praxisbeispiele für Entschädigungsmodelle, 33 aus der Deutschschweiz, zehn aus der Romandie und eines aus dem Tessin. Zudem wurden sieben weitere Rückmeldungen eingereicht, die keine Entschädigungsmodelle verwenden und alternative Lösungsansätze (wie z.B. einen einheitlichen Lohn für alle Menschen mit Behinderungen) einsetzen.

Die Stichprobe der Umfrage enthält Antworten von 95 Teilnehmer:innen, darunter Geschäftsführer:innen sowie Begleit- und Fachpersonal. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit für die Umfrage betrug 49 Minuten, was insgesamt mehr als 77 Stunden an gesammelter Expertise repräsentiert. Die Teilnehmer:innen setzen sich zu 17% aus französischsprachigen und zu 83% aus deutschsprachigen Personen zusammen, was der Verteilung der angefragten Grundgesamtheit entspricht.

Die Verteilung der Integrationsbetriebe nach Beeinträchtigungsart der Menschen mit Behinderungen ergab, dass 23% Arbeitsstellen für Menschen mit einer Sinnesbeeinträchtigung anbieten, 65% Arbeitsstellen für Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen, 76% Arbeitsstellen für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen und 37% Arbeitsstellen für Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen. Zusätzlich gaben 9% der Integrationsbetriebe «andere» an, darunter sind Suchterkrankungen, Lernbeeinträchtigungen und Autismus. Bei dieser Antwort waren Mehrfachantworten möglich.

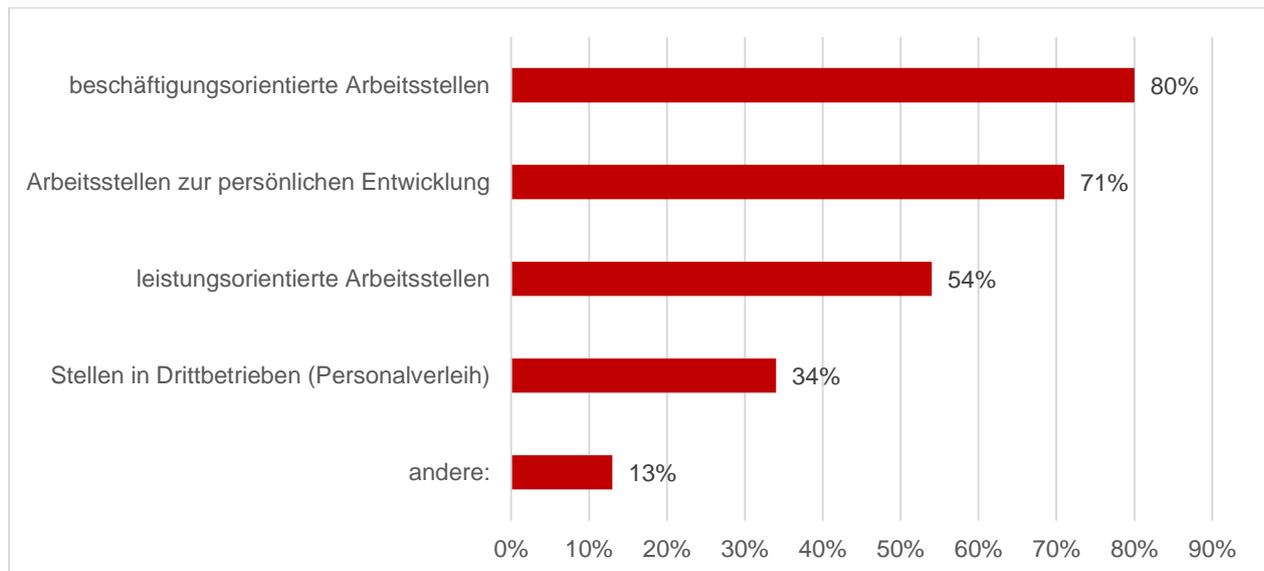
Die Umfrage erfasste auch die Zuordnung der Teilnehmer:innen zu verschiedenen IFEG-Bereichen, wobei 62% der befragten Betriebe dem IFEG-Bereich «Leistungsvereinbarung Tagesstruktur OHNE Lohn» angehörten und 81% dem IFEG-Bereich «Leistungsvereinbarung Tagesstruktur MIT Lohn». Darüber hinaus gaben 13% «andere» Bereiche an, darunter Bildung, IV-Massnahmen, betreutes Wohnen und berufliche Integration. Auch hier waren Mehrfachnennungen möglich.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass 8% der Betriebe in mehreren Kantonen tätig sind, während 92% ihre Tätigkeit auf einen Kanton beschränken. Die Betriebe stufen sich zu 35% tendenziell als marktorientiert und zu 65% als tendenziell mitarbeiterorientiert ein.

In Bezug auf die Art der Arbeitsstellen wurden 54% als leistungsorientierte Arbeitsstellen, 80% als beschäftigungsorientierte Arbeitsstellen, 71% als Arbeitsstellen zur persönlichen Entwicklung und 34% als Stellen in Drittbetrieben (Personalverleih) identifiziert. Zusätzlich gaben 13% «andere» Arten von Arbeitsstellen an. Auch hier waren Mehrfachnennungen möglich (siehe Abbildung 3).

Es wurde im Weiteren eine gute, d.h. proportionale Verteilung zwischen verschiedenen Rechtsformen, Sitzkantonen, Art der Arbeitsstellen sowie Betriebsgrößen erreicht.

Abbildung 3: Datengrundlage: Art der Arbeitsstellen



Zusätzlich zur Charakterisierung der Integrationsbetriebe wurde die Branche der angebotenen Arbeitsstellen bei den Umfrageteilnehmer:innen in einem offenen Textfeld erfasst, zusammengefasst, kategorisiert und gruppiert. Diese Kategorisierung bietet einen Überblick über die Vielfalt der Branchen, in denen die Teilnehmer:innen der Umfrage tätig sind, und sie zeigt eine breite Palette von Tätigkeiten, von handwerklichen und industriellen Arbeiten bis hin zu Dienstleistungen und kreativen Berufen (siehe Abbildung 4). Auch hier waren Mehrfachnennungen möglich. Es fand keine Gewichtung der einzelnen Branchen statt.

Abbildung 4: Übersicht repräsentierter Branchen

Übersicht repräsentierter Branchen:	
A) Büro und Verwaltung <ul style="list-style-type: none">- Sekretariatsarbeiten- Bürobereich- Administration- Kaufmännischer Bereich	E) Logistik und Transport <ul style="list-style-type: none">- Logistik- Lager- Lieferdienst- Onlineversandhandel
B) Handwerk und Produktion <ul style="list-style-type: none">- Schreinerei- Metallbau- Holzbearbeitung- Mechanische Fertigung- Elektromontage- Schlosserei- Korberei- Druckerei- Kunsthandwerk- Musikinstrumentenbau- Textilverarbeitung- Metallverarbeitung- Holzverarbeitung- Keramikwerkstatt	F) Gesundheits- und Sozialwesen <ul style="list-style-type: none">- Betreuung von Menschen mit Beeinträchtigungen- Sozialwesen- Pflege und Betreuung
C) Gastronomie und Lebensmittelproduktion <ul style="list-style-type: none">- Restaurant- Küche- Bäckerei- Lebensmittelverarbeitung- Café- Catering- Milchprodukte- Gastronomiezentrum	G) Kreative und künstlerische Tätigkeiten <ul style="list-style-type: none">- Kreativbereich- Grafik- Kunst- Design
D) Landwirtschaft und Gartenbau <ul style="list-style-type: none">- Landwirtschaft (Legehennen, Mastschweine, Feld- und Futterbau)- Gärtnerei (Gemüse, Beeren, Obst)- Landschaftspflege- Gartenbau- Floristik- Gemüsebau	H) Technik und Industrie <ul style="list-style-type: none">- Industrielle Fertigung- Montage- Elektrotechnik- CNC-Technik- Recycling
	I) Dienstleistungen <ul style="list-style-type: none">- Reinigung- Hauswirtschaft- Facilitymanagement- Technischer Dienst- Wäscherei
	J) Bildung und Training <ul style="list-style-type: none">- Bildungsorganisation- Schulung und Training

Teil I – Auswertung der Praxismodelle

2. Auswertung der Entschädigungsmodelle aus der Praxis

2.1. Überblick/Grundsätzliches

Im Rahmen der Analyse der Entschädigungsmodelle aus der Praxis wurden insgesamt 51 aktuelle Praxisbeispiele ausgewertet. Die nachfolgenden Erkenntnisse dieser Auswertungen stellen wiederum die Grundlage für die Umfrage dar.

Diese Modelle zeichnen sich durch eine grosse Vielfalt und Anpassungsfähigkeit an die spezifischen Bedürfnisse und Fähigkeiten von Menschen mit Behinderungen aus. Ein zentrales Element vieler dieser Modelle ist ein übersichtlicher und verständlicher Beurteilungsbogen, der auf einem Punkte-Bewertungssystem basiert. Die Zusatzeinkommen werden dabei anhand verschiedener Kriterien berechnet, die beispielsweise eine Kompetenzbewertung der Person und deren Leistung umfassen können.

Einige Modelle unterscheiden sich in der Gewichtung von Arbeitsleistung und Teilnahme. Während in der einen Variante die Entschädigung auf Basis der Arbeitsleistung erfolgt, legt die andere Variante den Schwerpunkt auf die Teilnahme und das Mitwirken im Integrationsbetrieb, ohne die Arbeitsleistung direkt bei der Entschädigung zu berücksichtigen. Dies zeigt einen Ansatz, Überforderung durch Leistungsdruck zu vermeiden und stattdessen die Präsenz und Teilhabe zu fördern.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Berücksichtigung der individuellen Leistungsfähigkeit und der beruflichen Entwicklung. Viele Modelle legen eine leistungsbezogene Abstufung zugrunde und bieten Anpassungen des Lohnes an, die sowohl die berufliche als auch die persönliche Entwicklung der Menschen mit Behinderungen berücksichtigen. Dies wird oft durch interne Kurse und Weiterbildungsangebote unterstützt.

Die Analyse zeigt zudem, dass die Festlegung der Löhne in vielen Fällen transparent und einheitlich innerhalb definierter Lohnkategorien und Bandbreiten erfolgt. Dies trägt zur Schaffung eines stabilen und verlässlichen Einkommens bei, das neben weiteren (Haupt-)Einkommensquellen wie IV und UVG-Rente, PK-Rente und EL besteht.

Die analysierten Entschädigungsmodelle weisen eine breite Palette an etablierten Ansätzen und Methoden auf, die darauf abzielen, eine angemessene, objektive und individuell angepasste Vergütung für Menschen mit Behinderungen zu bieten. Sie reflektieren ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse der Menschen mit Behinderungen und ein starkes Engagement für deren Integration und Wertschätzung im Arbeitsleben.

2.2. Entwickeltes Kategoriensystem zur Bewertung und Analyse der Entschädigungsmodelle

Die Modelle aus der Praxis wurden mittels eines Analyserasters ausgewertet. Die Dimensionen der Lohngerechtigkeit wurden deduktiv aus der Theorie abgeleitet. Die weiteren Kategorien wurden induktiv aus der Sichtung der Praxismodelle gebildet. Dabei entstanden die folgenden Kategorien (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Kategoriensystem Entschädigungsmodelle

Kategoriensystem
<i>zur Bewertung und Analyse der Entschädigungsmodelle</i>
1. Rahmenbedingungen:
Zielgruppe des Modells
Finanzierung
2. Lohn:
Mindestlohn
Höchstlohn
13. Monatslohn
Gratifikationen
3. Anstellungsbedingungen:
GAV
Angaben zu weiteren Lohnnebenleistungen
Teuerungsanpassung
Lohnfortzahlungspflicht
Ferienanspruch
wöchentliche Arbeitszeit
Teilzeit möglich?
4. Sozialversicherungen:
Pensionskasse
Unfallversicherung
Krankentaggeld
Kinderzulagen
5. Entschädigungsmodell:
Bewertungsprozess
Rhythmus
Hilfsmittel
weitere Informationen

2.3. Relevante Dimensionen der Lohngerechtigkeit und deren Umsetzung

Aus der Theorie abgeleitet wurden die Dimensionen der Anforderungs-, Qualifikations-, Leistungs-, Verhaltens-, Erfolgs-, Markt-, Sozial-, Verteilungs- und Bedarfsgerechtigkeit. Die Modellanalyse bestätigte jedoch nur vier dieser Dimensionen als aktuell in der Praxis relevant: Anforderungsgerechtigkeit, Verhaltensgerechtigkeit, Leistungsgerechtigkeit und Qualifikationsgerechtigkeit.

Die Analyse ergab, dass die Qualifikationsgerechtigkeit in 33 % der Fälle abgedeckt wurde, die Leistungsgerechtigkeit in 76 %, die Verhaltensgerechtigkeit in 85 % und die Anforderungsgerechtigkeit in 88 % der Fälle. Auf Grundlage dieser Ergebnisse wurden ausschliesslich diese vier validierten Dimensionen in die Umfrage zur weiteren Untersuchung übernommen. Die weiterführende Analyse der Modelle konzentrierte sich auf die Identifizierung spezifischer Bewertungsaspekte innerhalb der vier validierten Dimensionen der Lohngerechtigkeit. Es zeigten sich zwei Tendenzen: einerseits eine Bewertung anhand einzelner Kriterien (Bsp: Selbstständigkeit, Belastbarkeit oder Sozialverhalten) und andererseits eine Einstufung auf Grundlage von vordefinierten Anforderungs- und Funktionsprofilen.

Ein weiterer identifizierter Diskussionspunkt betraf die Anpassung der Bewertungskriterien: Sollten allgemeine Kriterien für alle Menschen mit Behinderungen gelten oder sollten diese individuell pro Person abgestimmt werden? In der Praxis zeigt sich eine Tendenz zu standardisierten Kriterien. Es sind jedoch beide Ansätze zu finden. Diese Überlegungen wurden zusammen mit der Frage der Personalisierung versus Standardisierung in der Leistungsbeurteilung geäussert. Einerseits könnte eine individuelle Anpassung der Kriterien eine höhere Genauigkeit und Angemessenheit gewährleisten, da sie die spezifischen Fähigkeiten und Umstände jedes Einzelnen berücksichtigt. Andererseits könnte eine solche Individualisierung zu Inkonsistenzen führen und die Vergleichbarkeit sowie die Objektivität der Bewertungen beeinträchtigen.

Schliesslich wurde die Frage nach der Gewichtung der Dimensionen relevant und die Anzahl der sinnvollen Kriterien bedeutsam. Diese Frage ist wichtig, da sie die relative Bedeutung jeder Dimension im Gesamtkontext der Bewertung bestimmt. Eine unstimmgige Gewichtung könnte bestimmte Aspekte überbetonen und andere unterbewerten. Die Bestimmung der optimalen Anzahl von Kriterien ist ebenfalls von Bedeutung, da eine zu grosse Anzahl die Bewertungsprozesse übermässig verkomplizieren und eine zu geringe Anzahl wichtige Aspekte möglicherweise nicht erfassen könnten.

2.4. Relevante Bewertungskriterien

Die oben erwähnten Dimensionen der Lohngerechtigkeit sind als übergeordnete Kategorien zu verstehen und eignen sich für sich allein nicht als direktes Bewertungsinstrument. Um diese Dimensionen messbar zu machen, ist es notwendig, sie durch spezifische Bewertungskriterien zu konkretisieren. Eine gängige Methode besteht darin, die einzelnen Dimensionen anhand dieser Kriterien objektiv zu bewerten. In der untenstehenden Abbildung 6 sind sämtliche aus den Praxismodellen identifizierten Bewertungskriterien aufgelistet. Ebenfalls ist die Anzahl der Fundstellen ersichtlich, die zeigen, in wie vielen verschiedenen Praxismodellen dieselben Bewertungskriterien verwendet wurden, und damit die Bedeutung einzelner Kriterien und der übergeordneten Dimensionen verdeutlichen. Synonyme wurden dabei zusammengefasst.

Abbildung 6: Identifizierte Bewertungskriterien

Identifizierte Bewertungskriterien			
Anforderungsgerechtigkeit	<i>Fundstellen</i>	Verhaltensgerechtigkeit	<i>Fundstellen</i>
Einsatzbereitschaft/Ausdauer/Initiative	18	Interesse/Motivation	16
Selbstständigkeit	17	Pünktlichkeit/Präsenz am Arbeitsplatz	16
Flexibilität/Veränderungsbereitschaft	14	Sozialverhalten/Sozialkompetenz	13
Konzentration/Auffassungsvermögen	12	Kritik- und Konfliktfähigkeit	9
Kognitive Fähigkeiten	9	Ordnung	8
Zuverlässigkeit	9	Körperhygiene	8
Einsatzmöglichkeiten	8	Gruppenverhalten	8
Umgang mit Maschinen, Werkzeugen, Material	8	Teamfähigkeit/Zusammenarbeit	8
Verständnis/Befolgung von Anweisungen	8	Absenzen	8
Arbeitsmethodik	7	Umgangsformen	8
Verantwortungsbereitschaft	6	Umgang mit Vorgesetzten	7
Betreuungsaufwand	5	Arbeitsverhalten	6
Anforderungen Arbeitsbereich/Schwierigkeitsgrad	5	Umgang mit Kollegen	6
Organisation	5	Einhaltung von Regeln	6
Räumliche Strukturierung	5	Sauberkeit	3
Körperbeeinträchtigung	4	Kommunikationsfähigkeit	3
Geschicklichkeit/Genauigkeit	4	Selbstreflexion/persönliche Weiterentwicklung	3
Belastbarkeit	2	Umgang mit Ängsten	2
Spezialkompetenz	1		
Leistungsgerechtigkeit	<i>Fundstellen</i>	Qualifikationsgerechtigkeit	<i>Fundstellen</i>
Arbeitsqualität	20	Ausbildungsniveau	6
Arbeitsquantität/Arbeitstempo	12	Berufliche Handlungskompetenz	5
Produktive u. marktwirtschaftliche Leistung	6	Berufserfahrung	4
Produktivität	4	Wagen von Befähigungsschritten (z.B. eine Aus- oder Weiterbildung)	2
Zielerreichung	3		
Leistungskonstanz	2		
Anleitungsfunktion	2		
Zusätzliche Aufgaben	1		
Arbeitszeit	1		

2.5. Relevante Themenfelder und offene Umsetzungsfragen

Zusätzlich zu den Modellen aus der Praxis wurden generelle Inputs zur Thematik ausgewertet und zu Themenfelder zusammengefügt. Diese Themenfelder umfassen grundlegende Fragen, die sich auf die ideale Handhabung bestimmter Aspekte konzentrieren, unabhängig von den derzeitigen Praktiken und rechtlichen Grundlagen. Die Betrachtung dieser Themenfelder hängt stark vom Selbstverständnis der jeweiligen Betriebe ab, wobei unterschiedliche Interpretationen und Herangehensweisen existieren. Die identifizierten Themenfelder, das entwickelte Kategoriensystem sowie die Dimensionen der Lohngerechtigkeit und deren Bewertungskriterien bildeten die Grundlage für die Entwicklung und Auswertung des Fragebogens.

Im Folgenden werden die identifizierten Themenfelder vorgestellt. Dabei handelt es sich um einen Einblick in das methodische Vorgehen zur Erstellung der Umfrage, nicht um eine Präsentation der Umfrageergebnisse.

I. Die Bedeutung der Zusatzeinkommen in Integrationsbetrieben

Dieses Themenfeld untersucht, in welchem Umfang der Lohn für Mitarbeitende mit Beeinträchtigungen als Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung ihrer Tätigkeit betrachtet wird. Darüber hinaus wird analysiert, inwiefern der Verzicht auf die Berücksichtigung individueller Leistungen bei der Lohnberechnung zur Reduktion von Stress beitragen kann. Ein weiterer Aspekt der Untersuchung ist der Einfluss direkt ausgezahlter Löhne auf die Motivation der Mitarbeitenden.

II. Erwartungen und Zukunftsvorstellungen

Dieses Themenfeld untersucht die Anreizstruktur des aktuellen Sozialversicherungssystems und die potenziellen Fehlanreize, die es setzen könnte. Zudem wird die Frage beleuchtet, inwieweit Integrationsbetriebe ein unternehmerisches Risiko tragen sollten. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Finanzierung der Löhne im ergänzenden Arbeitsmarkt, insbesondere hinsichtlich der Optionen einer Finanzierung durch selbst erwirtschaftete Erträge oder öffentliche Beiträge.

III. Geldfluss an die Mitarbeitenden mit Beeinträchtigung

Dieses Themenfeld analysiert die Angemessenheit des bestehenden Entschädigungssystems für Mitarbeitende mit Beeinträchtigungen. Es werden alternative Methoden der Entschädigungszahlung, wie die zentrale Auszahlung über den Arbeitgeber, sowie deren potenzielle Vor- und Nachteile betrachtet.

IV. Aktuelle Situation in der Praxis

Dieses Themenfeld befasst sich mit der derzeitigen Praxis der Lohnfinanzierung und Budgetierung in Integrationsbetrieben. Im Mittelpunkt steht die Koordination mit Sozialversicherungsleistungen und die Frage, ob höhere Lohnzahlungen tatsächlich zu einer Verbesserung der finanziellen Situation der betroffenen Mitarbeitenden führen.

V. Anstellungsbedingungen

Dieses Themenfeld widmet sich den verschiedenen Aspekten der Anstellungsbedingungen für Mitarbeitende mit Beeinträchtigungen. Untersucht werden dabei Lohnarten, Mindest- und Höchstlöhne, Gesamtarbeitsverträge (GAV), Teuerungsanpassungen, Teilzeitpensen, Ferienansprüche, wöchentliche Arbeitszeiten sowie Sozialversicherungsregelungen.

VI. Aktuelle Entschädigungssysteme

Dieses Themenfeld analysiert die bestehenden Entschädigungssysteme und deren rechtliche Rahmenbedingungen. Es wird untersucht, inwiefern gesetzliche und kantonale Vorschriften sowie die schriftliche Festlegung dieser Systeme in der Praxis tauglich sind und welche Zufriedenheit sie bei den Betroffenen hervorrufen.

VII. Einbezug der Mitarbeitenden mit Beeinträchtigungen

Dieses Themenfeld befasst sich mit der Fähigkeit der Mitarbeitenden mit Beeinträchtigungen, den Wert von Geld zu verstehen und ihre Finanzen eigenständig zu verwalten. Zudem wird untersucht, inwieweit die Mitarbeitenden das Entschädigungssystem nachvollziehen können und wie Mitarbeiterentwicklungsprozesse, Planungsprozesse, Zielvereinbarungen sowie Fremd- und Selbstbeurteilungen gestaltet sind.

Die Zwischenergebnisse dieser Analyse wurden anlässlich der INSOS-Kommissionssitzung «Arbeitswelt» am 12. September 2023 präsentiert.



ergänzende Unterlagen: Präsentationsunterlagen anlässlich der INSOS-Kommissionssitzung «Arbeitswelt» vom 12. September 2023: «Projekt II: Entschädigung in Integrationsbetrieben: Update & Ausblick»

Teil II – Grundlagen des Entschädigungssystems

3. Bedeutung der Entschädigung in Integrationsbetrieben

In der aktuellen Diskussion um die angemessene Entschädigung von Menschen mit Behinderungen offenbaren sich vielschichtige Herausforderungen und Perspektiven, die vielfach für einen begrenzenden Rahmen oder Spielraum sorgen, die aber auch die Bedeutung nicht monetärer Bedingungen verdeutlichen.

3.1. Überblick/Grundsätzliches

Eine zentrale Erkenntnis ist, dass die konventionellen Modelle der leistungsbezogenen Entschädigung nicht ohne Weiteres auf Menschen mit Behinderungen übertragbar sind. Insbesondere bei Personen mit psychischen Beeinträchtigungen variiert die Leistungsfähigkeit erheblich, was eine differenzierte Betrachtung erforderlich macht. So kann beispielsweise das bloße Erscheinen am Arbeitsplatz für einige Personen bereits eine beachtliche Leistung darstellen, die jedoch in traditionellen Leistungslohnsystemen nicht adäquat berücksichtigt wird.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der begrenzte finanzielle Nutzen des Lohns für Personen, die Sozialversicherungsleistungen von der Invalidenversicherung und/oder Ergänzungsleistungen erhalten. Diese Konstellation führt oft dazu, dass aufgrund der Koordination mit den Sozialversicherungen der Anreiz zur Arbeitsaufnahme aus finanzieller Sicht letztlich minimiert wird, weil ab einem bestimmten Zusatzeinkommen die EL gekürzt werden oder gar die IV-Rente reduziert wird. Es wird argumentiert, dass für einige dieser Personen der finanzielle Mehrwert der Arbeit nicht erkennbar ist, was ihre Motivation zur Teilnahme am Arbeitsmarkt beeinträchtigen kann. Darüber hinaus fehlt oft das Bewusstsein dafür, dass der Lohn auch einen Beitrag zu den allgemeinen Lebenshaltungskosten leistet.

Die individuelle Betrachtung jedes Einzelfalls wird von den Teilnehmer:innen als sehr wichtig erachtet. Es wird darauf hingewiesen, dass bei der Festlegung des Lohnes mit den Ergänzungsleistungen koordiniert werden sollte, um finanzielle Einbussen für die Mitarbeitenden zu vermeiden. Des Weiteren wird betont, dass der Anreiz zur Arbeit oft weniger in der Entschädigung selbst liegt, sondern vielmehr im sozialen Umfeld und in der Struktur, die die Arbeit bietet. Dies unterstreicht die Bedeutung von Arbeitsplätzen als soziale und strukturierende Elemente im Leben von Menschen mit Behinderungen. Gleichermassen wird argumentiert, dass monetäre Anreize eine begrenzte und kurzfristige Wirkung haben und dass andere Faktoren wie Wertschätzung und die Vermittlung von Selbstwirksamkeit eine grössere Rolle spielen können. Dies deutet im Umkehrschluss aber auch darauf hin, dass Leistungsbeurteilungen, wenn sie nicht sorgfältig (z.B. nicht anhand objektiver, formeller Bewertungskriterien) gehandhabt werden, demotivierend wirken und die intrinsische Motivation untergraben können.

Die psychische und physische Verfassung der Klient:innen ist ein weiterer entscheidender Faktor, der berücksichtigt werden sollte. Nicht alle Menschen mit Behinderungen sind in der Lage, ihre Leistung zu steigern, selbst wenn sie dies möchten. Dies macht es nötig, die Arbeitsanforderungen und -bedingungen an die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse anzupassen, was sich auch in den Entschädigungsmodellen entsprechend wiederfinden sollte.

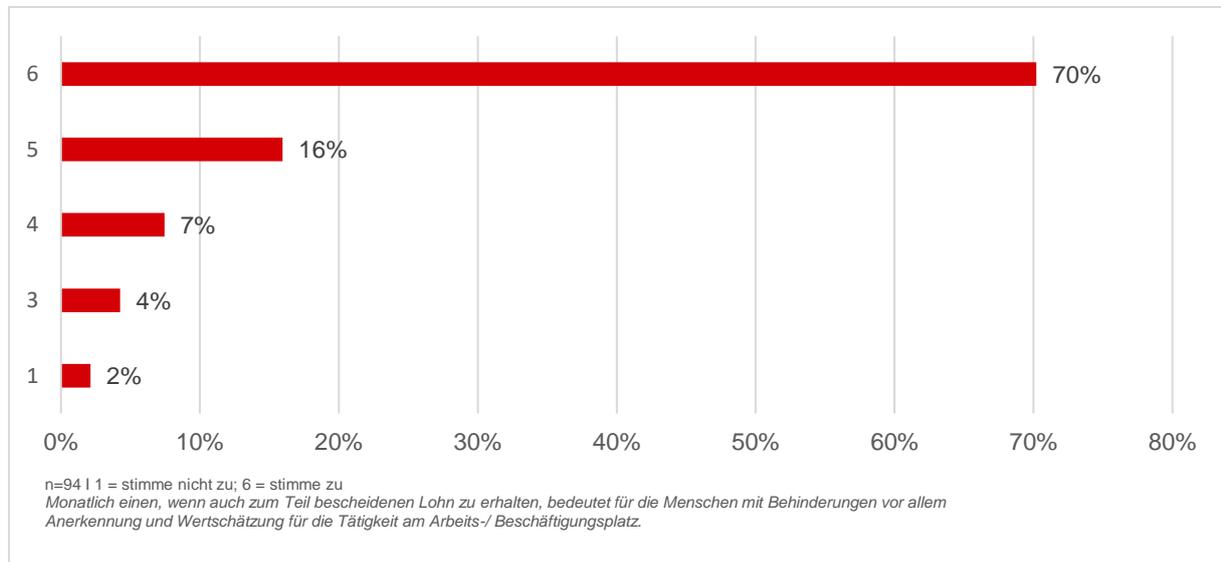
Die Entschädigung von Menschen mit Behinderungen ist ein komplexes Thema, das eine sorgfältige, individuelle und differenzierte Herangehensweise erfordert. Es geht nicht nur um den finanziellen Aspekt, sondern auch um soziale Integration, Wertschätzung und die Anpassung an individuelle Fähigkeiten und Bedürfnisse. Die Herausforderung besteht darin, ein Entschädigungssystem zu entwickeln, das sowohl angemessen als auch motivierend ist und gleichzeitig die sozialen und psychologischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt.

3.2. Lohn bedeutet Anerkennung und Wertschätzung

Die monatliche Entschädigung, selbst wenn sie bescheiden ausfällt, hat eine grosse Bedeutung für die Menschen mit Behinderungen. Eine überwältigende Mehrheit von 93% der befragten Betriebe stimmt

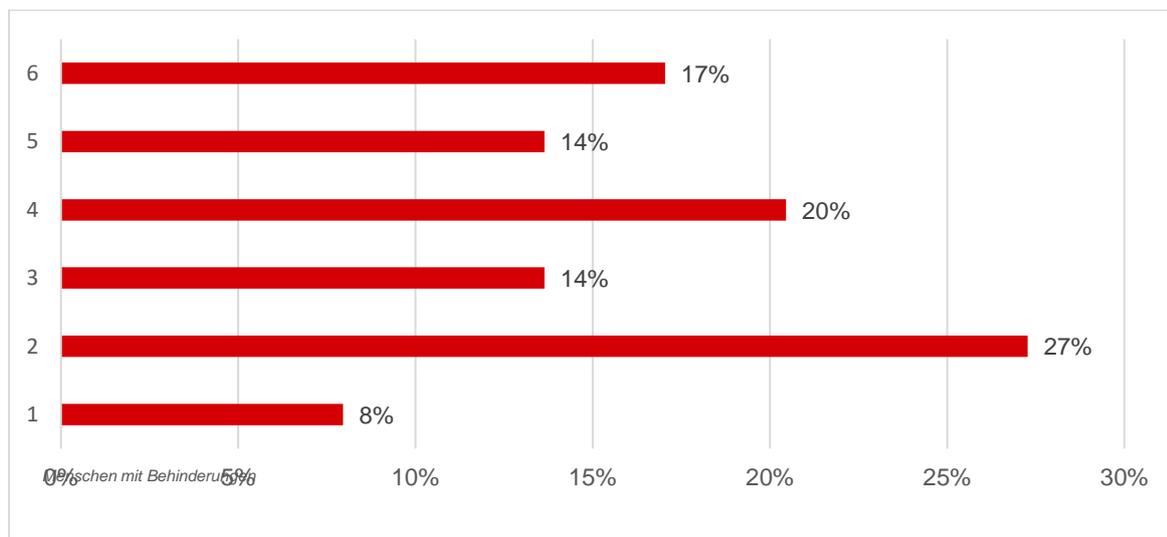
zu, dass der Lohn vor allem als Anerkennung und Wertschätzung für ihre Tätigkeit am Arbeits- oder Beschäftigungsplatz dient. Dabei gaben 70% von ihnen die höchste Zustimmung (Wert 6 auf einer Skala von 1 bis 6) an (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Lohn bedeutet Anerkennung und Wertschätzung



Die Frage, ob das Nichteinberechnen der individuellen Leistung in die Lohnberechnung zu einer signifikanten Stressreduktion führt, spaltet die Meinungen: 51% stimmen zu, während 49% nicht zustimmen. Dies deutet auf eine ambivalente Haltung hin und unterstreicht die Komplexität der Thematik (siehe Abbildung 8). Dabei wird eine Leistungsbeurteilung von 78% der befragten Betriebe grundsätzlich als sinnvoll erachtet, jedoch unabhängig vom Einfluss auf den Lohn. Auch hier stimmen 34% vollständig (Wert 6) zu. Die Entschädigung der Menschen mit Behinderungen wird als ein wichtiges Element der agogischen Arbeit angesehen. 85% der befragten Betriebe stimmen dieser Aussage zu, wobei 38% die höchste Zustimmung (Wert 6) ausdrücken.

Abbildung 8: Leistungsunabhängige Lohnberechnung reduziert Stress

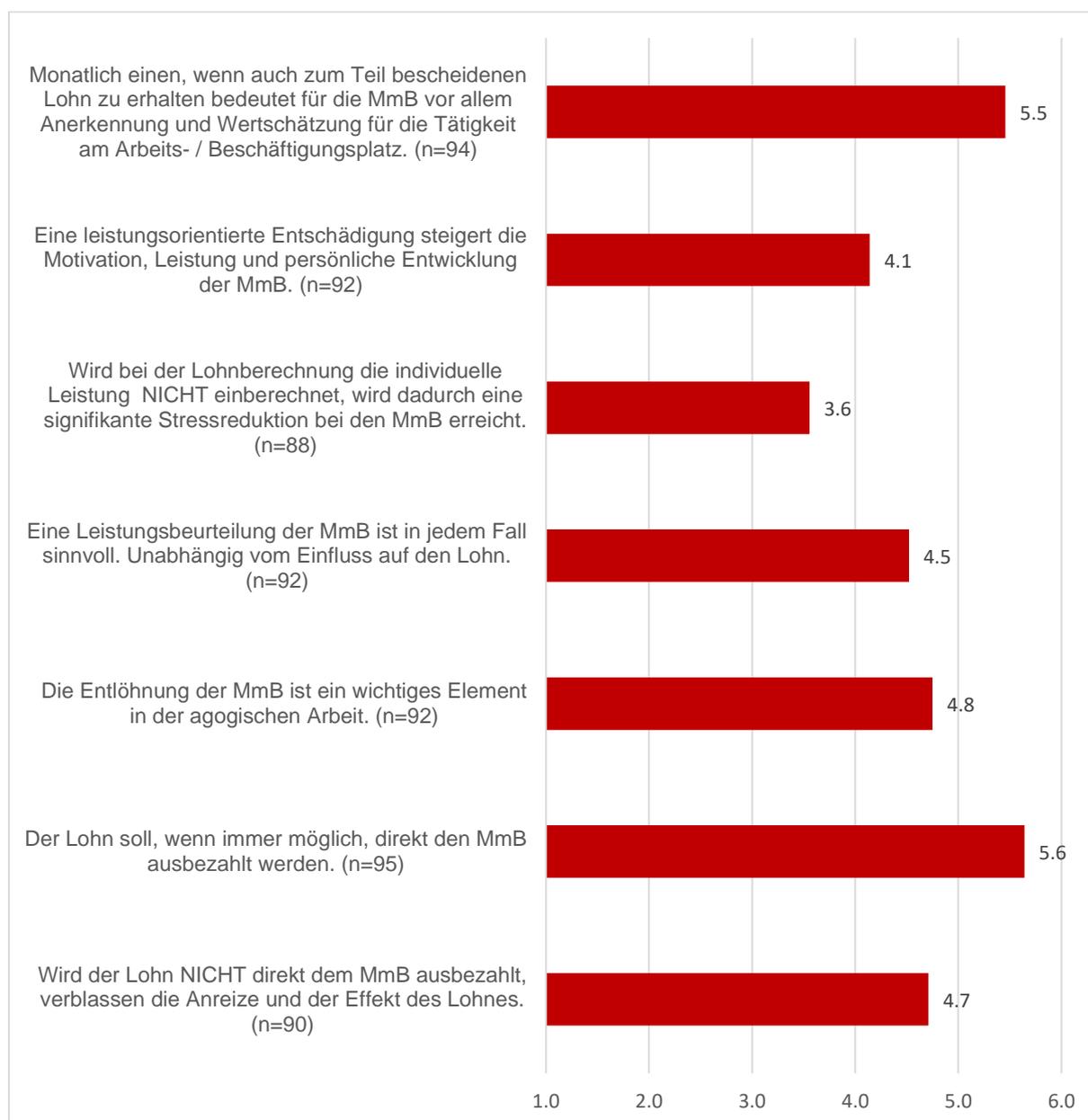


Die Ergebnisse zeigen, dass die Entschädigung von Menschen mit Behinderungen grundsätzlich befürwortet wird, während hinsichtlich einer leistungsorientierten Gestaltung teils Zurückhaltung besteht. Ein Drittel der befragten Betriebe befürwortet hingegen einen Leistungslohn, der direkt an die Produktivität gekoppelt ist.

Die direkte Auszahlung des Zusatzeinkommens an die Menschen mit Behinderungen wird von einer überwiegenden Mehrheit (96%) befürwortet, wobei 79% dies mit der höchsten Zustimmung (Wert 6)

unterstützen. Schliesslich stimmen 78% der befragten Betriebe zu, dass die Anreize und der Effekt des Lohnes verblassen, wenn der Lohn nicht direkt an die Menschen mit Behinderungen ausgezahlt wird. 42% geben hierbei die höchste Zustimmung (Wert 6). Dies zeigt auch folgendes anonymisierte Zitat aus der Umfrage: «*Wir wissen, dass monetäre Anreize eine begrenzte und kurzzeitige Wirkung haben. Wertschätzung und die Vermittlung von Selbstwirksamkeit können anderweitig besser hergestellt werden. Leistungsbeurteilungen können zum Motivationskiller werden. Dennoch gibt es betreute Mitarbeitende, die darauf ansprechen. Wir pflegen die Tradition des Zahltags, am Ende des Monats. Damit wird für viele KlientInnen ein Bezug von Leistung und Lohn hergestellt. Das ist ein wichtiger Tag im Monatsablauf.*»

Abbildung 9: Überblick Lohn bedeutet Anerkennung und Wertschätzung



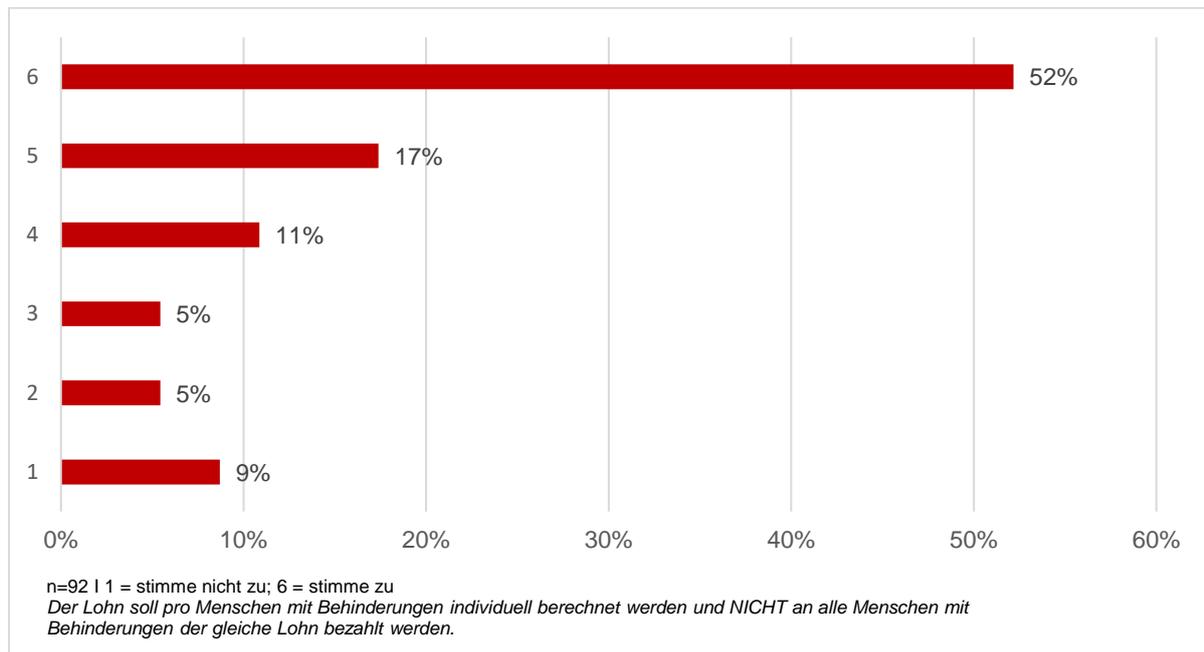
Die Ergebnisse zeigen die komplexen Aspekte der Entschädigung für Menschen mit Behinderungen. Sie zeigen, dass Lohn nicht nur eine finanzielle, sondern auch eine symbolische Bedeutung hat, die Anerkennung, Wertschätzung und Motivation umfasst. Gleichzeitig ist zu betonen, dass Menschen mit Behinderungen in vielen Betrieben produktive Arbeit leisten, die zu bedeutenden Erträgen aus Produktion und Dienstleistungen führt. Diese Leistungen sind für die Betriebe wichtig und werden von den Kantonen häufig eingefordert. Der Lohn sollte daher auch als gerechte Entschädigung für die erbrachte Arbeit betrachtet

werden. Ein leistungsabhängiger Lohn kann jedoch auch als Stressfaktor wahrgenommen werden. Die direkte Auszahlung des Lohns scheint dabei ein entscheidender Faktor zu sein, um die positiven Effekte zu maximieren (siehe Abbildung 9).

3.3. Individuelle Bedürfnisse und Anforderungen gegenüber Einheitsmodellen und der gängigen Praxis im allgemeinen Arbeitsmarkt

Eine Mehrheit von 80% der befragten Betriebe spricht sich gegen einen einheitlichen Lohn für alle Mitarbeitenden aus und befürwortet stattdessen eine individuelle Berechnung. Mehr als die Hälfte von ihnen (52%) unterstützt diese Ansicht mit der höchsten Zustimmung. Diese Ergebnisse deuten auf ein starkes Interesse an einer differenzierten und personalisierten Lohnausgestaltung hin, die die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen berücksichtigt (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Einheitliche Löhne vs. individuelle Berechnung



Beim Vergleich der Entschädigung mit dem ersten Arbeitsmarkt sind die Meinungen geteilt. 54% der befragten Betriebe halten es für sinnvoll, einen Arbeitsplatz ohne geschützte Rahmenbedingungen des allgemeinen Arbeitsmarktes als Vergleichsmaßstab zu verwenden. Diese Ergebnisse spiegeln eine Unsicherheit oder Ambivalenz bezüglich der Anwendbarkeit der Standards des allgemeinen Arbeitsmarktes auf den ergänzenden Arbeitsmarkt wider.

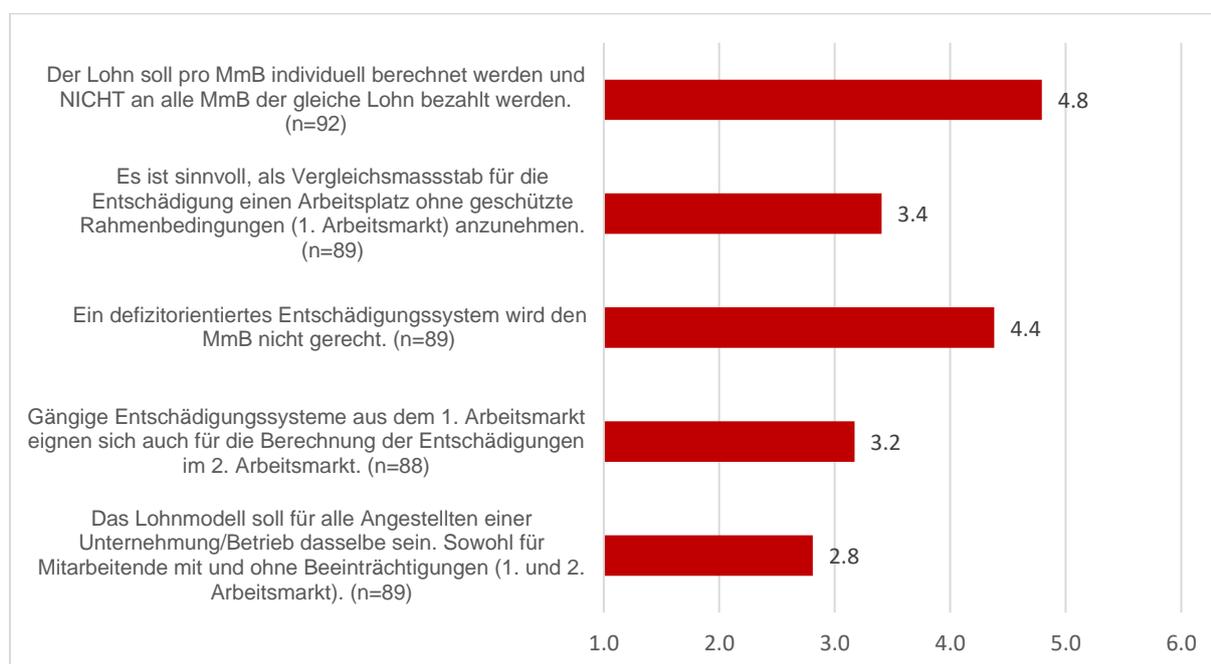
Eine Mehrheit von 69% ist der Meinung, dass ein defizitorientiertes Entschädigungssystem den Bedürfnissen von Menschen mit Behinderungen nicht gerecht wird, wobei 40% dieser Aussage vollständig zustimmen. Die Ergebnisse legen nahe, dass ein Entschädigungssystem sinnvoll wäre, das individuelle Fähigkeiten und Beiträge von Menschen mit Behinderungen stärker berücksichtigt, anstatt sich auf ihre Defizite zu konzentrieren.

Die Meinungen zur Anwendung gängiger Entschädigungssysteme aus dem allgemeinen Arbeitsmarkt im ergänzenden Arbeitsmarkt sind gespalten. 48% stimmen der Anwendung zu, während 52% nicht zustimmen. Ein Viertel der befragten Betriebe (24%) stimmt mit einem mittleren Wert von 4 zu, was auf eine gemässigte Zustimmung hindeutet, während 21% überhaupt nicht zustimmen. Es gibt keine klare Mehrheitsmeinung zur Übertragbarkeit der Entschädigungssysteme des allgemeinen Arbeitsmarktes auf den zweiten.

Schliesslich lehnt eine Mehrheit von 71% der befragten Betriebe die Idee ab, dass das Lohnmodell für alle Angestellten einer Unternehmung oder eines Betriebs, sowohl für Mitarbeitende mit als auch ohne Beeinträchtigungen, dasselbe sein soll. 28% stimmen dieser Idee zu, wobei 13% voll und ganz zustimmen und 30% überhaupt nicht zustimmen. Diese Haltung deutet darauf hin, dass viele ein

differenziertes Lohnsystem bevorzugen, das auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden eingeht.

Abbildung 11: Überblick individueller Bedürfnisse und Anforderungen gegenüber Einheitsmodellen und der gängigen Praxis im allgemeinen Arbeitsmarkt

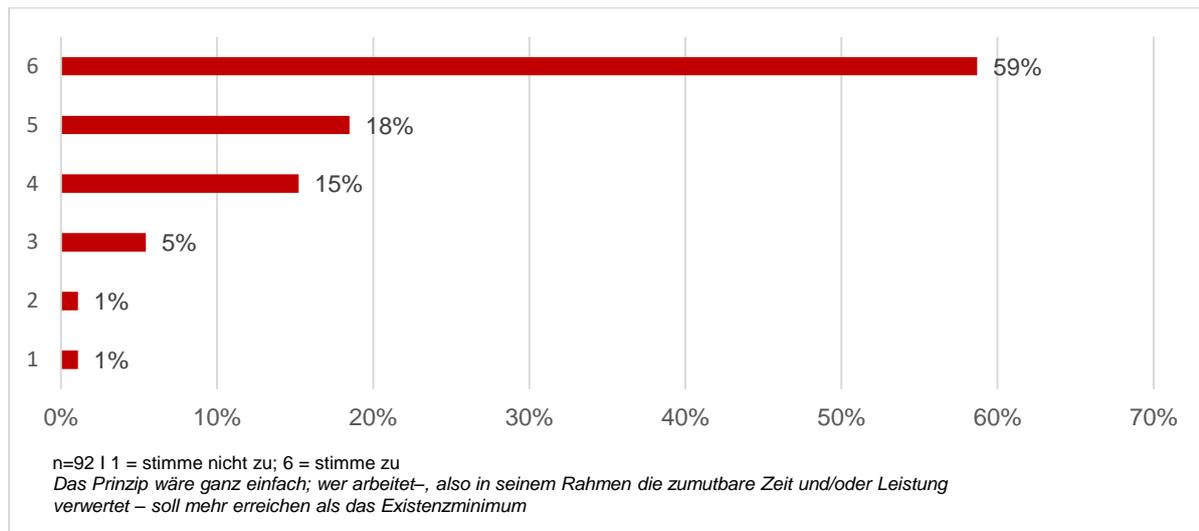


Es lässt sich sagen, dass die Umfrageergebnisse eine Tendenz zur Unterstützung individueller und differenzierter Lohnstrukturen für Menschen mit Behinderungen aufzeigen. Es besteht eine allgemeine Zustimmung zu dem Prinzip, dass Entschädigungssysteme die individuellen Fähigkeiten und Beiträge von Menschen mit Behinderungen anerkennen sollten, anstatt sich auf Defizite zu konzentrieren (siehe Abbildung 11).

3.4. Existenzminimum und Mindestlohn

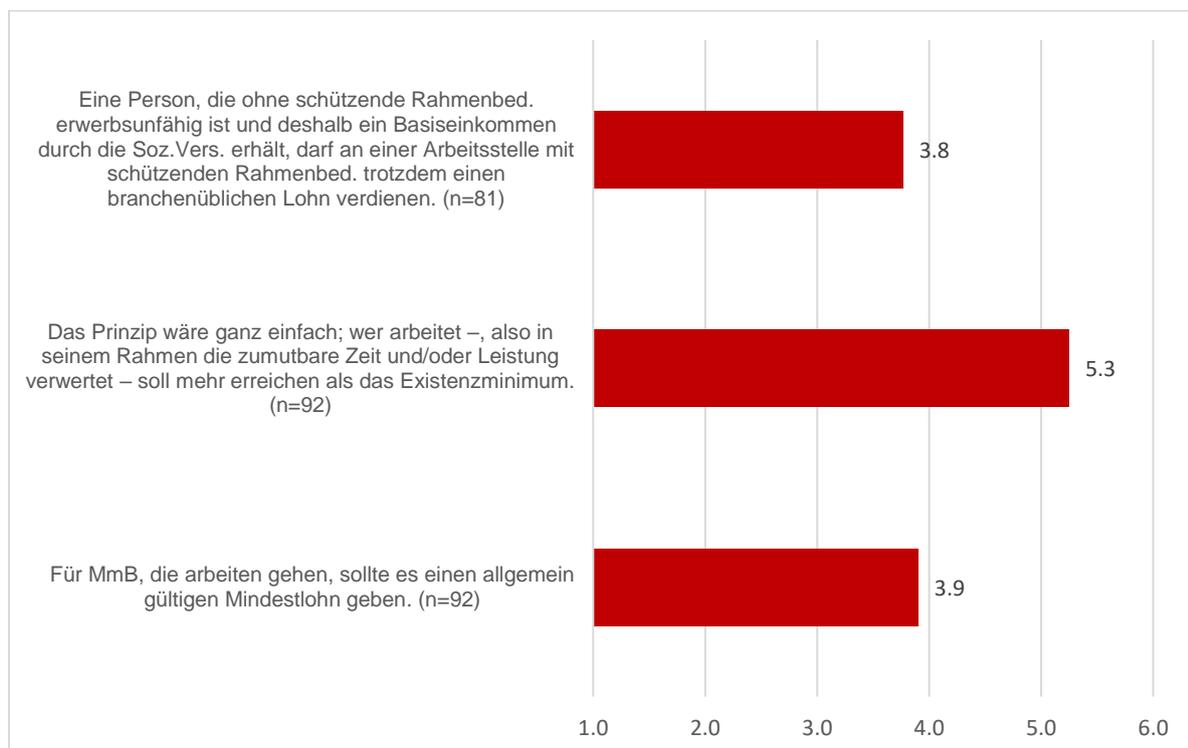
Die Umfrageergebnisse widerspiegeln eine heterogene Meinung über die Angemessenheit der Lohnzahlungen an Personen, die unter schützenden Rahmenbedingungen arbeiten, trotz des Bezugs eines existenziellen Basiseinkommens durch die Sozialversicherungen. Eine knappe Mehrheit von 54% der Befragten stimmt der Aussage zu, dass eine Person, die ohne schützende Rahmenbedingungen erwerbsunfähig ist und deshalb ein existenzielles Basiseinkommen erhält, an einer Arbeitsstelle mit schützenden Rahmenbedingungen einen branchenüblichen Lohn verdienen darf. 28% der Betriebe stimmen dieser Aussage mit dem höchsten Grad der Zustimmung (Wert 6 auf einer Skala von 1 bis 6) zu, während 15% sie mit einem Wert von 2 ablehnen. Diese Ergebnisse deuten auf eine gewisse Zustimmung hin, jedoch mit einer beachtlichen Minderheit, die anderer Meinung ist.

Abbildung 12: Wer arbeitet, soll mehr als das Existenzminimum erhalten



Ein deutlicher Konsens zeigt sich in der Ansicht, dass Personen, die arbeiten und ihre zumutbare Zeit und/oder Leistung verwerten, mehr als das Existenzminimum erreichen sollten. Eine überwältigende Mehrheit von 92% der befragten Betriebe stimmt dieser Aussage zu, wobei 59% der Betriebe die höchste Zustimmung (Wert 6) ausdrücken. Diese Ergebnisse spiegeln eine starke Befürwortung des Prinzips wider, dass Arbeit über das Existenzminimum hinaus belohnt werden sollte, um Anreize für die Arbeitsaufnahme zu schaffen und die finanzielle Situation von Menschen mit Behinderungen zu verbessern (siehe Abbildung 12).

Abbildung 13: Überblick Existenzminimum und Mindestlohn



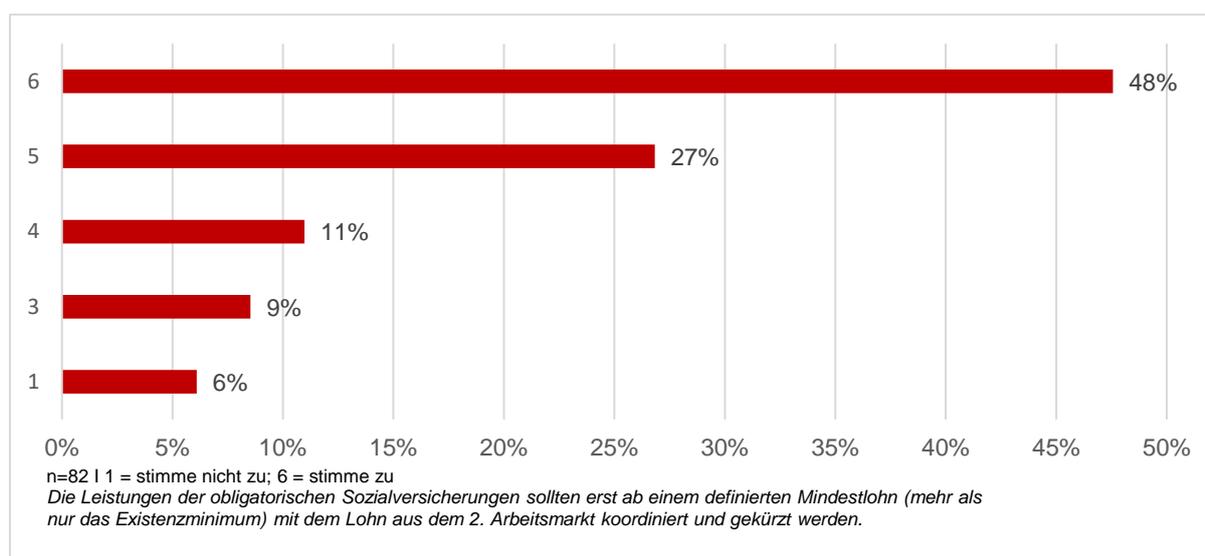
Bezüglich der Einführung eines allgemein gültigen Mindestlohns für Menschen mit Behinderungen, die arbeiten gehen, stimmen 62% zu, während 38% nicht zustimmen. 26% der Teilnehmer:innen stimmen dieser Aussage mit dem höchsten Grad der Zustimmung zu, und 15% lehnen sie entschieden ab (Wert 1). Diese Ergebnisse zeigen eine Mehrheitsmeinung zugunsten eines Mindestlohns, jedoch mit einer grossen Minderheit, die Bedenken hinsichtlich dieser Massnahme äussert.

Es lässt sich festhalten, dass die Untersuchung ein komplexes Meinungsbild zur Entlohnung von Personen unter schützenden Arbeitsbedingungen offenlegt. Dennoch verweist die Diskrepanz in den Ansichten zum Mindestlohn auf die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung und möglicherweise auf die Entwicklung individuell angepasster Entlohnungsmodelle, die sowohl die Bedürfnisse der Menschen mit Behinderungen als auch die ökonomischen Realitäten der Arbeitsmärkte berücksichtigen.

4. Sozialversicherungssysteme: Die Suche nach einem gerechten Gleichgewicht und transparenten Einkommensstrukturen

Die Umfrageergebnisse zeigen eine eindeutige Zustimmung zur Idee, dass Leistungen der obligatorischen Sozialversicherungen erst ab einem definierten Mindestlohn, der über ein blosses Existenzminimum hinausgeht, mit dem Lohn aus dem ergänzenden Arbeitsmarkt koordiniert und gekürzt werden sollten. Eine deutliche Mehrheit von 86% der befragten Betriebe stimmt dieser Aussage zu, während 14% sie ablehnen. Besonders bemerkenswert ist, dass 48% der Betriebe die höchste Zustimmung (Wert 6 auf einer Skala von 1 bis 6) ausdrücken, was auf eine starke Befürwortung hindeutet. Im Gegensatz dazu lehnen nur 6% diese Aussage entschieden ab (Wert 1 auf der Skala) (siehe Abbildung 14).

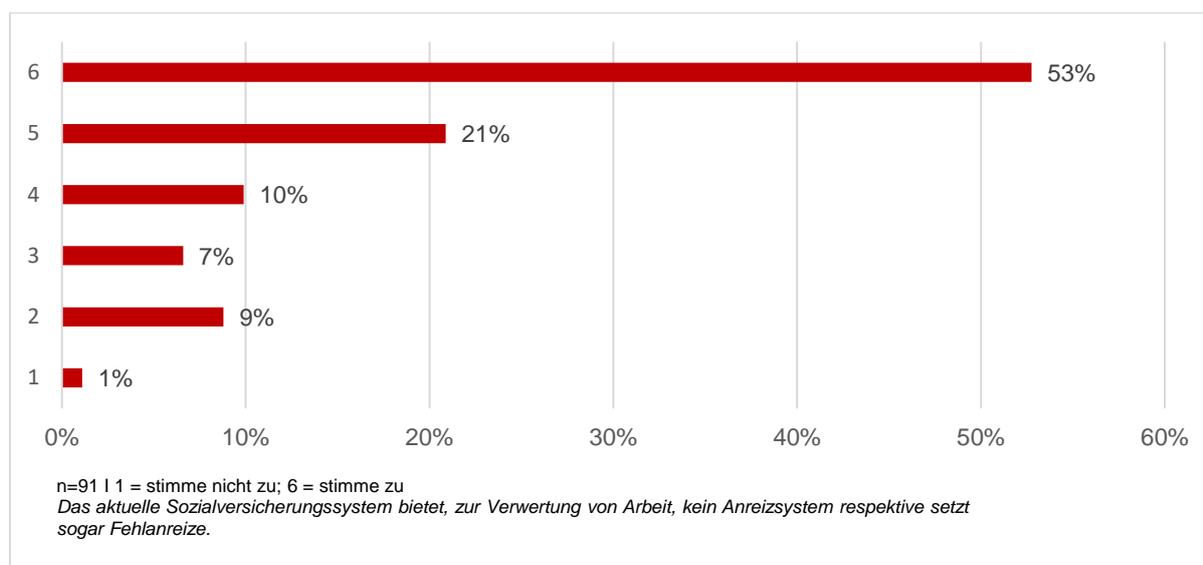
Abbildung 14: Kürzung von Sozialleistungen erst ab Lohn über dem Existenzminimum



Diese Daten deuten darauf hin, dass ein erheblicher Teil der befragten Betriebe die Notwendigkeit einer Reform des Sozialversicherungssystems erkennt, insbesondere in Bezug auf die Koordination von Sozialleistungen und Erwerbseinkommen. Die Befürwortung eines Mindestlohns, der über das Existenzminimum hinausgeht, bevor Sozialleistungen gekürzt werden, spiegelt das Bestreben wider, einen gerechteren und effektiveren Mechanismus zur Integration von Sozialleistungen und Arbeitsmarkt zu schaffen.

In Bezug auf die Anreizstruktur des aktuellen Sozialversicherungssystems zeigt die Umfrage ebenfalls eine deutliche Zustimmung (84%), dass das bestehende System keine adäquaten Anreize zur Arbeitsaufnahme bietet oder sogar Fehlanreize setzt. Eine Mehrheit von 53% stimmt dieser Aussage mit dem höchsten Grad der Zustimmung (Wert 6) zu, während nur 1% der Betriebe sie entschieden ablehnt (Wert 1) (siehe Abbildung 15).

Abbildung 15: Aktuelles Sozialversicherungssystem setzt Fehlanreize



Dies unterstreicht auch dieses anonymisierte Zitat aus der Umfrage: «Der ausbezahlte Lohn ist Bestandteil der ganzen Entschädigung, IV-Rente, Ergänzungsleistungen, und eben der Lohn der Firma sind Einkommen. Wird der Lohn erhöht, kommt es oft zu einer Senkung der EL Leistung. Der Anreiz für gute Leistungen wird dadurch torpediert. Die Mitarbeiterinnen erleben dies als Ungerechtigkeit. Zumeist wird der Arbeitgeber dann als ungerecht eingestuft und nicht das System als solches. Der ausbezahlte Lohn kann und wird die EL nicht ersetzen können. Lohnerhöhung in einer vordefinierter Höhe sollte aber unbedingt ganz umfänglich dem/der Mitarbeiterin zukommen. Leistung muss sich lohnen!»

Die Ergebnisse zeigen, dass das aktuelle System von vielen Befragten in Hinblick auf die Förderung der Arbeitsintegration und Motivation zur Arbeitsaufnahme kritisch gesehen wird. Es wird impliziert, dass das System möglicherweise reformiert werden sollte, um positive Anreize für die Arbeitsaufnahme zu schaffen und gleichzeitig die soziale Sicherheit zu gewährleisten.

4.1. Transparente Einkommensstrukturen: Herausforderungen und Lösungsansätze

Das aktuelle System sieht für Menschen mit Behinderungen ein komplexes Auszahlungssystem vor. So werden auf der einen Seite die Leistungen der Sozialversicherungen direkt an die Menschen mit Behinderungen entrichtet, auf der anderen Seite erhalten die Menschen mit Behinderungen das Zusatzeinkommen via die Integrationsbetriebe. Aufgrund der separierten Zahlungsströme kann es daher für die Menschen mit Behinderungen, aber auch für weitere Stakeholder wie z.B. die Öffentlichkeit schwierig sein, einen Überblick über die gesamte Einkommensstruktur zu gewinnen.

Die Umfrageergebnisse zeigen eine differenzierte Sichtweise auf das bestehende System der direkten Auszahlung von Sozialversicherungen und Lohnzahlungen. Eine Mehrheit von 69% sieht das aktuelle Auszahlungssystem als effektiv und den Bedürfnissen der Menschen mit Behinderungen sowie der Integrationsbetriebe gerecht werdend an. Dabei stimmen 30% der Teilnehmer:innen mit dem höchsten Grad der Zustimmung (Wert 6 auf einer Skala von 1 bis 6) zu, woraus geschlossen werden kann, dass das bestehende System als weitgehend passend und funktional wahrgenommen wird.

Im Gegensatz dazu befürworten 56% der befragten Betriebe die Idee, sämtliche Entschädigungen inklusive möglicher Leistungen der Invalidenversicherung, Ergänzungsleistungen, Pensionskasse und Hilflosenentschädigung und Ähnliches mit einer einzigen Zahlung und Abrechnung über die Arbeitgeberin respektive den Arbeitgeber auszuführen. 26% stimmen dieser Idee mit dem höchsten Grad der Zustimmung zu, während 17% sie entschieden ablehnen. Diese Ergebnisse zeigen, dass eine Abstimmung der Sozialversicherungs- und Lohnzahlungen möglicherweise zu einem besseren Verständnis der Einkommensstrukturen beitragen könnte.

Eine deutliche Mehrheit von 76% der befragten Betriebe sieht sodann in einer einzigen Lohnabrechnung, die sowohl den Lohn als auch mögliche Sozialversicherungsleistungen umfasst, Vorteile für die Menschen mit Behinderungen, wie beispielsweise die bereits genannte bessere Übersicht, aber beispielsweise auch Erleichterungen bei der Wohnungssuche. 31% der Teilnehmer:innen stimmen dieser Aussage mit dem höchsten Grad der Zustimmung zu. Die Umfrage zeigt auch, dass 80% der befragten Betriebe der Meinung sind, dass eine einzige Auszahlung der Zusatzeinkommen eine positive Wirkung in der Öffentlichkeit erzielen könnte, indem sie negative Schlagzeilen wie «nur 5.- Franken pro Stunde» vermeidet. 46% stimmen dieser Aussage mit dem höchsten Grad der Zustimmung zu, während 7% sie entschieden ablehnen. Kritischer eingeordnet wird die direkte Auszahlung einer gesamten Entschädigung, wenn eine Beistandschaft besteht. Hier stimmen 50% der Betriebe zu, dass eine Auszahlung von einem selbst zu verwaltenden «Sackgeld» sinnvoller wäre, während die andere Hälfte dies ablehnt. 18% stimmen der Aussage mit dem höchsten Grad der Zustimmung zu, und 17% lehnen sie entschieden ab. Aber: so sehr die Idee einer Gesamtauszahlung besticht, die befragten Betriebe befürchten den dadurch steigenden administrativen Aufwand (93%). Sollte es zu einem solchen Systemwechsel kommen, fordern mehrere eine angemessene Refinanzierung dieses Zusatzaufwands. Trotzdem wären 55% der Integrationsbetriebe bereit, eine solche Lösung in ihrem Betrieb einzuführen.

Die Analyse der Anmerkungen zu dieser Thematik zeigt eine deutliche Präferenz für die Einführung einer persönlichen Budgetübersicht für Menschen mit Behinderungen, die eine detaillierte Darstellung von Einnahmen und Ausgaben beinhaltet. Dieser Ansatz wird als vorteilhaft für die Transparenz und Selbstverwaltung der Menschen mit Behinderungen angesehen, da er es ihnen ermöglicht, ihre finanziellen Mittel weitgehend selbstständig zu verwalten.

Gleichzeitig wird in den Anmerkungen immer wieder der Datenschutz thematisiert, insbesondere im Hinblick auf die Rolle der Arbeitgeber. Es wird betont, dass Arbeitgeber keinen Zugang zur vollständigen Einkommensübersicht der Beschäftigten haben sollten, da dies als irrelevant für das Arbeitsverhältnis und potenziell invasiv angesehen wird. Dies steht jedoch in einer gewissen Ambivalenz zu den zuvor geäußerten Bedenken, da der Wunsch nach Transparenz und Selbstverwaltung der Menschen mit Behinderungen im Widerspruch zu den Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes stehen kann. Diese Ambivalenz verdeutlicht die Herausforderung, die Privatsphäre der Menschen mit Behinderungen zu schützen, während gleichzeitig ihre Autonomie gestärkt werden soll. Abschliessend wird die Komplexität des vorgeschlagenen Ansatzes erwähnt, wobei einige Expertinnen und Experten ihn als «utopisch», aber dennoch wichtig einstufen. Eine umfassende Neugestaltung des Auszahlungssystems wird von ihnen in diesem Zusammenhang als unvermeidliche Voraussetzung angesehen. Nichtsdestotrotz spiegeln die Antworten der teilnehmenden Integrationsbetriebe eine generelle Offenheit für das Modell einer einzigen Auszahlung via Integrationsbetrieb wider, betonen jedoch die Notwendigkeit, dass es administrativ handhabbar und finanziell tragbar sein muss.

5. Unternehmerisches Risiko und finanzieller Handlungsspielraum

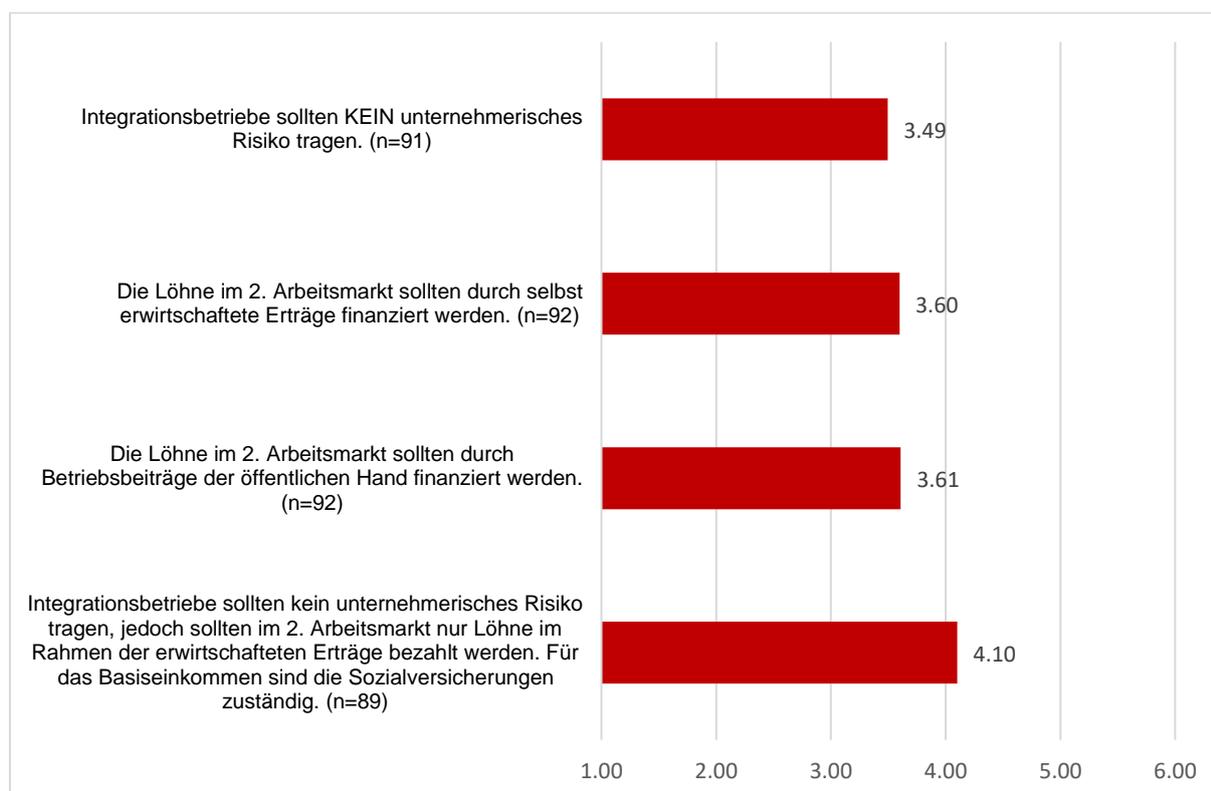
Ob Integrationsbetriebe ein unternehmerisches Risiko tragen sollten, scheint sowohl eine Grundsatzfrage als auch vom Selbstverständnis geprägt zu sein:

- *«Bei keinem unternehmerischen Risiko entfernten sich die sozialen Institutionen mehr und mehr von der Wirtschaftlichkeit/Unternehmertum, somit entfernt sich auch die Inklusion in einen regulären Betriebsalltag.»*
- *«Problematik: Die Zurverfügungstellung von möglichst qualifizierter Arbeit (als Basis für Normalisierung, Agogik, Entwicklung) beinhaltet ein unternehmerisches Risiko. Es sollte daher ein Anreiz für die Betriebe bestehen, dieses einzugehen. Ansonsten geht der Trend zu risikoarmen Branchen, was die Vielfalt des Angebotes einschränkt.»*

Auch die Umfrageergebnisse sind diesbezüglich geteilt: 46% sprechen sich dafür aus, ein gewisses unternehmerisches Risiko zu tragen; 54% hingegen lehnen diese Idee ab. Die Daten zeigen, dass 19% der befragten Betriebe dieser Aussage mit dem höchsten Grad der Zustimmung (Wert 6 auf einer Skala von 1 bis 6) zustimmen, während 14% sie entschieden ablehnen (Wert 1).

Eine zentrale Frage betrifft die Finanzierung der Löhne im ergänzenden Arbeitsmarkt. Eine knappe Mehrheit (52%) ist grundsätzlich für eine Finanzierung aus den selbst erwirtschafteten Erträgen. Andererseits stimmen 47% der Aussage zu, dass die Löhne im ergänzenden Arbeitsmarkt durch Betriebsbeiträge der öffentlichen Hand finanziert werden sollten (siehe Abbildung 17).

Abbildung 17: Unternehmerisches Risiko



Die Umfrage zeigt, dass 67% der befragten Betriebe angeben, dass Integrationsbetriebe idealerweise kein unternehmerisches Risiko tragen sollten. Sie meinen aber auch, dass im ergänzenden Arbeitsmarkt die Löhne nur so hoch sein sollten, wie es die Einnahmen erlauben. Die Kosten für ein Grundeinkommen sollten von den Sozialversicherungen übernommen werden. 26% von ihnen stimmen dieser Aussage mit dem höchsten Grad der Zustimmung zu, während 12% sie entschieden ablehnen. **Dass eine Mehrheit der befragten Betriebe eine klare Trennung zwischen der Verantwortung für das Basiseinkommen, das durch Sozialversicherungen abgedeckt werden**

sollte, und der Verantwortung für die Löhne, die durch die erwirtschafteten Erträge der Integrationsbetriebe finanziert werden sollten, befürwortet, wird damit ersichtlich.

6. Abschliessende Überlegungen: Auf dem Weg zu einem angemessenen und praktikablen Entschädigungssystem

Die Analyse der Umfrageergebnisse zeigt, dass sich die Teilnehmer:innen intensiv mit der Thematik der Entschädigung von Menschen mit Behinderungen auseinandersetzen und dabei unterschiedliche Perspektiven und Herausforderungen beleuchten. In der Diskussion wird deutlich, dass Lohn als Abgeltung für verwertbare Arbeitsleistung verstanden wird, wobei die Sozialversicherungen als Sicherungsnetz dienen, wenn eine Existenzsicherung über Arbeit nicht möglich ist.

Die Kommentare reflektieren zudem eine sozialpolitische Dimension, die aufgrund der Komplexität der Thematik nicht vollständig durch die gestellten Fragen abgedeckt wird. Dies führt oft zu einer Zurückhaltung in den Antworten. Besonders hervorgehoben wird ebenso die Problematik der Betreuungskosten bei der Integration von Menschen mit Behinderungen in den allgemeinen Arbeitsmarkt. Die Situation auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderungen wird als ein durch staatliche Regulationsinstrumente verzerrter Pseudomarkt beschrieben. Dieser Zustand erschwert eine realistische Marktsituation und beeinflusst somit die Entschädigung. Die Bedeutung lebenslanger Bildung und Weiterbildung auch für Personen mit IV wird betont, was die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Entwicklung und Anpassung an die sich wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes unterstreicht.

Die Frage des unternehmerischen Risikos wird aufgeworfen, wobei darauf hingewiesen wird, dass eine Befreiung von diesem Risiko die Inklusion in einen regulären Betriebsalltag beeinträchtigen könnte. Die Komplexität der Lohnsysteme wird anerkannt, und es wird darauf hingewiesen, dass kein System der komplexen Situation vollständig gerecht würde. Der reine Bezug zur Leistung als Indikator für den Lohn berücksichtigt viele relevante Aspekte wie Qualität, Zuverlässigkeit und Betreuungsaufwand nicht. Die Diskussion rund um Anerkennung und Leistung zeigt, dass die Definition von Leistung vielschichtig ist und über die reine Quantität und Qualität der Arbeit hinausgeht. Die Entschädigung sollte eine Anerkennung darstellen, die in einem gewissen Rahmen variiert, abhängig von der Leistung, aber nicht ausschliesslich davon.

Abschliessend wird die Überzeugung geäussert, dass die Integrationsbetriebe unternehmerisch denken müssen, um am Markt bestehen zu können. Dies ist nicht allein mit der Lohnfrage zu lösen. Die Entschädigung von Menschen mit Behinderungen ist somit nicht nur eine Frage der finanziellen Entschädigung, sondern umfasst auch soziale, politische und wirtschaftliche Dimensionen. Die Herausforderung besteht darin, ein Entschädigungssystem zu entwickeln, das sowohl angemessen als auch praktikabel ist und die spezifischen Bedürfnisse und Fähigkeiten von Menschen mit Behinderungen berücksichtigt.

Teil III – Die Situation in der Praxis – Eine Bestandesaufnahme

7. Finanzierung der Löhne

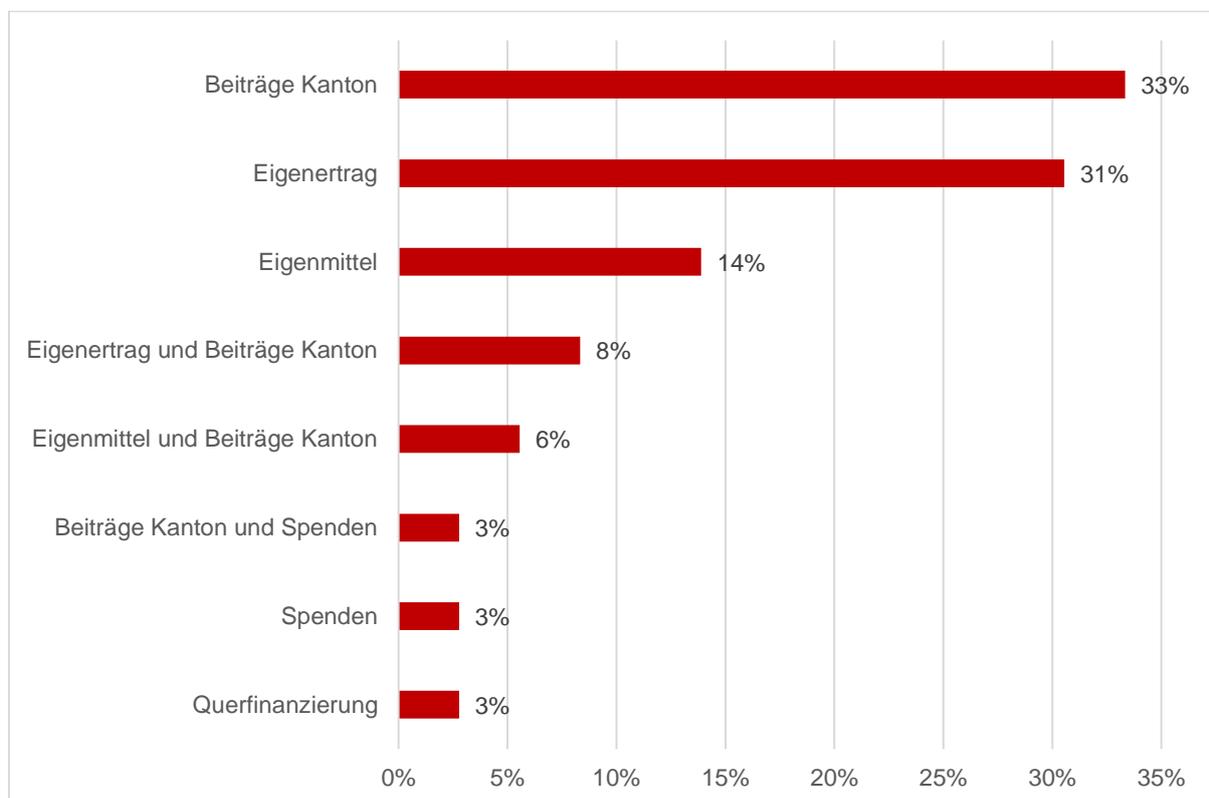
7.1. IFEG-Bereich Leistungsvereinbarung «Tagesstruktur ohne Lohn»

In der Umfrage wurde, speziell bezogen auf den IFEG-Bereich Leistungsvereinbarung «Tagesstruktur ohne Lohn», die Praxis der Entschädigung von Menschen mit Behinderungen analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass eine Mehrheit der Betriebe, nämlich 63%, ihren Mitarbeitenden in der «Tagesstruktur ohne Lohn» einen Lohn oder eine lohnähnliche Entschädigung zahlen. Dass trotz der offiziellen Bezeichnung als «Tagesstruktur ohne Lohn» ein grosser Anteil der Einrichtungen den Wert der geleisteten Arbeit ihrer Menschen mit Behinderungen anerkennt und auch finanziell honoriert, ist nunmehr belegt.

Diese Praxis könnte als Indikator für ein Bewusstsein innerhalb der Branche gesehen werden, dass die Einbindung und Wertschätzung von Menschen mit Behinderungen nicht nur eine soziale Verantwortung darstellt, sondern auch einen integralen Bestandteil einer inklusiven Arbeitsumgebung bildet. Die Zahlung eines Lohns oder einer lohnähnlichen Entschädigung kann als ein Schritt in Richtung einer umfassenderen Anerkennung der Beiträge von Menschen mit Behinderungen zum Arbeitsmarkt und zur Gesellschaft insgesamt betrachtet werden. Zudem kann es auch aus versicherungstechnischen Gründen wie bspw. eine Unterstellung der Unfallversicherung sinnvoll sein.

Ebenfalls wurde untersucht, aus welchen Mitteln dieser Lohn oder lohnähnliche Entschädigung finanziert wird. Die Antworten aus offenen Textfeldern wurden kategorisiert und in der unten stehenden Abbildung 18 dargestellt. Dabei fällt auf, dass eigene Mittel der Betriebe (Eigenmittel, Eigenbeitrag sowie Mischformen) fast die Hälfte der Finanzierung ausmachen (siehe Abbildung 18). Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass diese Finanzierungsmöglichkeiten je nach Gesetzgebung in den Kantonen unterschiedlich geregelt sind und in einigen Fällen gar nicht zulässig sein könnten, weshalb die Ergebnisse differenziert betrachtet werden müssen.

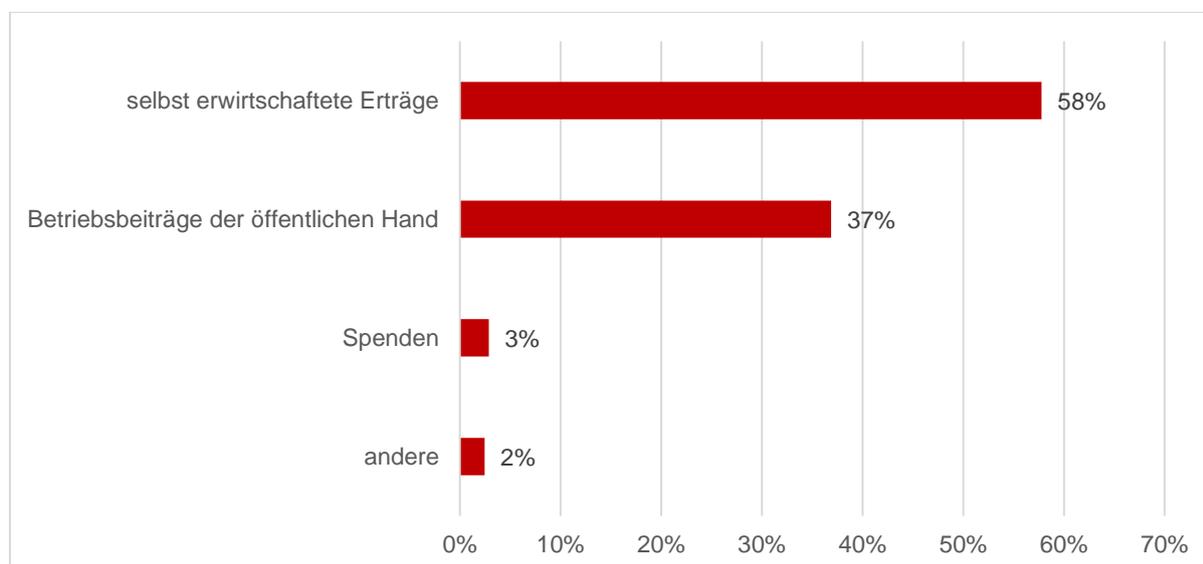
Abbildung 18: Finanzierung der Löhne – «Tagesstruktur ohne Lohn»



7.2. IFEG-Bereich Leistungsvereinbarung «Tagesstruktur mit Lohn»

Ebenfalls wurde im IFEG-Bereich Leistungsvereinbarungen «Tagesstruktur mit Lohn» eine Bestandesaufnahme zur aktuellen Finanzierung vorgenommen. Wie die Abbildung 19 aufzeigt, werden die Löhne überwiegend (58%) aus selbst erwirtschafteten Erträgen finanziert, gefolgt von Betriebsbeiträgen der öffentlichen Hand (37%).

Abbildung 19: Finanzierung der Löhne – «Tagesstruktur mit Lohn»



Die Mehrheit der Integrationsbetriebe, nämlich 82%, berechnet das Budget für die Löhne ihrer Menschen mit Behinderungen auf Basis festgelegter Zusatzeinkommen. Dies bedeutet, dass die Löhne im Voraus definiert und die notwendigen Mittel entsprechend bereitgestellt oder erwirtschaftet werden. In Fällen, in denen das Budget nicht ausreicht, greifen diese Betriebe auf alternative Finanzierungsquellen wie Spenden oder Eigenmittel zurück. Die Entschädigung der Menschen mit Behinderungen wird als fester Bestandteil der Betriebskosten betrachtet und entsprechend priorisiert. Im Gegensatz dazu definieren 18% der Betriebe das Lohnbudget in Abhängigkeit von den verfügbaren Mitteln, beispielsweise als Prozentsatz der erwirtschafteten Erträge. Diese Methode kann, insbesondere bei einer schlechten Auftragslage, zu Anpassungen der Löhne führen und sie scheint stärker von den wirtschaftlichen Schwankungen und der Leistung des Betriebes abhängig zu sein, was potenziell zu einer weniger stabilen finanziellen Situation für die Menschen mit Behinderungen führen kann.

Bezüglich der Frage, ob die Betriebe ihren Menschen mit Behinderungen gerne höhere Löhne zahlen würden, zeigt sich, dass eine deutliche Mehrheit von 77% dies bejahen. Die Analyse der Antworten zu der Frage offenbart eine komplexe und vielschichtige Problematik, die weit über die reine Lohnfrage hinausgeht. Die Antworten spiegeln unterschiedliche Perspektiven und Herausforderungen wider, die aktuell in den Integrationsbetrieben bestehen. Ein zentrales Thema ist die Finanzierung und Strukturierung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderungen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Finanzierung der Gemeinkosten sowie die Umstrukturierung von Institutionen hin zu Wirtschaftsunternehmen mit Sozialauftrag als zentrale Herausforderungen wahrgenommen werden. Diese Umstrukturierung könnte zur Reduzierung von Arbeitsplätzen für Menschen mit geringerer Leistungsfähigkeit führen, was wiederum den gesellschaftlichen Auftrag zur Integration und sozialen Teilhabe der Menschen mit Behinderungen gefährdet.

Ein weiteres wiederkehrendes Thema ist die Wechselwirkung zwischen Lohnerhöhungen und Sozialleistungen. Es wird darauf hingewiesen, dass höhere Löhne zu Kürzungen bei Sozialleistungen wie der Invalidenversicherung oder Ergänzungsleistungen führen können.

Einige Antworten betonen auch die Bedeutung von nicht monetären Aspekten der Arbeit. In Tagesstätten, die keinen produktiven Auftrag haben, steht beispielsweise die individuelle Entwicklung und Entfaltung im Vordergrund. Hier wird wieder deutlich, dass für viele Menschen mit Behinderungen

Faktoren wie Wertschätzung, Anerkennung und soziale Kontakte oft wichtiger sind als der monetäre Aspekt der Arbeit.

In den Einrichtungen beeinflussen externe Faktoren, etwa die kantonale Finanzierung und die Struktur der Sozialversicherungen, die Lohnpolitik und erschweren die Entwicklung wirtschaftlich tragfähiger und angemessenen Lohn- und Beurteilungssysteme. Dies führt zu Herausforderungen bei der Entwicklung effektiver Beurteilungssysteme und Lohnsysteme, die sowohl angemessen als auch wirtschaftlich tragfähig sind.

Eine Mehrheit der Integrationsbetriebe (83%) sieht in höheren Lohnzahlungen eine potenziell nicht tragbare finanzielle Belastung. Diese Zustimmung ist besonders ausgeprägt, da 47% der befragten Betriebe die höchste Zustimmungstufe (6 auf einer Skala von 1 bis 6) wählten. Lediglich 4% lehnen diese Aussage vollständig ab (Stufe 1 auf der Skala).

In Bezug auf die Koordination mit Sozialversicherungsleistungen wie der Anpassung der IV-Rente oder Kürzungen der Ergänzungsleistungen stimmen 86% der befragten Betriebe zu, dass höhere Lohnzahlungen aktuell keine Verbesserung der finanziellen Situation für ihre Menschen mit Behinderungen bedeuten würden. Hierbei stimmen 59% mit der höchsten Zustimmungstufe (6) zu, während 4% diese Aussage vollständig ablehnen (Stufe 1), sodass mehr als die Mehrheit der Integrationsbetriebe die Ansicht vertritt, aufgrund der aktuellen Struktur der Sozialversicherungsleistungen führten höhere Löhne nicht notwendigerweise zu einer besseren finanziellen Lage der Menschen mit Behinderungen.

Darüber hinaus wurde die Einschätzung der Auswirkungen dieses Fehlanreizes erfragt. 84% der befragten Betriebe stimmen zu, dass dieser Fehlanreiz grosse Auswirkungen hat. Dabei bewerten 29% von ihnen die Auswirkungen mit der höchsten Stufe (6), gefolgt von 31% mit Stufe 5 und 24% mit Stufe 4. Nur 2% lehnen die Aussage vollständig ab (Stufe 1). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass ein Grossteil der Integrationsbetriebe den durch die Koordination von Lohnzahlungen und Sozialversicherungsleistungen entstehenden Fehlanreiz als Herausforderung wahrnimmt.

8. Anstellungsbedingungen

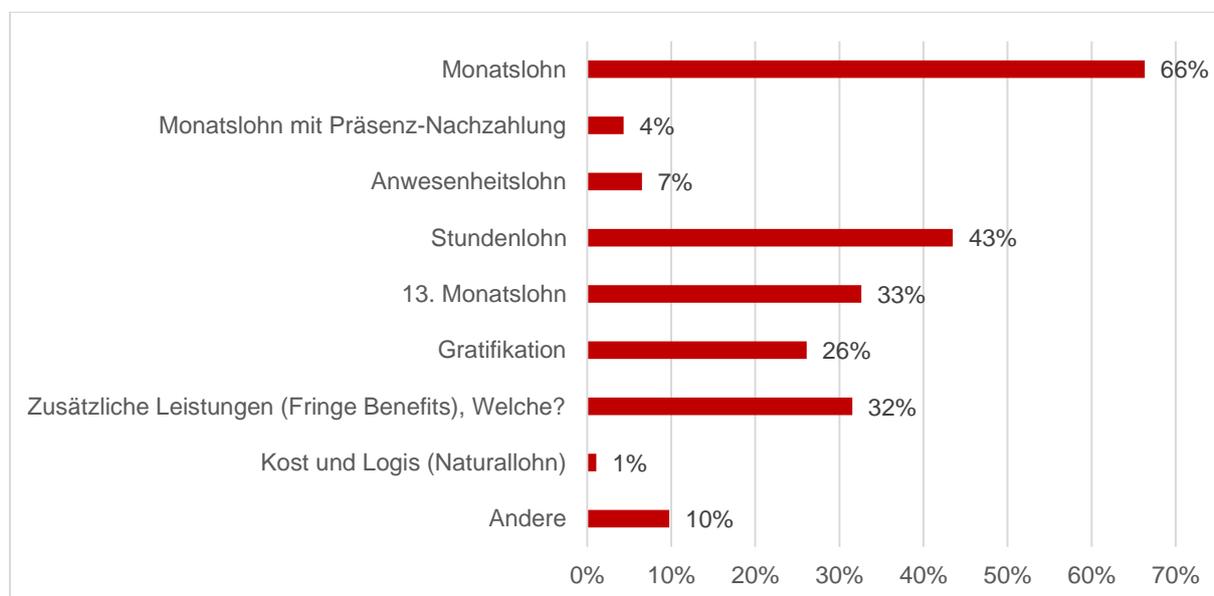
8.1. Anstellung nach Obligationenrecht

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass der überwiegende Teil der Menschen mit Behinderungen (91%) in den Integrationsbetrieben nach dem Obligationenrecht (OR) angestellt ist. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Integrationsbetriebe die rechtlichen Bestimmungen und Anforderungen des OR bei der Anstellung von Menschen mit Behinderungen berücksichtigt. Dies könnte auf eine gewisse Standardisierung und rechtliche Konformität in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in Integrationsbetrieben hinweisen. Es ist anzumerken, dass die Einhaltung rechtlicher Vorschriften bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen ein wichtiger Schritt zur Sicherung ihrer Rechte ist. Die Auswertung der Anmerkungen zur Frage, ob Menschen mit Behinderungen nach dem Obligationenrecht angestellt sind, widerspiegelt ein vielfältiges Bild der Anstellungspraktiken in den verschiedenen Einrichtungen. Ein Aspekt, der in den Antworten hervorgehoben wird, ist die Frage der Unfallversicherung, insbesondere in Betrieben, die mit psychisch beeinträchtigten Menschen arbeiten. Die Sorge besteht darin, dass Versicherungen möglicherweise Einschränkungen vorgeben könnten, wie mit diesen Arbeitnehmenden gearbeitet werden darf, insbesondere wenn sie Maschinen bedienen. Einige Einrichtungen differenzieren zwischen geschützten Arbeitsplätzen nach OR und Tagesstruktur-Plätzen nach IFEG. Dies zeigt, dass unterschiedliche rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen für verschiedene Arten von Arbeitsplätzen gelten. In manchen Fällen, wie z.B. in Ateliers, die Teil des öffentlichen Dienstes sind, oder in Einrichtungen, die einen Leistungsvertrag für Wohnen mit Beschäftigung haben, gelten wiederum andere Regelungen. Die Umfrageergebnisse lassen erkennen, dass individuelle Bedürfnisse in vielen Fällen bei der Gestaltung der Anstellungsbedingungen berücksichtigt werden. So gibt es beispielsweise in einigen Einrichtungen spezielle Regelungen für Hilfsarbeitende, die sich an das OR anlehnen, aber aufgrund der unterschiedlichen Dynamik in den Werkstätten angepasst sind. Dies kann bedeuten, dass traditionelle Konzepte wie Bewerbungsgespräche möglicherweise nicht existieren.

8.2. Lohnarten und -bestandteile

Im Rahmen der Bestandesaufnahme der aktuellen Praxissituation wurden ebenfalls die verschiedenen Lohnarten und -bestandteile innerhalb der Entschädigungsmodelle erfasst. Die Abbildung 20 bietet einen entsprechenden Überblick. Häufig vertreten sind Monatslohn (66%) oder auch Stundenlohn (43%). Daneben entrichten gut ein Drittel (33%) der Betriebe einen 13. Monatslohn, zusätzliche Leistungen (32%) oder Gratifikationen (26%).

Abbildung 20: Lohnarten und -bestandteile



Die Auswertung der Antworten zu zusätzlichen Leistungen und anderen Lohnbestandteilen zeigt ein breites Spektrum an Zusatzleistungen, die Menschen mit Behinderungen angeboten werden. Diese Leistungen gehen über das reguläre Gehalt hinaus und umfassen eine Vielzahl von Vergünstigungen und Anreizen, die darauf abzielen, die Arbeitsbedingungen attraktiver zu gestalten und die Lebensqualität der Mitarbeitenden zu verbessern.

Zu den häufig genannten Zusatzleistungen gehören Jubiläumsentschädigungen, Rabatte bei internen Bezügen und vergünstigte Mahlzeiten. Diese Angebote sind oft nicht nur auf Menschen mit Behinderungen beschränkt, sondern gelten für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen. Einige Betriebe bieten zudem kostenlose oder vergünstigte Tickets für öffentliche Verkehrsmittel und Museen, was die Mobilität und kulturelle Teilhabe der Mitarbeitenden fördert. Weitere erwähnte Benefits sind Gutscheine, Dienstaltersgeschenke, zusätzliche Ferientage und Vergünstigungen bei firmeneigenen Produkten und Dienstleistungen, spezielle Benefits wie Life- und Mental-Coaching, Sabbaticals, individuell vereinbarte Mitarbeiter-Benefits und Weiterbildungsmöglichkeiten oder praktische Vorzüge wie kostenlose Parkplätze, gratis Mineralwasser, Mobilitätsgutscheine und vergünstigte Handytarife.

8.3. Mindest- und Höchstlöhne

62% der Betriebe haben laut Umfrage einen Mindestlohn für Menschen mit Behinderungen festgelegt, was die Bemühungen um eine angemessene Entschädigung verdeutlicht. Der durchschnittliche Mindestlohn beträgt 2.28 CHF pro Stunde, wobei die Spanne von 0.25 CHF bis 5.00 CHF reicht.

Zusätzlich geben 48% der Betriebe an, einen Höchstlohn für ihre Menschen mit Behinderungen festzulegen. Der durchschnittliche Höchstlohn beträgt 10.33 CHF pro Stunde, wobei die Bandbreite von 3.80 CHF bis 26.60 CHF reicht.

8.4. Personalreglement, GAV, Teuerungsausgleich und Lohnfortzahlung

In Bezug auf Regelungen und Richtlinien gaben 82% der Betriebe an, ein eigenes Personalreglement zu haben. Dies verdeutlicht, dass klare Arbeitsrichtlinien auch für die Menschen mit Behinderungen etabliert sind. Nur 14% der Betriebe unterstehen einem Gesamtarbeitsvertrag, was darauf hindeutet, dass die Mehrheit der Regelungen und Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene festgelegt wird. Darüber hinaus erklärten 35% der Betriebe, dass sie eine Teuerungsanpassung der Löhne vornehmen, was die Bemühungen um eine gerechte Entschädigung betont. Zusätzlich verfügen 55% der Betriebe über eine Lohnfortzahlungspflicht im Krankheitsfall, was eine gewisse soziale Absicherung für die Mitarbeitenden bedeutet.

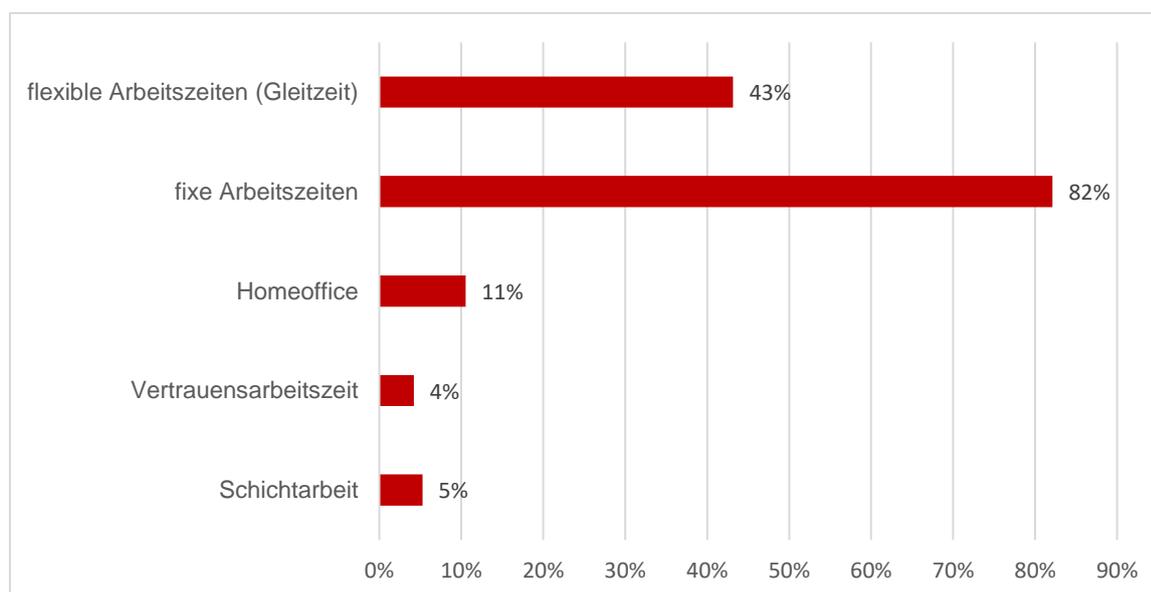
8.5. Ferienanspruch und Arbeitszeit

Die Umfrage ergab, dass Menschen mit Behinderungen durchschnittlich einen Anspruch auf 27 Urlaubstage pro Jahr haben. Diese Spanne variiert von 20 bis 35 Tagen, was darauf schliessen lässt, dass die Mehrheit der Betriebe den gesetzlichen Mindestferienanspruch erfüllt oder sogar übertrifft. Die wöchentliche Arbeitszeit bei einem Vollzeitpensum beträgt im Durchschnitt 38 Stunden, wobei die Spanne von 30 bis 43 Stunden reicht.

8.6. Arbeitszeitmodelle

Die Bestandesaufnahme der Arbeitszeitmodelle wird in Abbildung 21 dargestellt und widerspiegelt die Bemühungen der Integrationsbetriebe nach modernen und flexiblen Arbeitsbedingungen. So sind neben dem klassischen fixen Arbeitszeiten (82%) auch flexible Arbeitszeiten (43%) oder auch Homeoffice (11%) möglich.

Abbildung 21: Arbeitszeitmodelle



In der Regel bestehen in vielen Betrieben jedoch feste Arbeitszeiten, insbesondere da die Betreuung während dieser Zeit gewährleistet werden muss. Einige Betriebe ermöglichen es zudem auch pensionierten Menschen mit Behinderungen, die Tagesstruktur nach ihren Wünschen und Möglichkeiten zu besuchen. Alle Betriebe ermöglichen Teilzeitpensen für Menschen mit Behinderungen (100%). Dies weist auf die Bereitschaft hin, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, um den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Darüber hinaus ermöglichen 89% der Betriebe sogar Kleinstpensen unter 50%, was eine noch grössere Flexibilität mit sich bringt.

8.7. Kleinstpensen

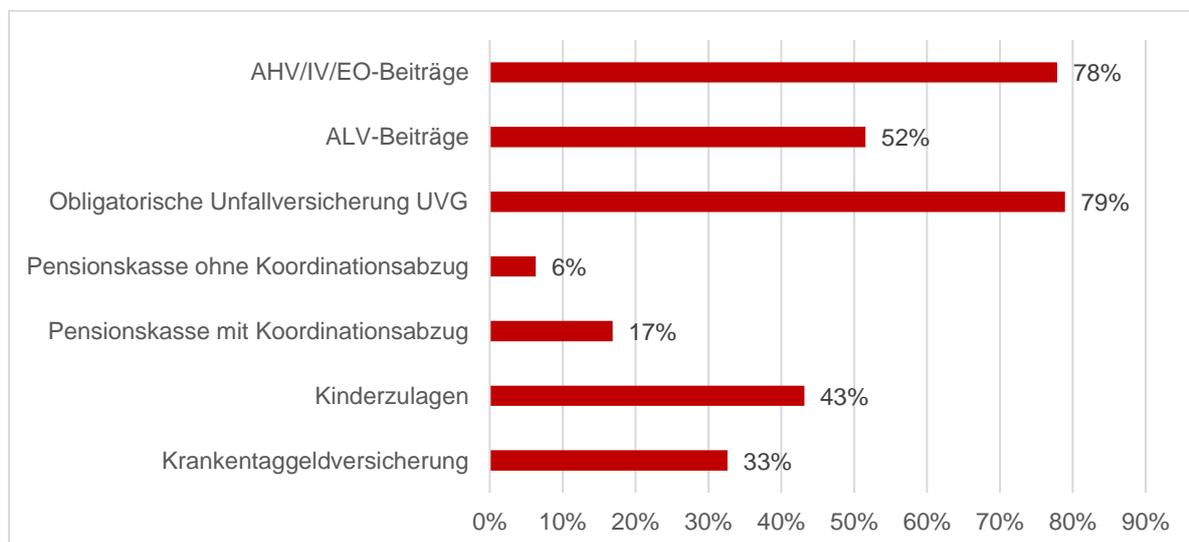
Die Analyse der Anmerkungen zur Frage nach Kleinstpensen unter 50% verdeutlichte die komplexen Herausforderungen und Überlegungen, die mit solchen Arbeitsmodellen verbunden sind. Die

Antworten zeigen, dass Kleinstpensen in vielen Fällen nicht praktikabel sind, da sie einen erhöhten Betreuungsaufwand erfordern und die Einsatzplanung komplexer machen. In einigen Fällen wurde darauf hingewiesen, dass der Aufwand im Verhältnis zum Ertrag zu gross sei. Einige Betriebe erwähnten, dass Kleinstpensen nur in Ausnahmefällen möglich seien und sorgfältig geprüft und genehmigt werden müssten. Beispielsweise werden in einigen Betrieben Schichten für Spätdienste im Hotel- oder Cateringbereich oder Nacharbeit in der Bäckerei notwendig, um den spezifischen Anforderungen dieser Branchen zu entsprechen. Kleinstpensen können auch Arbeitsplätze besetzen, die dann anderen Mitarbeitenden nicht mehr angeboten werden können, teilweise auch aufgrund räumlicher Beschränkungen, sodass solche Arbeitsmodelle eine individuelle Abwägung erfordern und nicht als Standardpraxis angesehen werden. Ein weiterer Punkt, der in den Antworten zur Sprache kam, war die Mindestarbeitszeit von 5 Stunden pro Tag, die von einigen Betrieben als notwendig erachtet wurde, um Effizienz und Machbarkeit sicherzustellen. Dies hängt auch mit den einzelnen kantonalen Vorgaben zusammen. Bspw. können bei mindestens zwei Stunden ein halber Tag und erst ab fünf Stunden der volle Tagesansatz geltend gemacht werden. Diese Vorgaben stehen oftmals im Konflikt zu den gewünschten Kleinstpensen von Leistungsnutzenden. In einigen Betrieben gibt es jedoch flexible Angebote, die eine Beschäftigung ab 30% ermöglichen. In einigen offenen Ateliers und Mittagstischen sind Teilnahmen sogar ab 10% möglich.

8.8. Absicherung durch die Sozialversicherungen

Auch im Bereich der sozialen Absicherung zeigt sich, dass die Integrationsbetriebe sehr bemüht sind, ihre Menschen mit Behinderungen bestmöglich abzusichern. Wie in der Abbildung 22 dargestellt wird, unterstehen fast 80% der obligatorischen Unfallversicherung (79%) und es werden Beiträge für AHV/IV/EO entrichtet (78%). Für etwas mehr als die Hälfte (52%) werden zu dem ALV-Beiträge bezahlt. In vielen Fällen wird nach einer Lösung für die Krankentaggeldversicherung und Pensionskassenlösungen gesucht.

Abbildung 22: Absicherung durch die Sozialversicherungen



Ein wichtiger Punkt, der in den Antworten betont wird, ist die gesetzliche Lohnfortzahlungspflicht, die oft mit weiteren Versicherungsleistungen koordiniert und ergänzt wird. Dies zeigt, dass viele Betriebe ihre Mitarbeitenden bei Krankheit oder Unfall finanziell über das gesetzliche Minimum hinaus unterstützen. Besonders erwähnenswert ist, dass einige Betriebe den Lohn bis zu 24 Monate weiterzahlen, was eine grosse finanzielle Verpflichtung darstellt und das hohe Engagement dieser Arbeitgeber für ihre Mitarbeitenden zeigt. In Bezug auf die Pensionskasse wird häufig angeführt, dass ein Anschluss für Mitarbeitende ohne 100%ige IV-Rente möglich ist, was darauf hindeutet, dass die Betriebe bestrebt sind, ihren Mitarbeitenden eine Altersvorsorge zu bieten, auch wenn diese nur teilweise erwerbstätig sind. Die persönliche Vorsorgesituation – auch im Alter – wird bei 35% der Integrationsbetrieben mit ihren Menschen mit Behinderungen thematisiert. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Betriebe unterschiedliche Modelle der Lohnfortzahlung und

Versicherungsleistungen anwenden, um den Bedürfnissen ihrer Menschen mit Behinderungen gerecht zu werden.

8.9. Einschränkungen durch die Sozialversicherungen

Auch wenn mit 77% eine klare Mehrheit der Betriebe angibt, dass durch die Sozialversicherer keine Einschränkungen für die Beschäftigungs- und Einsatzmöglichkeiten entstehen, zeigt die Analyse der Anmerkungen ein differenzierteres Bild. Verschiedene Versicherungsregelungen und Sozialversicherungsvorgaben können durchaus einen Einfluss auf die Arbeitsgestaltung und -möglichkeiten in Betrieben haben.

Die Antworten zeigen, dass die Pensionskasse und die Vorgaben der IV bestimmte Einschränkungen mit sich bringen können. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Schwierigkeit, die Mitarbeitenden an geschützten Arbeitsplätzen in die Krankentaggeldversicherung aufzunehmen. In einigen Fällen führt dies dazu, dass die Kosten für die gleiche Lohnfortzahlung wie beim Fachpersonal zulasten des Betriebes gehen. Die Antworten deuten auch auf Herausforderungen im Zusammenhang mit den Anreizsystemen der IV für einen Wechsel in den allgemeinen Arbeitsmarkt hin. Verlustängste und finanzielle Einbussen bei einem höheren Verdienst können die Motivation zur Eingliederung in den allgemeinen Arbeitsmarkt beeinträchtigen. Die Betriebe stehen vor der Herausforderung, diese Regelungen zu koordinieren und gleichzeitig unterstützende Arbeitsbedingungen für ihre Menschen mit Behinderungen zu schaffen.

Einschränkungen spezifisch durch das UVG

In den auf die Umfrage vorbereitenden Arbeiten und in der Modellanalyse wurde spezifisch die Sorge geäußert, dass bei einer Unterstellung des UVG massive Einschränkungen zur Arbeitsplatzgestaltung entstehen könnten. 84% der Teilnehmer:innen, bei denen die Mitarbeitenden bereits dem UVG unterstellt sind, dementieren diese Sorge und bestätigen keine spezifischen Einschränkungen der Beschäftigungsmöglichkeiten. Die Analyse der Anmerkungen zu Einschränkungen und Vorschriften von Unfallversicherern, insbesondere bezüglich des Bedienens von Maschinen durch Menschen mit Behinderungen, zeigt, dass in Betrieben, die Menschen mit Behinderungen beschäftigen, verschiedene Massnahmen und Regelungen zur Gewährleistung der Arbeitssicherheit umgesetzt werden müssen. Diese Massnahmen sind sowohl durch die Versicherer als auch durch interne Vorgaben und Schulungen geprägt. Ein wesentlicher Aspekt, der in den Antworten hervorgehoben wird, ist die tägliche Bewertung der Eignung von Mitarbeitenden für bestimmte Tätigkeiten durch soziale Betreuer:innen und Facharbeiter:innen. Diese Bewertungen basieren auf dem psychischen Zustand der Mitarbeitenden und sind darauf ausgerichtet, die Sicherheit am Arbeitsplatz zu gewährleisten. Die Antworten zeigen auch, dass die Normen der SUVA für Hilfsmittel und Geräte eine wichtige Rolle spielen. Diese Normen legen Standards für die sichere Verwendung von Arbeitsgeräten fest und gelten für alle Arbeiten. Zusätzlich gibt es spezifische Auflagen der SUVA, wie die Notwendigkeit einer Staplerprüfung, das Verbot des Führens von Geräten ohne Ausweis und die Berücksichtigung von Medikamenten als Kontraindikation für das Arbeiten an Maschinen. Des Weiteren wird auf die Notwendigkeit von Sicherheitsschulungen in allen Bereichen hingewiesen. Diese Schulungen sollen sicherstellen, dass die Mitarbeitenden über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um Maschinen sicher zu bedienen und Fahrzeuge zu führen.

8.10. Generelle Herausforderungen mit den Sozialversicherungen

Die Analyse der Anmerkungen zu den Herausforderungen im Umgang mit Sozialversicherungen in Betrieben, die Menschen mit Behinderungen beschäftigen, offenbart ein breites Spektrum an Schwierigkeiten, die sich aus der Interaktion mit dem Sozialversicherungssystem ergeben. Die Antworten zeigen, dass die Herausforderungen sowohl finanzieller als auch administrativer Natur sind und sich auf verschiedene Aspekte der Sozialversicherung beziehen.

Ein wesentlicher Aspekt, der in den Antworten hervorgehoben wird, ist die jährlich steigende Prämienlast, insbesondere nach einem Krankheitsfall. Einige Betriebe berichten von Schwierigkeiten bei der Klärung, ob eine Krankheit in Verbindung mit der Beeinträchtigung steht, die zur Rentenberechtigung geführt hat. In solchen Fällen kann es zu Problemen bei der Gewährung von Krankentaggeld kommen. Die Antworten zeigen auch, dass die Krankentaggeldversicherung und die

Pensionskasse besondere Herausforderungen darstellen. Die KTG-Versicherung wird als zu teuer beschrieben, insbesondere aufgrund des als schlecht wahrgenommenen Risikos. Bei der PK wird darauf hingewiesen, dass die Prämien aufgrund der niedrigen Löhne oft nicht bezahlbar sind. Ein weiteres Problem ist der hohe Aufwand für die Berechnung der AHV/BVG-Pflicht bei Einkommen, die an der Eintrittsschwelle zur Versicherungspflicht liegen. Dies kann ein Hindernis für flexible Anpassungen darstellen und die administrativen Belastungen erhöhen. Die Antworten deuten auch auf eine komplizierte Zusammenarbeit mit den Sozialversicherungen hin, insbesondere aufgrund starrer Rahmenbedingungen und komplexer Verfahren. Dies kann bei den Klient:innen Angst vor Rentenkürzungen oder Rentenverlust verursachen.

9. Ausgestaltung und Umsetzung der Entschädigungsmodelle in der Praxis

Die Analyse der Anmerkungen zu generellen Herausforderungen rund um die Zusatzeinkommen und Entschädigungsmodelle für Menschen mit Behinderungen zeigt, dass Betriebe mit einer Vielzahl von komplexen Problemen konfrontiert sind. Diese Herausforderungen umfassen sowohl finanzielle Aspekte als auch Fragen der Gerechtigkeit und der Anpassung an individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten. In den Antworten wird die Frage diskutiert, ob der Lohn auf der individuellen Leistung basieren sollte, was Überlegungen zur Gerechtigkeit und zur Bewertung der Leistung aufwirft. Einige Betriebe haben sich für leistungsorientierte Lohnmodelle entschieden, sind sich aber der Schwierigkeit bewusst, gerechte Lohnstrukturen für Personen mit unterschiedlichen Ressourcen und Fähigkeiten zu schaffen. Die Antworten zeigen auch, dass die Abhängigkeit von Sozialversicherungssystemen wie der Invalidenversicherung und Ergänzungsleistungen eine Herausforderung darstellt. Die Koordination mit diesen Systemen kann komplex sein und zu Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden führen. Ein weiteres Problem ist die Festlegung von gerechten Löhnen und die Frage, wie stark leistungsorientierte Löhne auseinandergehen dürfen. Die Spannung zwischen individueller Leistungsanpassung und Defizitorientierung stellt eine weitere Herausforderung dar. Die Antworten deuten auch auf Herausforderungen im Zusammenhang mit kantonalen Vorgaben und der Notwendigkeit hin, die Entschädigungssysteme an neue gesetzliche Rahmenbedingungen anzupassen. Die Finanzierung der Löhne über die Erlöse des Wirtschaftsauftrages und die Einhaltung kantonalen Qualitätsrichtlinien sind weitere Aspekte, die genannt wurden.

9.1. Gesetzliche und kantonale Vorschriften

In Bezug auf die Einhaltung gesetzlicher, kantonalen oder ähnlicher Vorschriften zur Entschädigung von Menschen mit Behinderungen zeigt sich ein differenziertes Bild. Eine Mehrheit von 56% der befragten Betriebe gibt an, dass sie keine derartigen Vorschriften beachten müssen. Im Gegensatz dazu stehen 44%, die bestätigen, dass sie gesetzliche und/oder kantonale Regelungen in ihrer Praxis berücksichtigen müssen. Die Analyse der Anmerkungen zeigt, dass Betriebe eine Vielzahl von Regelungen – nicht nur basierend auf gesetzlichen oder kantonalen Vorgaben – beachten müssen, die sowohl die Höhe der Entschädigung als auch die Art der Finanzierung betreffen. Diese Regelungen variieren je nach Kanton und Art der Einrichtung und haben direkte Auswirkungen auf die finanzielle Gestaltung der Zusatzeinkommen. Ein wesentlicher Aspekt, der in den Antworten hervorgehoben wird, ist die Einhaltung kantonalen Vorgaben zur Finanzierung. Diese Vorgaben können Höchstgrenzen für Löhne im Bereich der Tagesstruktur setzen oder bestimmen, dass Löhne über Erlöse des Wirtschaftsauftrages zu finanzieren sind. In einigen Fällen wurden solche Höchstgrenzen inzwischen aufgehoben, was auf eine gewisse Flexibilität hinweist. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Abstimmung mit der Invalidenversicherung. Die Antworten deuten auch auf Herausforderungen im Zusammenhang mit der Krankentaggeldversicherung hin, insbesondere bei der Klärung, ob und wie Mitarbeitende versichert werden sollen.⁴ Zudem gibt es Vorgaben, dass ein prozentualer Anteil der erwirtschafteten Erträge als Lohn zu Menschen mit Behinderungen zurückfliessen muss.

⁴ Siehe hierzu ergänzend den folgenden Artikel im Tagesanzeiger (22.04.2024):

<https://www.tagesanzeiger.ch/lohnausfall-bei-krankheit-kmu-chef-findet-keine-versicherung-801188016470>, der u.a. auch Bezug nimmt auf die Krankentaggeldversicherung von Menschen mit Behinderungen sowie Argumente für und wider ein KTG-Obligatorium aufzeigt.

9.2. Formale Entschädigungssysteme und Zufriedenheit mit den Entschädigungssystemen

Eine deutliche Mehrheit von 89% der befragten Betriebe verfügt über ein schriftlich festgehaltenes Entschädigungssystem. Dies deutet auf ein hohes Mass an Formalisierung und Strukturierung und generell an Professionalität in der Entschädigungspolitik der Integrationsbetriebe hin.

In Bezug auf die Zufriedenheit mit dem bestehenden Entschädigungssystem zeigt sich, dass 72% der befragten Betriebe zufrieden sind, während 28% Unzufriedenheit äussern. Die Zufriedenheitsskala, die von 1 (nicht zufrieden) bis 6 (zufrieden) reicht, zeigt, dass 14% von ihnen mit der höchsten Zufriedenheitsstufe (6) und nur 2% mit der höchsten Zufriedenheitsstufe (1) antworteten. Interessanterweise wünschen sich 42% der befragten Betriebe ein anderes Entschädigungssystem, während 58% keine Änderung anstreben.

Hinsichtlich der Einschätzung, ob die Menschen mit Behinderungen mit dem aktuellen Entschädigungssystem zufrieden sind, glauben 65% der befragten Betriebe, dass dies der Fall ist, während 35% der Meinung sind, dass die Mitarbeitenden nicht zufrieden sind. Auf der Zufriedenheitsskala stimmen 2% mit der höchsten Zufriedenheitsstufe (6) und 1% mit der höchsten Unzufriedenheitsstufe (1) zu. Diese Zahlen spiegeln eine ähnliche Tendenz wie die allgemeine Zufriedenheit der Betriebe wider. Die Zufriedenheitsbefragung der Menschen mit Behinderungen war nicht Gegenstand dieser Untersuchung.

Es lässt sich feststellen, dass die meisten Integrationsbetriebe über formalisierte Entschädigungssysteme für Menschen mit Behinderungen verfügen, wobei die Zufriedenheit mit diesen Systemen variiert. Ein bedeutsamer Anteil der Betriebe sieht Verbesserungsbedarf, sowohl aus ihrer eigenen Perspektive als auch aus der Sicht der Menschen mit Behinderungen.

9.3. Aufwand für die Ermittlung der konkreten Löhne

Die Analyse der Daten zum Gesamtaufwand für die Einstufung und Ermittlung des Lohnes pro Menschen mit Behinderungen in Integrationsbetrieben zeigt eine grosse Varianz in der aufgewendeten Zeit. Die Mehrheit der Betriebe verbringt weniger als zwei Stunden pro Mitarbeitenden für diesen Prozess, wobei 35% der Betriebe angeben, dass sie weniger als eine Stunde benötigen. Ein Drittel der Betriebe (33%) benötigt zwischen einer und zwei Stunden, während 20% der Betriebe zwei bis vier Stunden aufwenden. Eine kleinere Gruppe von 9% der Betriebe gibt an, mehr als acht Stunden für die Einstufung und Lohnermittlung pro Mitarbeitenden aufzuwenden, und nur 3% benötigen fünf bis acht Stunden.

Interessanterweise spiegeln die idealen Zeitaufwände für diesen Prozess eine ähnliche Verteilung wider. Die Mehrheit der Betriebe (44%) hält einen Zeitaufwand von weniger als einer Stunde für ideal, während 36% der Meinung sind, dass ein bis zwei Stunden angemessen wären. Eine kleinere Gruppe von 9% sieht zwei bis vier Stunden als ideal an. Die Anzahl der Betriebe, die mehr als acht Stunden als ideal ansehen, liegt bei 8%, und nur 3% bevorzugen einen Zeitaufwand von fünf bis acht Stunden. Das Ergebnis zeigt, dass die Mehrheit der Betriebe den Prozess als unkompliziert und effizient wahrnimmt, was sich in den bevorzugten kurzen Zeitaufwänden widerspiegelt. Die geringe Anzahl von Betrieben, die einen höheren Zeitaufwand für ideal hält, deutet darauf hin, dass komplexere Abläufe oder intensivere Auseinandersetzungen eher die Ausnahme darstellen.

9.4. Häufigkeit der Neuberechnung der Löhne und Überarbeitung der Systeme

Die Analyse der Häufigkeit der Neuberechnung des Lohnes für Menschen mit Behinderungen in Integrationsbetrieben zeigt, dass die Mehrheit der Betriebe (61%) den Lohn jährlich neu berechnet. Ein kleinerer Anteil von 10% führt diese Neuberechnung alle zwei Jahre durch, während 24% der Betriebe den Lohn noch seltener anpassen. Nur 5% der Betriebe berechnen den Lohn mehrmals pro Jahr neu.

In Bezug auf die Integration des Entschädigungssystems in das Qualitätsmanagementsystem (QM-System) der Betriebe zeigt sich, dass eine deutliche Mehrheit von 71% der Betriebe ihr Entschädigungssystem als Teil ihres QM-Systems integriert haben. Dies unterstreicht die Bedeutung,

die Integrationsbetriebe der systematischen und qualitätsorientierten Gestaltung ihrer Entschädigungsstrukturen beimessen. Die Einbindung in das QM-System kann dazu beitragen, dass die Entschädigungspraktiken kontinuierlich überprüft und verbessert werden, um den Bedürfnissen der Menschen mit Behinderungen gerecht zu werden und die betrieblichen Ziele zu unterstützen.

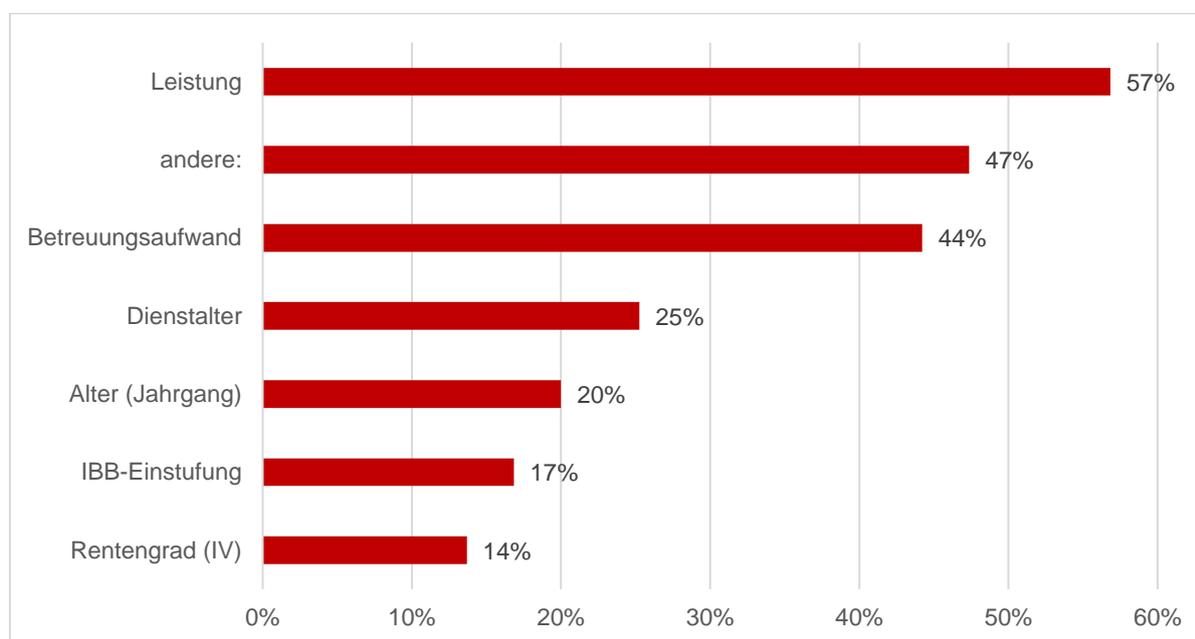
Hinsichtlich der Aktualität des Entschädigungssystems berichten 26% der Betriebe, dass ihr System vor weniger als einem Jahr überarbeitet wurde, während 39% angeben, dass die letzte Überarbeitung zwischen einem und drei Jahren zurückliegt. Nur 7% haben ihr System in den letzten vier bis fünf Jahren überarbeitet, und 22% der Betriebe haben seit mehr als fünf Jahren keine Überarbeitung vorgenommen. Diese Zahlen zeigen, dass viele Betriebe Wert darauf legen, ihr Entschädigungssystem regelmässig zu aktualisieren, um es an veränderte Bedingungen und Anforderungen anzupassen und aktuell zu halten.

Integrationsbetriebe nehmen in der Regel eine jährliche Neuberechnung des Lohnes für Menschen mit Behinderungen vor und integrieren ihr Entschädigungssystem überwiegend in das QM-System. Die regelmässige Überarbeitung des Systems in vielen Betrieben deutet darauf hin, dass ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestrebt wird, um eine angemessene Entschädigung zu gewährleisten, die sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den betrieblichen Zielen entspricht.

9.5. Berücksichtigte Einstufungs- und Bewertungskriterien

In Integrationsbetrieben, die Menschen mit Behinderungen beschäftigen, werden verschiedene Kriterien zur Bestimmung der Entschädigung herangezogen, wie die Abbildung 23 aufzeigt. Die Analyse zeigt, dass 57% der Betriebe die Leistung als Kriterium berücksichtigen. Die IBB-Einstufung wird von 17% der Betriebe verwendet, und der Betreuungsaufwand spielt für 44% eine Rolle. Der Rentengrad (IV) wird von 14% berücksichtigt, das Dienstalter von 25% und das Alter (Jahrgang) von 20% der Betriebe.

Abbildung 23: Berücksichtigte Einstufungs- und Bewertungskriterien

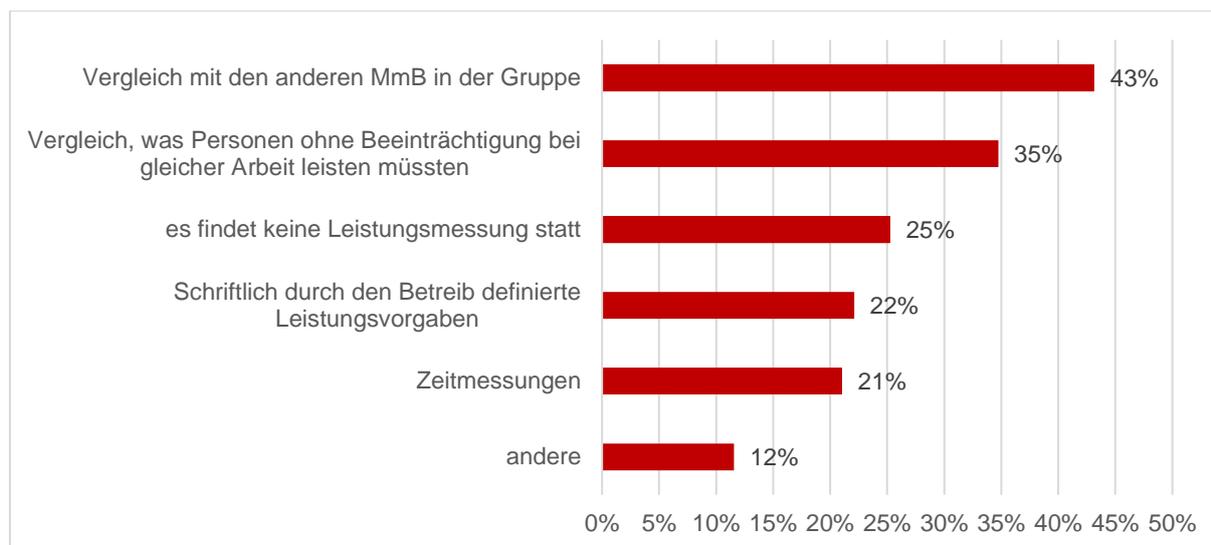


Unter den «anderen» Kriterien werden verschiedene Aspekte wie Arbeitsautonomie, persönliche Entwicklung und individuelle Leistungsfähigkeit hervorgehoben. Einige Betriebe verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, der über die reine Leistungsbewertung hinausgeht und die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden einbezieht. Andere Betriebe legen den Fokus auf spezifische Leistungskriterien wie Arbeitsqualität, Sozialverhalten und Motivation. Die finanzielle Gesamtsituation der Mitarbeitenden, einschliesslich der IV-Rente, wird ebenfalls berücksichtigt.

10. Leistungserfassung

In Bezug auf die Leistungserfassung findet bei 67% der Betriebe eine konkrete und formalisierte Erfassung statt und bei 25% findet ausdrücklich keine Leistungsmessung statt. Weiter gibt es Mischformen und andere, informelle Ansätze zur Leistungserfassung. Dabei werden, wie Abbildung 24 zeigt, verschiedene Methoden angewandt: 21% nutzen Zeitmessung, 43% vergleichen die Leistung mit anderen Menschen mit Behinderungen in der Gruppe, 22% definieren Leistungsvorgaben schriftlich, und 35% vergleichen die Leistung mit dem, was Personen ohne Beeinträchtigungen bei gleicher Arbeit leisten müssten.

Abbildung 24: Leistungserfassung



Die Methoden zur Leistungserfassung variieren je nach den spezifischen Anforderungen der Arbeitsplätze und den individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Neben der reinen Arbeitszeit werden auch qualitative Aspekte wie das Arbeitsverhalten berücksichtigt. In einigen Werkstätten existieren standardisierte Abläufe, die einen objektiven Vergleich der Leistungsfähigkeit ermöglichen. Spezifische Beurteilungsprozesse und -werkzeuge wie Beobachtungsbögen und standardisierte Arbeitsabläufe werden ebenfalls eingesetzt.

Die Analyse der Anmerkungen zur Leistungsbemessung von Menschen mit Behinderungen zeigt, dass Betriebe unterschiedliche Vergleichsmassstäbe und Methoden anwenden, um die Arbeitsleistung der Menschen mit Behinderungen zu bewerten. Diese Methoden variieren je nach den spezifischen Anforderungen der Arbeitsplätze und den individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Ein wesentlicher Aspekt, der in den Antworten hervorgehoben wird, ist die jährliche Bewertung des Arbeitsprojekts oder -wegs mit Zielen, die auf die Erhaltung oder Steigerung der Arbeitsautonomie ausgerichtet sind. Dies deutet darauf hin, dass die Leistungsbewertung nicht nur auf die aktuelle Produktivität abzielt, sondern auch auf die langfristige Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden.

Einige Betriebe berichten, dass sie die Arbeitsleistung von Personen ohne Beeinträchtigung als Vergleichsmassstab nutzen und die für eine Aufgabe benötigte Zeit für Menschen mit Behinderungen entsprechend anpassen. Die Antworten zeigen auch, dass die Bewertungskriterien verschiedene Aspekte umfassen können, wie das Verhalten (Einhaltung der Arbeitszeiten, gerechtfertigte Abwesenheiten, Einhaltung der Regeln), die Kompetenzen (Umgang zu Betreuerinnen und Betreuern, Vorgesetzten und anderen Personen, Respekt vor Material) und die Produktivität (Qualität der geleisteten Arbeit, angemessenes Arbeitstempo).

Integrationsbetriebe verwenden eine Vielzahl von Kriterien und Methoden, um die Entschädigung und Leistung ihrer Menschen mit Behinderungen zu bestimmen und zu bewerten. Diese Ansätze sind darauf ausgerichtet, ein gerechtes und angemessenes Entschädigungssystem, das die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden berücksichtigt, und gleichzeitig transparente und objektive Bewertungssysteme zu schaffen. Zudem bestätigt die Befragung der Institutionen die Ergebnisse aus der Sichtung der Praxismodelle.

11. Einbezug der Mitarbeitenden mit Beeinträchtigungen in die Gestaltung der Entschädigungssysteme

In Integrationsbetrieben, in denen Menschen mit Behinderungen beschäftigt sind, stellt die Einbeziehung der Menschen mit Behinderungen bei der Erstellung oder Überarbeitung des Entschädigungssystems eine bedeutende Thematik dar. Dies geht aus den Ergebnissen hervor, bei der 47% der befragten Betriebe angaben, dass sie dieser Praxis zustimmen, während 53% nicht zustimmten. Die Zustimmung oder Ablehnung konnte auf einer Skala von 1 (stimme nicht zu) bis 6 (stimme zu) ausgedrückt werden. Interessanterweise stellte sich heraus, dass 20% der befragten Betriebe eine vollständige Zustimmung (Wert 6) zur Einbeziehung der Menschen mit Behinderungen in den Entschädigungsprozess äusserten, während gleichzeitig 20% angaben, dass sie dieser Praxis überhaupt nicht zustimmen (Wert 1).

Die Analyse der Anmerkungen zum Einbeziehungsprozess von Menschen mit Behinderungen in verschiedenen Betrieben zeigt ein vielfältiges Bild. Während einige Organisationen bereits aktive Schritte zur Einbeziehung ihrer Mitarbeitenden unternommen haben, befinden sich andere noch in der Anfangsphase oder planen erst zukünftig Massnahmen. Einige Betriebe erwähnen zudem, dass sie offen für die Mitwirkung der Mitarbeitenden bei der Erstellung des Lohnsystems sind, obwohl dies in der Vergangenheit nicht immer der Fall war, oder sie haben bereits damit begonnen, Mitarbeitende als Teil einer Resonanzgruppe einzubeziehen. Einige Betriebe planen die Einrichtung von Gremien wie einer Arbeitnehmenden-Vertretung in dem Mitarbeitende mitarbeiten und ihre Meinungen und Vorschläge einbringen können. Dieser Ansatz ermöglicht es den Mitarbeitenden, direkt an der Gestaltung von Prozessen und Entscheidungen teilzunehmen, die ihre Arbeit und Entschädigung betreffen, und es deutet auf ein wachsendes Bewusstsein für die Bedeutung der Einbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse hin.

In einigen Organisationen werden Lohnwünsche offen besprochen, und es finden regelmässige Lohnsitzungen statt, um die Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeitenden zu erörtern. Allerdings wird die Lohneinstufung nicht in allen Fällen mit direkter Beteiligung der Mitarbeitenden durchgeführt. Die Antworten zeigen auch, dass der Lohn für das nächste Jahr häufig im Rahmen jährlicher Qualifikationsgespräche mit den Mitarbeitenden besprochen wird. Es ist weiter festzuhalten, dass einige Befragte die Auffassung vertraten, dass *«Auch das <normale> Personal nicht beim Erstellen des Entschädigungssystems einbezogen wird»*, was darauf hindeutet, dass bestimmte Integrationsbetriebe der Ansicht sind, dass die Gleichbehandlung beider Seiten, also der Menschen mit Behinderungen und der übrigen Mitarbeitenden wichtig ist und die Ausgestaltung der Entschädigungssysteme eine arbeitgeberbezogene Thematik ist.

Im Hinblick auf die Kenntnis und das Verständnis des Wertes von Geld unter Menschen mit Behinderungen ergab die Umfrage, dass 85% der befragten Betriebe angaben, dass die Menschen mit Behinderungen darüber verfügen, während 15% angaben, dass keine solche Kenntnisse vorliegen. In Bezug auf die Fähigkeit zur eigenständigen Verwaltung ihrer Finanzen zeigte die Umfrage, dass 45% der Menschen mit Behinderungen dazu in der Lage sind. Die Fähigkeit zur Verwaltung eines Taschengeldes wurde von 90% der befragten Betriebe bestätigt, während lediglich 10% angaben, dass dazu die Menschen mit Behinderungen nicht in der Lage sind. Bezüglich der Einbindung von Beistandstafeln oder gesetzlicher Vertretung im Entschädigungsprozess gaben 64% der befragten Betriebe an, dass dies geschieht, während 36% angaben, dass keine solche Einbindung stattfindet.

Neben der Zufriedenheit mit dem Entschädigungssystem wurde zusätzlich abgefragt, ob Menschen mit Behinderungen das Entschädigungssystem nachvollziehen und die Berechnung ihres Lohnes verstehen können. Nach Einschätzung der Experten ist das bei mehr als der Hälfte (60%) der Fall. Im Detail stimmten 19% mit der höchsten Bewertung von 6 zu, während 6% die niedrigste Bewertung von 1 verliehen. Die Umfrage ergab, dass mit 90% der Menschen mit Behinderungen Zielvereinbarungen getroffen werden. Des Weiteren wurde ermittelt, dass 68% der befragten Betriebe im Rahmen des Entschädigungsprozesses sowohl Selbstbeurteilungen als auch Fremdbeurteilungen durchführen, während 32% angaben, dass dies nicht der Fall ist. Schliesslich wurden die Menschen mit Behinderungen in 98% der Fälle nach ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz befragt, wohingegen lediglich 2% angaben, dass eine solche Befragung nicht durchgeführt wird.

Die Analyse der Anmerkungen zu den Herausforderungen und Prozessen im Umgang mit Menschen mit Behinderungen in Bezug auf Entschädigung, Selbstwirksamkeit und Verständnis von Arbeitsbedingungen zeigt, dass Betriebe unterschiedliche und individuell angepasste Ansätze verfolgen. Diese Ansätze sind darauf ausgerichtet, den spezifischen Bedürfnissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden gerecht zu werden und gleichzeitig ein angemessenes und transparentes Arbeitsumfeld zu schaffen. Ein wesentlicher Aspekt, der in den Antworten hervorgehoben wird, ist die Individualität der Prozesse und Entscheidungen. Es wird betont, dass generelle Bestimmungen nicht immer anwendbar sind und dass die Bedürfnisse und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigt werden müssen. Einige Betriebe berichten, dass sie die Selbstwirksamkeit an der Arbeit regelmässig befragen und dass diese Befragungen im Rahmen von Standortgesprächen stattfinden. Dies ermöglicht eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Die Antworten zeigen auch, dass Zielvereinbarungen, die sich auf persönliche Entwicklungsziele beziehen, eine Rolle spielen, jedoch nicht immer direkt an Lohnverhandlungen geknüpft sind, was man so deuten kann, dass die Entwicklung der Mitarbeitenden im Vordergrund steht und nicht ausschliesslich die finanzielle Entschädigung.

12. Hilfsmittel und Befähigung

Eine Frage in der Umfrage betraf die Verfügbarkeit von Hilfsmitteln zur Unterstützung der Menschen mit Behinderungen im Entschädigungsprozess. Die Umfrage ergab, dass 63% der befragten Betriebe angaben, keine speziellen Hilfsmittel einzusetzen. Hingegen gaben 37% an, Hilfsmittel zu nutzen, um die Verständlichkeit und Zugänglichkeit von Informationen zur Entschädigung zu erhöhen.

Die Analyse der Kommentare und Antworten dieser Betriebe zeigt, dass vielfältige Ansätze verfolgt werden. Dazu gehören die Verwendung von einfach formulierten Dokumenten, die Erklärung komplexer Sachverhalte durch Fachpersonen, der Einsatz von Hilfsmitteln der unterstützten Kommunikation wie Piktogramme und Bilder sowie die Durchführung von individuellen Mitarbeitergesprächen in einfacher Sprache mithilfe von Bildkarten. Diese Massnahmen verdeutlichen das Bestreben der Betriebe, sicherzustellen, dass Menschen mit Behinderungen in der Lage sind, den Entschädigungsprozess und ihre eigenen finanziellen Angelegenheiten besser zu verstehen.

Ein weiterer Aspekt, der in der Umfrage beleuchtet wurde, betrifft die Befähigung der Vorgesetzten im Entschädigungsprozess. Hier gaben 58% der befragten Betriebe an, Hilfsmittel zur Unterstützung ihrer Führungskräfte einzusetzen. Diese Hilfsmittel reichen von Berechnungsblättern, Checklisten, Formularen bis hin zu Leitfäden und unterstützter Kommunikation. Darüber hinaus wurden Schulungen, Coaching und individuelle Unterstützung als Instrumente genannt, um Vorgesetzte auf ihre Aufgaben vorzubereiten und sicherzustellen, dass der Entschädigungsprozess effektiv und gerecht sowie kompetent und inklusiv gestaltet wird.

Die Umfrage ergab, dass 27% der Betriebe systemunterstützte Bewertungssysteme nutzen, um die Leistungsbewertung und Entschädigung zu vereinfachen. Diese Systeme variieren je nach den individuellen Anforderungen und Komplexität der Betriebe. Dabei wurden spezialisierte Softwarelösungen wie «CorixTogether», «Abacus», «Heim.NET», «ID Liberty» und «LOBOS» genannt. Andere Betriebe nutzen Excel-Tabellen und eigens entwickelte Software-Tools, um die Anforderungen an die individuelle Leistungsbewertung und Entschädigung zu erfüllen.

13. Dimensionen der Lohngerechtigkeit

In diesem Abschnitt werden die Dimensionen der Lohngerechtigkeit thematisiert. Dabei wird auf vier wesentliche Dimensionen eingegangen: **Anforderungsgerechtigkeit**, die sich auf die Entlohnung in Abhängigkeit von der Komplexität und den Anforderungen der Position bezieht, **Qualifikationsgerechtigkeit**, die die individuellen Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeitenden berücksichtigt, **Leistungsgerechtigkeit**, welche die Vergütung basierend auf der individuellen Leistung oder Produktivität festlegt, sowie **Verhaltensgerechtigkeit**, die das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeitenden in die Entlohnung einbezieht.

In Bezug auf die Dimensionen der Lohngerechtigkeit und die geeigneten Messkriterien wird deutlich, dass die Befragten gespalten sind. In der Frage, ob Funktions- und/oder Anforderungsprofile als Einstufungsinstrument besser geeignet sind als die Bewertung einzelner Kriterien, stimmten 47% der

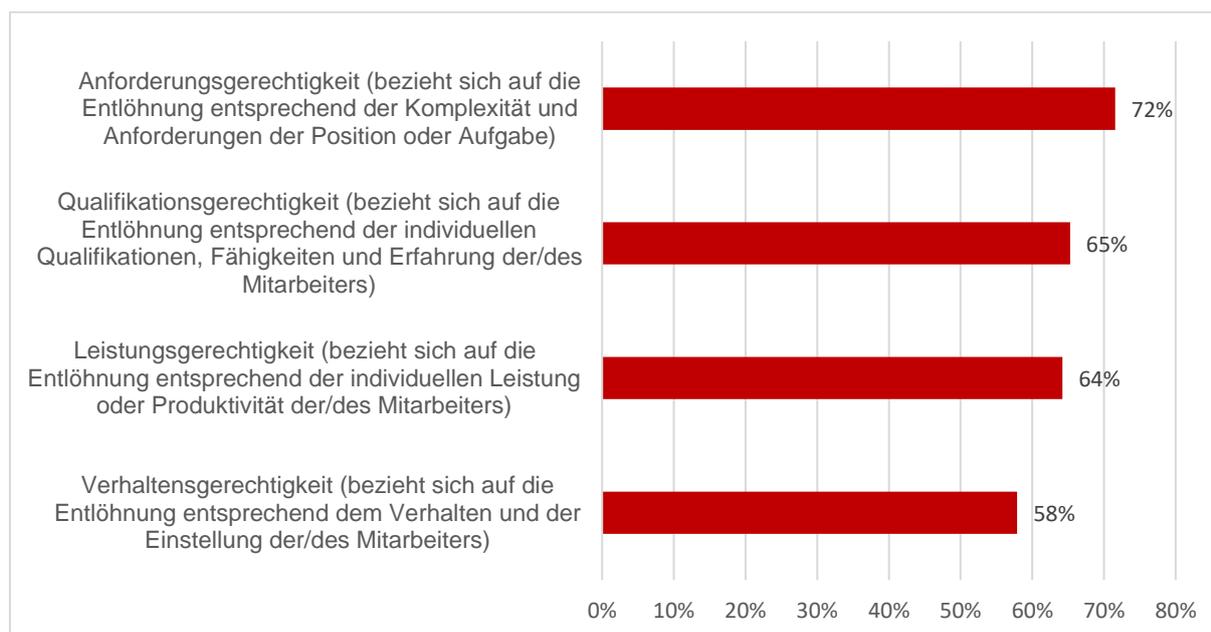
befragten Betriebe zu, während 53% nicht zustimmten. Die Skala von 1 (stimme nicht zu) bis 6 (stimme zu) zeigte, dass 12% mit der höchsten Bewertung von 6 zustimmten, während 11% mit der niedrigsten Bewertung von 1 nicht zustimmten. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass es Uneinigkeit darüber gibt, welche Methode zur Einstufung und Entschädigung von Menschen mit Behinderungen am besten geeignet ist.

Eine weitere Frage betraf die Festlegung des Lohns, ob dieser für die geleistete Arbeit (Leistungslohn) oder für die vorhandenen Fähigkeiten (Kompetenzlohn) festgelegt werden sollte. Hier stimmten 40% der befragten Betriebe dem Leistungslohn zu, während 60% nicht zustimmten. Die Skala zeigte, dass 13% mit der höchsten Bewertung von 6 zustimmten, während 13% mit der niedrigsten Bewertung von 1 nicht zustimmten, was auf geteilte Meinungen in dieser Frage hindeutet.

Die Frage, ob die Bewertungskriterien pro Menschen mit Behinderungen individuell festgelegt werden sollten, führte zu einem Konsens von 58% Zustimmung und 42% Nichtzustimmung. Auf der Skala gaben 26% die höchste Bewertung von 6 ab, während 15% die niedrigste Bewertung von 1 vergaben. Dies zeigt, dass die Mehrheit der befragten Betriebe individuelle Bewertungskriterien als angemessen beurteilen.

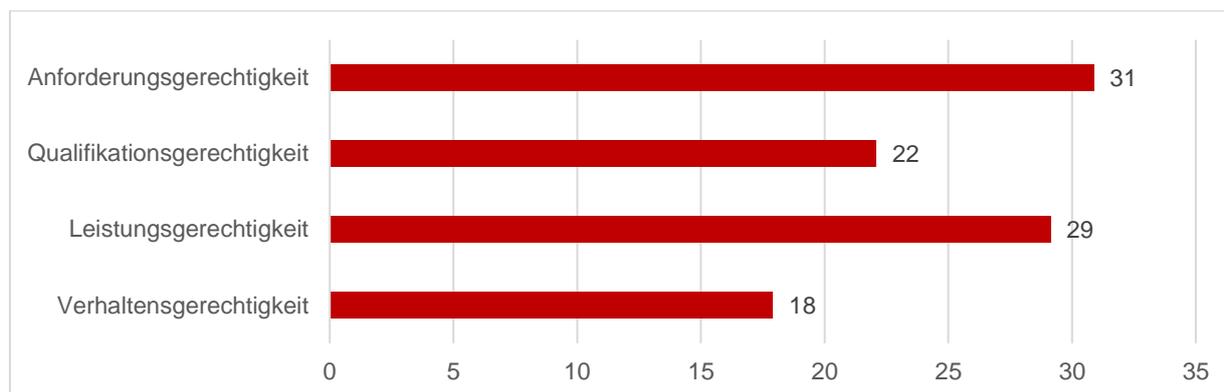
In Bezug auf die Dimensionen der Lohngerechtigkeit, die im Entschädigungsmodell für Menschen mit Behinderungen berücksichtigt werden könnten, zeigte sich eine breite Zustimmung. Die vier genannten Dimensionen, nämlich Verhaltensgerechtigkeit, Leistungsgerechtigkeit, Qualifikationsgerechtigkeit und Anforderungsgerechtigkeit, erhielten hohe Zustimmungsraten von 58% bis 72% (siehe Abbildung 25).

Abbildung 25: Zustimmung zu den Dimensionen der Lohngerechtigkeit



Schliesslich wurden die als optimal erachteten Gewichtungen der einzelnen Dimensionen erfragt (siehe Abbildung 26). Dabei ergab sich eine Verteilung von 18% für Verhaltensgerechtigkeit, 29% für Leistungsgerechtigkeit, 22% für Qualifikationsgerechtigkeit und 31% für Anforderungsgerechtigkeit. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass weitere Faktoren wie Potenzialgerechtigkeit, Aufwand in der Betreuungssituation und Präsenzgerechtigkeit berücksichtigt werden sollten.

Abbildung 26: Optimale Verteilung der Lohndimensionen in %



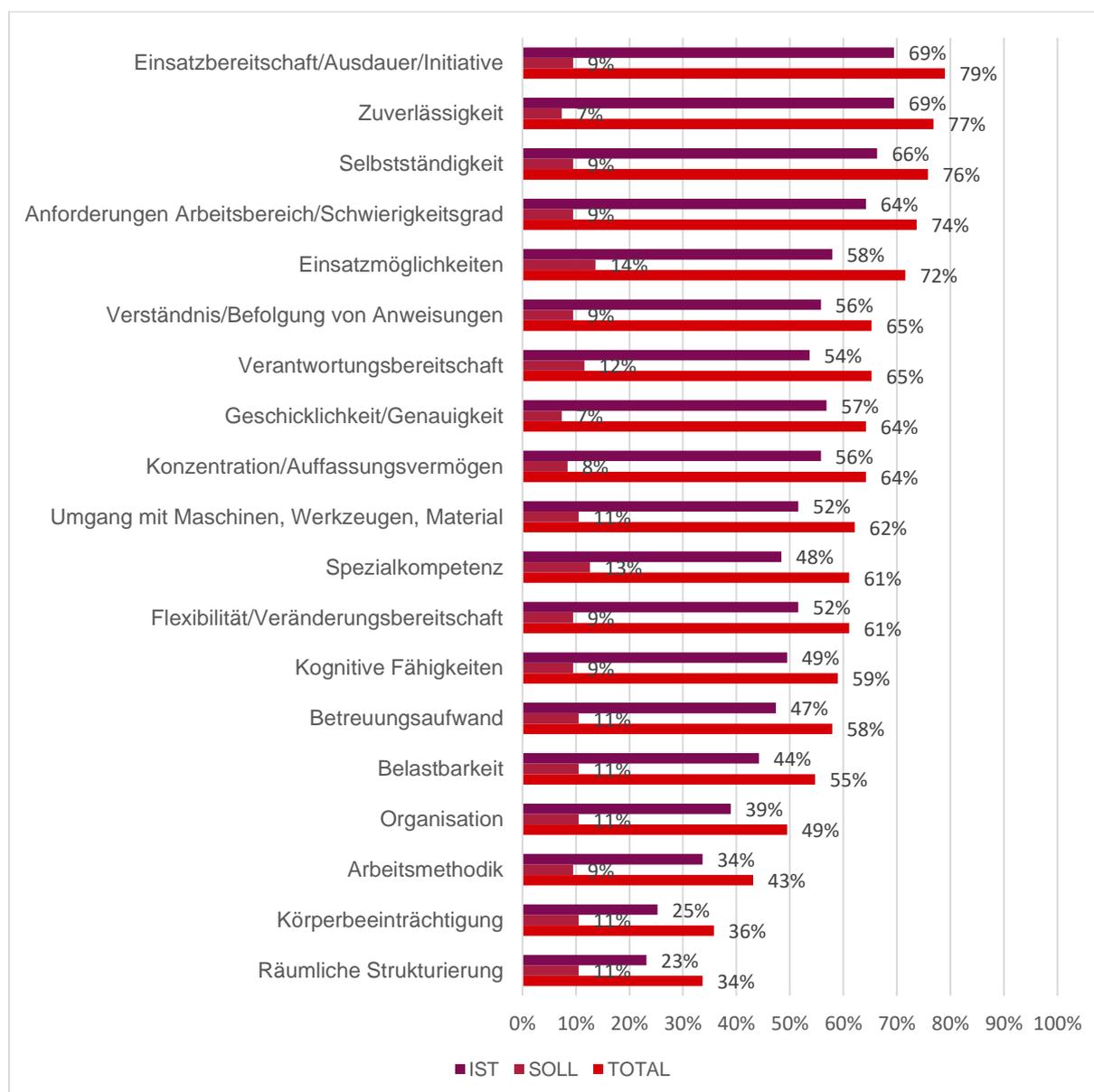
Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass es in Integrationsbetrieben unterschiedliche Ansichten und Präferenzen bezüglich der Herangehensweise und Bewertungskriterien gibt. Bei den übergeordneten Lohndimension zeigt jedoch ein deutlich einheitlicheres Bild. Dies spiegelt die Komplexität und Vielschichtigkeit der Entschädigungssysteme für Menschen mit Behinderungen und die Herausforderungen bei der Wahl der Entschädigungssysteme wider.

13.1. Bewertungskriterien

Um die übergeordneten Lohndimensionen zu operationalisieren, also in der Praxis als Bewertungssystem anwenden zu können, benötigt es pro Lohndimension verschiedene, konkrete und messbare Bewertungskriterien. Die spezifisch abgefragten Bewertungskriterien wurden aus der Analyse der eingereichten Praxismodelle (siehe Kapitel 2.4) identifiziert. Die Teilnehmer:innen der Umfrage wurden gebeten, anzugeben, ob die Bewertungskriterien aktuell bei der Berechnung der Zusatzeinkommen berücksichtigt werden (IST) und/oder ob die Kriterien idealerweise berücksichtigt werden sollten (SOLL). In den untenstehenden Auswertungen werden sowohl die IST-Kriterien, also diejenigen Kriterien, die aktuell in der Praxis zur Anwendung kommen, die SOLL-Kriterien, also die Kriterien, die die Teilnehmer:innen gerne als Bewertungsmerkmal integrieren würden, sowie das kumulierte Total dargestellt. Aus dem kumulierten Total kann ein Rückschluss auf die generelle Bedeutung und den Stellenwert eines Bewertungskriteriums gezogen werden.

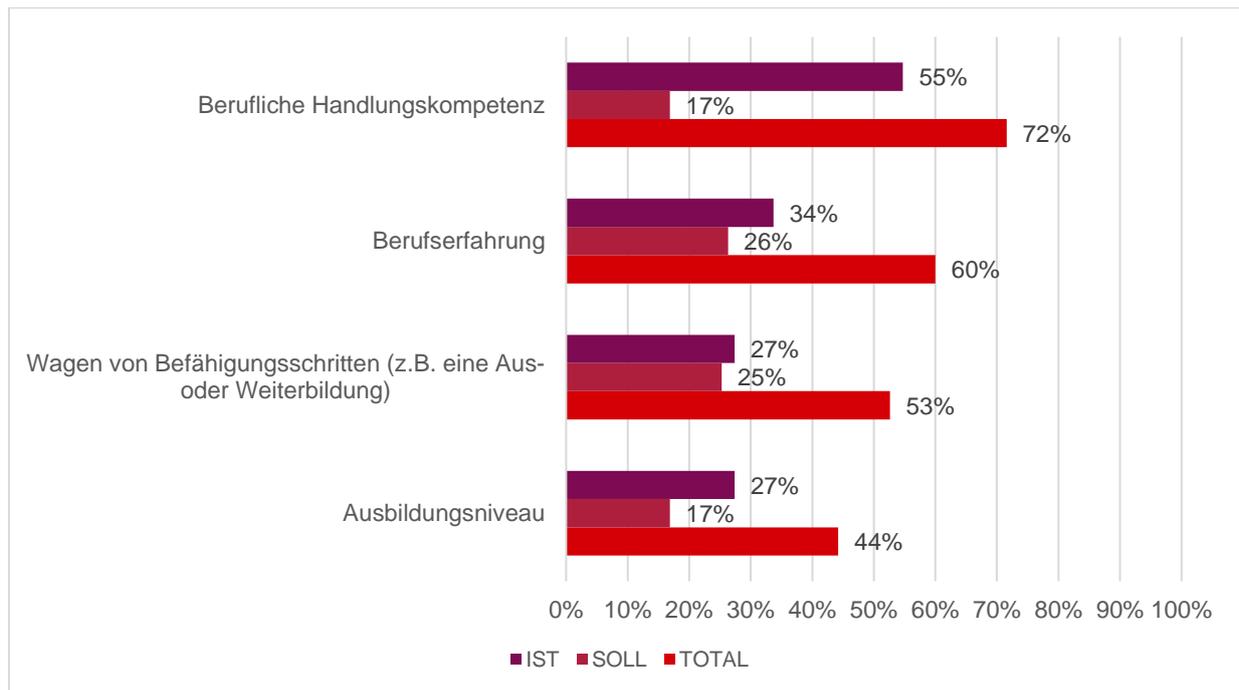
In der Dimension Anforderungsgerechtigkeit zeigt sich eine klare Präferenz für Einsatzbereitschaft, Ausdauer und Initiative sowie für Zuverlässigkeit und Selbstständigkeit (siehe Abbildung 27). Hervorzuheben sind auch die drei Kriterien Einsatzmöglichkeiten, Verantwortungsbereitschaft und Spezialkompetenz, bei denen die SOLL-Werte besonders ausgeprägt sind. Dies deutet darauf hin, dass es sich in den aktuell angewendeten Entschädigungssystemen herausfordernd gestaltet, diese Kriterien zu integrieren, sie jedoch trotzdem als wichtig und hilfreich bewertet werden.

Abbildung 27: Kriterien der Anforderungsgerechtigkeit



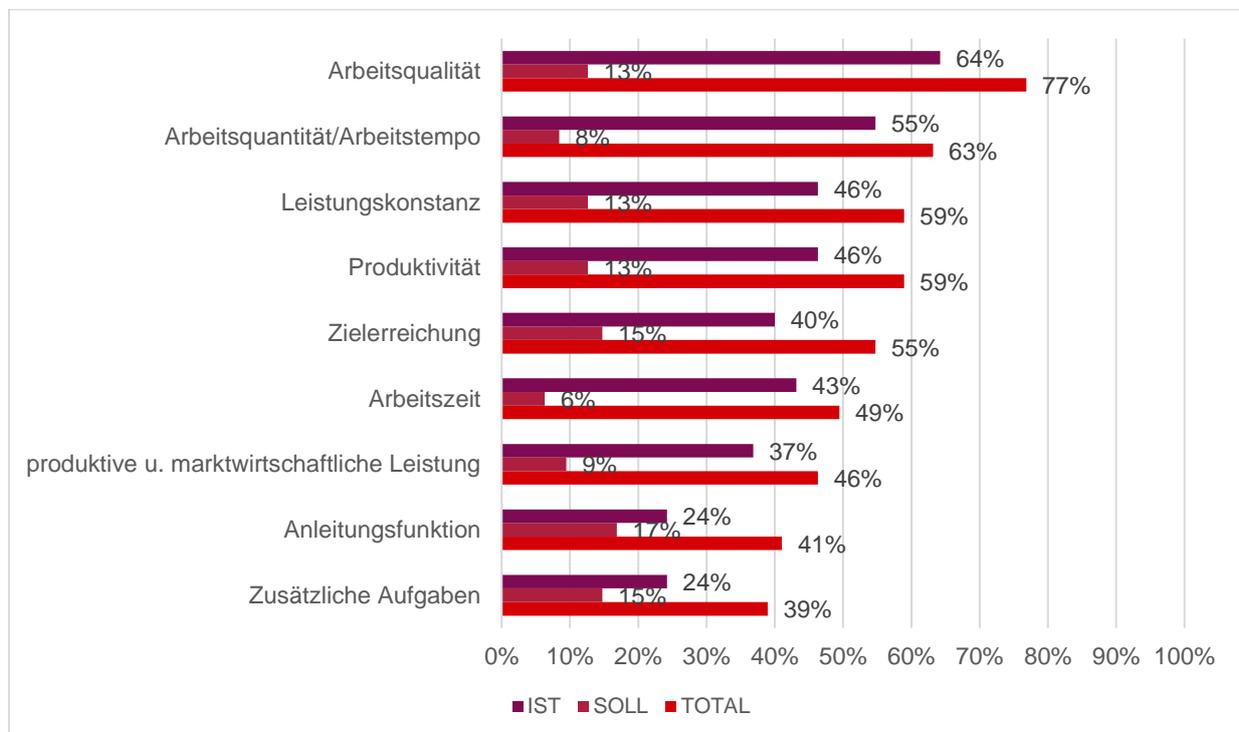
Bei der Dimension der Qualifikationsgerechtigkeit konnten bereits aus der Analyse der Praxismodelle lediglich vier Kriterien identifiziert werden. Wie die Abbildung 28 zeigt, wird aktuell vor allem die berufliche Handlungskompetenz bewertet. Jedoch möchte jeweils rund ein Viertel der Experten und Expertinnen auch die Berufserfahrung, das Ausbildungsniveau sowie das Wagnis von Befähigungsschritten berücksichtigen können. In dieser Dimension zeigt sich wiederum die generelle Herausforderung bei der Gestaltung der Lohnmodelle in Bezug auf die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden.

Abbildung 28: Kriterien der Qualifikationsgerechtigkeit



In der Dimension der Leistungsgerechtigkeit werden Arbeitsqualität und -quantität sowie eine Leistungskonstanz als sehr bedeutend wahrgenommen. Hohe SOLL-Werte erreichen hier Produktivität, Anleitungsfunktion und zusätzliche Aufgaben (siehe Abbildung 29).

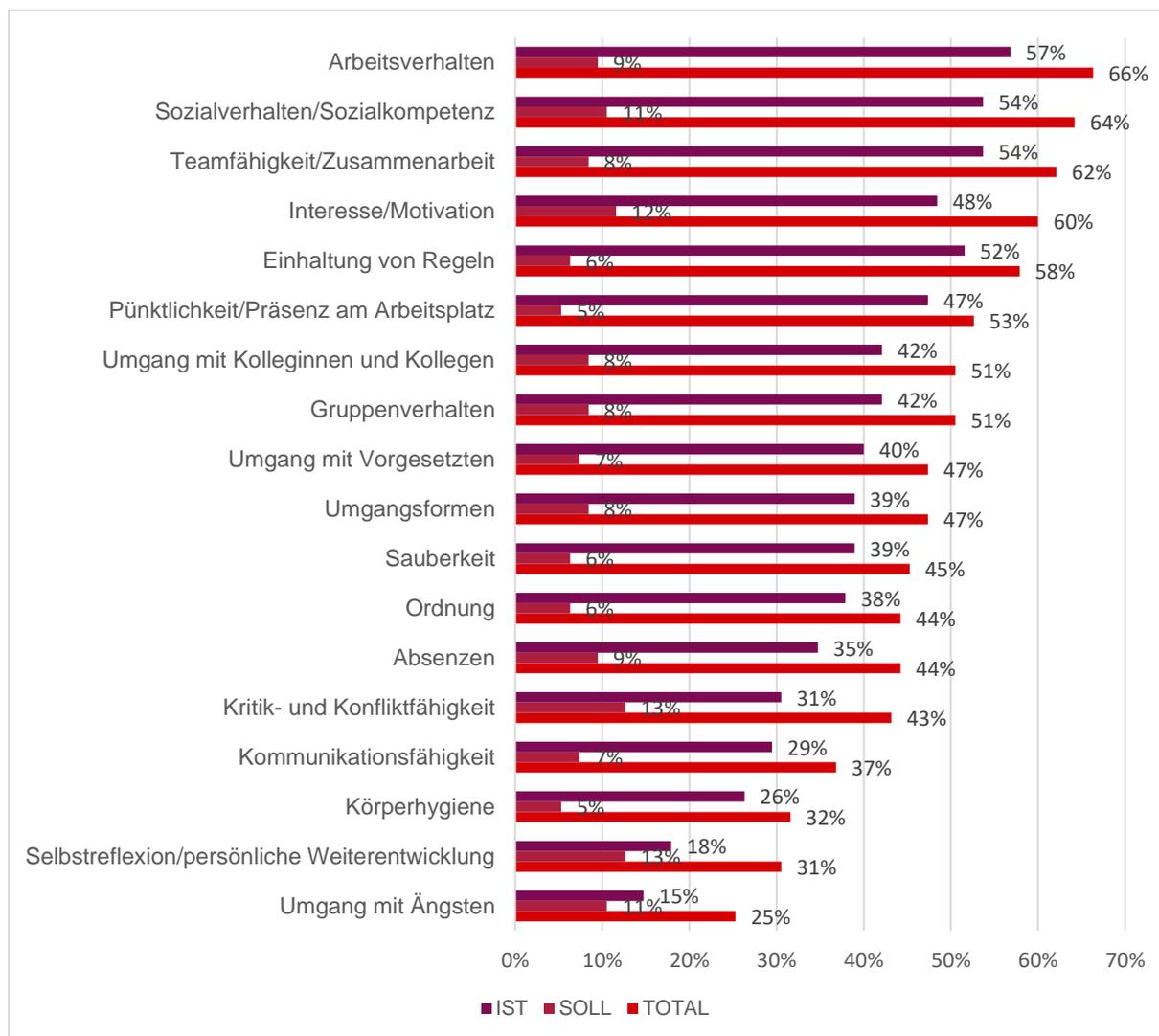
Abbildung 29: Kriterien der Leistungsgerechtigkeit



Im Kontext der Verhaltensgerechtigkeit wurden die Kriterien Arbeitsverhalten, Sozialkompetenz sowie Teamfähigkeit und Zusammenarbeit als besonders bedeutend eingestuft (siehe Abbildung 30). Es ist festzuhalten, dass die Kriterien Kritik- und Konfliktfähigkeit, Selbstreflexion und persönliche Weiterentwicklung sowie der Umgang mit Ängsten mit auffallend hohen SOLL-Werten versehen wurden. Dies deutet darauf hin, dass ein verstärktes Interesse besteht, diese Aspekte in zukünftigen Bewertungen stärker zu berücksichtigen. Trotz dieser hohen SOLL-Werte zeigen diese drei Kriterien

eine insgesamt niedrige kumulative Bewertung. Die Analyse offenbart eine interessante Diskrepanz zwischen den Erwartungen (SOLL-Werten) und der tatsächlichen Bewertung bestimmter Verhaltenskriterien. Dies könnte auf eine Lücke in der aktuellen Bewertungspraxis hinweisen, bei der bestimmte Schlüsselkompetenzen, die für die Entwicklung von Bedeutung sind, nicht ausreichend berücksichtigt werden. Die niedrige kumulative Bewertung dieser Kriterien könnte darauf hindeuten, dass es an effektiven Methoden zur Messung und Förderung dieser Kompetenzen mangelt.

Abbildung 30: Kriterien der Verhaltensgerechtigkeit



13.2. Bewertungsskalen

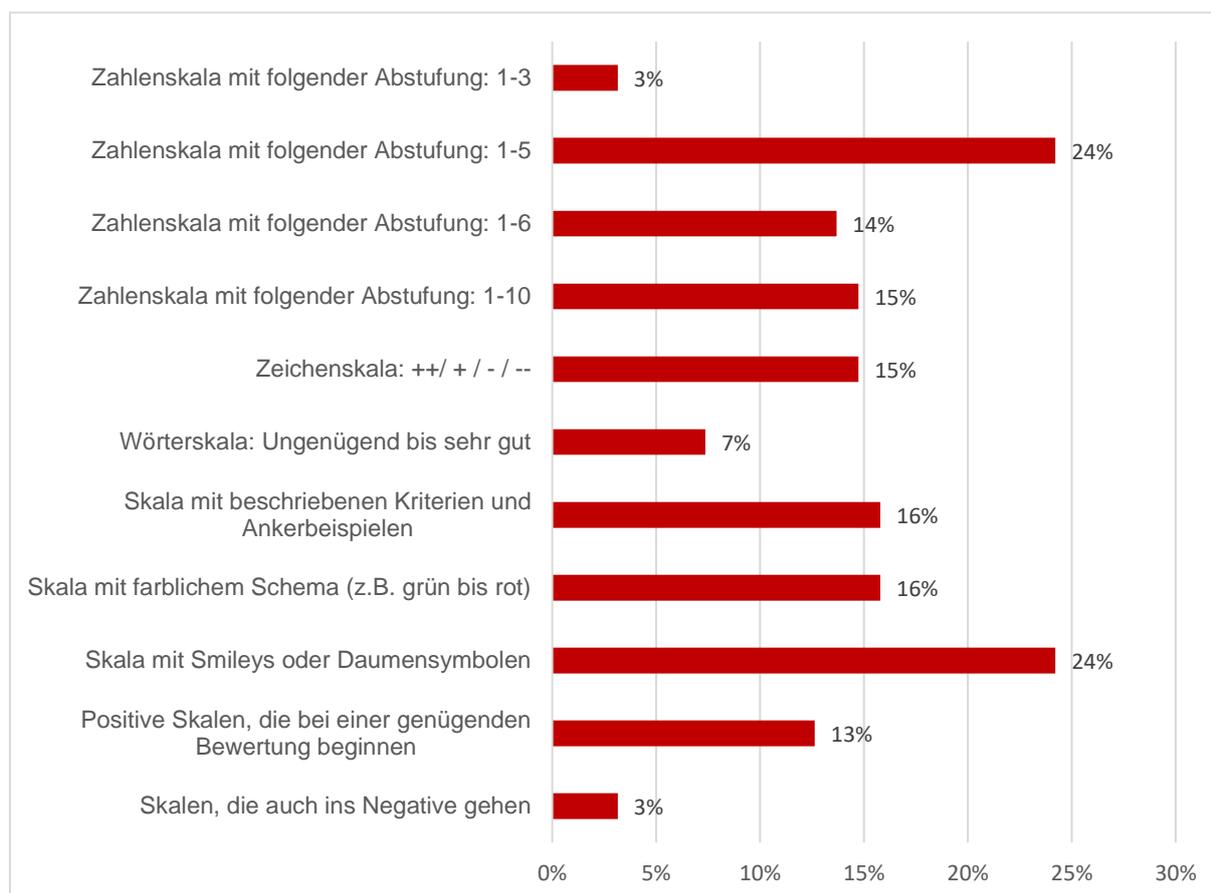
Die Präferenzen für Skalen zur Bewertung der oben genannten Kriterien variieren deutlich, was auf eine Vielfalt an Bewertungsmethoden und -ansätzen hinweist. Eine Minderheit von 3% bevorzugt eine Zahlenskala mit der Abstufung 1–3, während eine grössere Gruppe von 24% eine Zahlenskala mit der Abstufung 1–5 wählt. Die Zahlenskala mit einer Abstufung von 1–6 wird von 14% bevorzugt, und eine ähnliche Präferenz von 15% zeigt sich für die Zahlenskala mit der Abstufung 1–10 (siehe Abbildung 31). Die Verwendung einer Zeichenskala, die mit +, +, +, –, – bewertet wird, ebenfalls von 15% bevorzugt. Eine Wörterskala, die von «Ungenügend» bis «Sehr gut» reicht, findet bei 7% der befragten Betriebe Anklang. Eine Skala mit beschriebenen Kriterien und Ankerbeispielen wird von 16% bevorzugt, was auf eine Tendenz zu detaillierteren und kontextbezogenen Bewertungsmethoden hinweist.

Ebenfalls 16% wählen eine Skala mit einem farblichen Schema, beispielsweise von Grün bis Rot, was auf eine visuelle und intuitiv verständliche Bewertungsmethode hindeutet. Skalen mit Smileys oder

Daumensymbolen werden von 24% bevorzugt, was die Beliebtheit von bildlichen oder symbolischen Bewertungsmethoden unterstreicht.

Darüber hinaus gibt es eine Präferenz für positive Skalen, die bei einer genügenden Bewertung beginnen (13%), Skalen, die auch ins Negative gehen können, werden von den wenigsten als geeignet angesehen (3%). Diese Daten zeigen eine bemerkenswerte Diversität in den bevorzugten Bewertungsskalen, was auf unterschiedliche Bedürfnisse und Kontexte in der Bewertungspraxis hinweist.

Abbildung 31: Bewertungsskalen

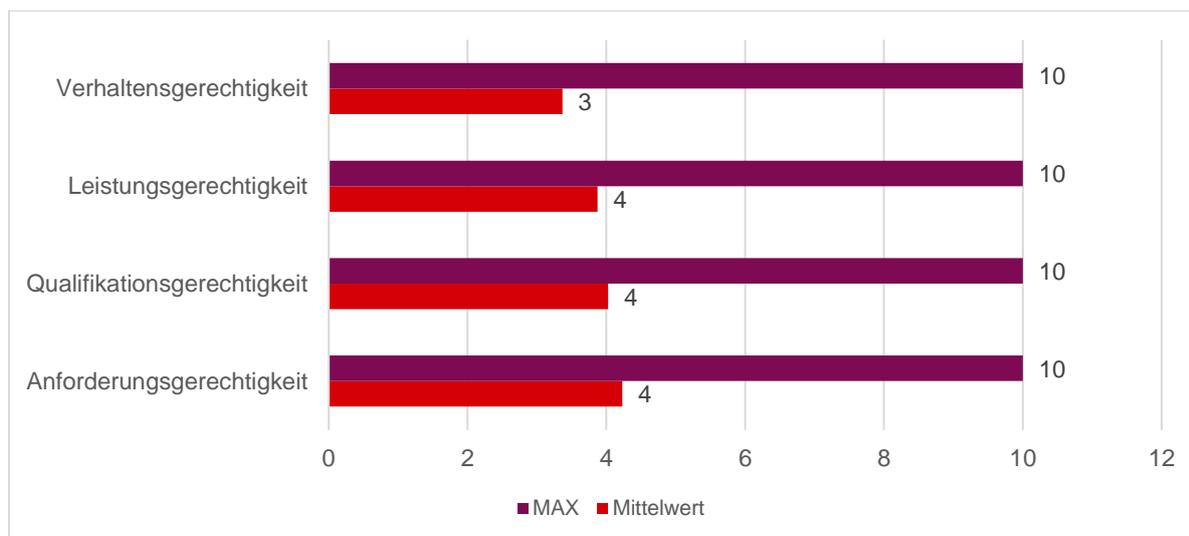


Die vorliegenden Kommentare beziehen sich auf die Präferenzen und Erfahrungen der befragten Betriebe in Bezug auf die Skalierung von Bewertungskriterien im Kontext der Entschädigungssysteme. Einige Kommentare weisen darauf hin, dass in bestimmten Betrieben keine klaren Bewertungskriterien für die Entschädigung der Mitarbeitenden existieren. Dies kann auf eine mangelnde Strukturierung oder Standardisierung des Entschädigungsprozesses hinweisen. Einige Bemerkungen verweisen auf die Wichtigkeit visueller Abbildungen, um komplexe Informationen verständlicher zu machen.

Wie viele Bewertungskriterien pro Lohndimension sind sinnvoll?

Im Hinblick auf die Anzahl der einzelnen Bewertungskriterien pro Dimension der Lohngerechtigkeit ergaben die Umfrageergebnisse Durchschnittswerte und maximale Werte für jede Dimension. Die maximalen Werte liegen bei jeder Dimension bei 10 Bewertungskriterien. In der Verhaltensgerechtigkeit wurde ein Durchschnittswert von 3 ermittelt, in allen anderen Dimensionen einen Durchschnittswert von 4 verschiedenen Kriterien (siehe Abbildung 32).

Abbildung 32: Wie viele einzelne Bewertungskriterien sind sinnvoll pro Dimension?



Die befragten Betriebe erachten im Allgemeinen drei bis vier Kriterien pro Dimension, somit insgesamt circa 15 Bewertungskriterien als optimal für die Ausgestaltung der Entschädigungssysteme. Die maximalen Werte von 10 deuten darauf hin, dass einige Betriebe eine recht hohe Anzahl von Kriterien bevorzugen, was insgesamt zu 40 einzelnen Bewertungskriterien führt. Man könnte meinen, dass diese befragten Betriebe eine detaillierte und differenzierte Bewertung der Menschen mit Behinderungen für sinnvoll ansehen.

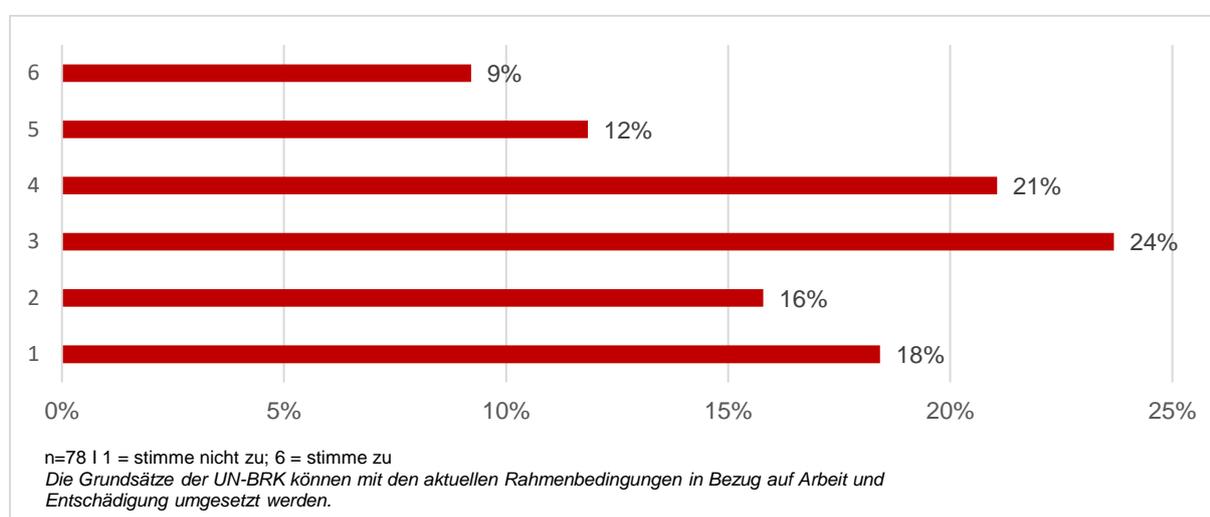
Teil IV – Erkenntnisse, Handlungsempfehlungen und Ausblick

14. Schlüsselerkenntnisse

14.1. Notwendigkeit zur Neugestaltung von Rahmenbedingungen und Finanzierungsmechanismen zur konsequenten Umsetzung der UN-BRK

Die Umfrage zeigt, dass viele Integrationsbetriebe die Umsetzung der UN-BRK im Arbeitsbereich unter den aktuellen Rahmenbedingungen als herausfordernd einschätzen (siehe Abbildung 33). Dies zeigt auch dieses anonymisierte Zitat aus der Umfrage: *«Selbstbestimmt einen Arbeitgeber wählen ist für Mitarbeitenden mit Beeinträchtigung immer noch sehr schwer. Einerseits tut sich die Wirtschaft schwer, andererseits ist das Sozialversicherungs-System für viele zu kompliziert. Hier müsste ein Pilotprojekt gestartet werden, dass die Versicherungsleistungen solange eine Anstellung besteht dem Arbeitgeber übertragen werden könnten und der Arbeitgeber den Marktüblichen Lohn ausbezahlt. Somit wären Stigmatisierungen in Bezug auf den 2. Arbeitsmarkt und auf Beeinträchtigte Menschen vom Tisch. Zusätzlich würde mit diesem Vorgehen die EL Einsparungen erfahren.»*

Abbildung 33: Umsetzung der UN-BRK



Die angegebenen Problemfelder sind vielfältig. Eine der zentralen Herausforderungen ist letztlich das unternehmerische Risiko, das mit der Finanzierung von Einrichtungen und Zusatzeinkommen im ergänzenden Arbeitsmarkt verbunden ist. Die Teilnehmenden betonen, dass der Arbeitsbereich aufgrund des Wirtschaftlichkeitsgebots die Kosten und Zusatzeinkommen durch ihren Umsatz decken muss. Allerdings ist es gerade für Integrationsbetriebe nicht ohne weiteres möglich, den Umsatz zu steigern (die klassischen betriebswirtschaftlichen Massnahmen wie Mengenausweitungen, Preisanpassungen oder Änderungen der Kostenstruktur können in Integrationsbetrieben typischerweise nicht zur Anwendung kommen), ohne das Angebot für die Menschen mit Behinderungen zu gefährden.⁵ Daher ist es schwierig, höhere Zusatzeinkommen ohne zusätzliche finanzielle Unterstützung zu zahlen.

Das aktuelle Sozialversicherungssystem wird ebenfalls als relevante Grenze angesehen, da es Zielkonflikte zwischen einem normalisierten Lohn basierend auf Leistung und Pensum einerseits und den Anforderungen der Sozialversicherung und der Kantonsbeiträge andererseits gibt. Ein bedeutendes Problem stellt im Zuge dessen auch die finanzielle Anreizstruktur gegenüber den Menschen mit Behinderungen dar. Der Verlust von Sozialleistungen bei höherem Einkommen verringert den Anreiz, mehr aus Arbeit zu verdienen. Die Befragten sehen die Möglichkeit, gesetzliche Anpassungen zu prüfen, um das System weiterzuentwickeln und die Frage nach Mindestlöhnen in die Diskussion einzubringen.

⁵ Siehe hierzu den Projektbericht I «Finanzierung von Integrationsbetrieben».

Die Umfrage deutet darauf hin, dass einige Befragte den Wunsch nach einer klaren Orientierung zu einer gemeinsamen Lohnstruktur innerhalb der Branche äussern. Die Zusammenarbeit und Integration mit dem allgemeinen Arbeitsmarkt werden ebenfalls als problematisch angesehen, da es einen Mangel an Anreizen für Stellen im allgemeinen Arbeitsmarkt gibt und die Angst vor Konkurrenzierung des allgemeinen Arbeitsmarktes besteht. Einige befragte Betriebe argumentieren, dass für eine vollständige Umsetzung der UN-BRK ein Systemwechsel erforderlich ist.

Die Anmerkungen unterstreichen auch die Bedeutung von Lohngleichheit, nicht nur in Bezug auf Geschlecht und Einkommensgruppen, sondern auch im Kontext der UN-BRK. Die Kommentare verdeutlichen zudem die Schwierigkeiten mit der Lohnfestlegung und wie die Leistungsfähigkeit sowie individuelle Einschränkungen angemessen berücksichtigt werden können. Ein weiteres herausforderndes Element ist die Komplexität des bestehenden Systems der Leistungen und Zusatzeinkommen, das für die Menschen mit Behinderungen oft undurchsichtig und schwer verständlich ist.

Die Finanzierung der Zusatzeinkommen für die Menschen mit Behinderungen, der Rahmenbedingungen und der Aufbau von eigenen Mitteln oder «Reserven» werden als erschwerende Aspekte genannt. Gleichzeitig wird betont, dass die betriebliche Mitbestimmung bei der Ausgestaltung der Entschädigungsmodelle nicht über das hinausgehen sollte, was im allgemeinen Arbeitsmarkt üblich ist. Die Diskrepanz zwischen den Grundsätzen der UN-BRK und der wirtschaftlichen Realität wird in den Anmerkungen einmal mehr deutlich hervorgehoben.

Insgesamt verdeutlichen diese Anmerkungen die komplexe Ausgangslage der Umsetzung der UN-BRK in der Arbeitswelt für Menschen mit Behinderungen. Sie unterstreichen die Notwendigkeit einer gründlichen Neugestaltung von Rahmenbedingungen und Finanzierungsmechanismen, um die Grundsätze der UN-BRK effektiv umzusetzen.

14.2. Der finanzielle Handlungsspielraum für Integrationsbetriebe ist klein

Im Rahmen dieser Untersuchung wird deutlich sichtbar, dass Integrationsbetriebe vor erheblichen finanziellen Herausforderungen stehen, die ihre Handlungsfähigkeit bei der Festlegung von Löhnen und anderen finanziellen Entscheidungen stark einschränken.

Die Umfrageergebnisse verdeutlichen, dass eine Lohnerhöhung für viele Integrationsbetriebe eine finanzielle Überlastung darstellen würde. Ganze 83% der befragten Betriebe stimmen der Aussage zu, dass höhere Lohnzahlungen zu einer nicht tragbaren finanziellen Mehrbelastung führen würden. Nicht weniger als 47% ordnen dieser Zustimmung den höchsten Grad (6 auf einer Skala von 1 bis 6) zu. Diese beeindruckenden Zahlen unterstreichen die finanzielle Sensibilität und die begrenzten Ressourcen, mit denen Integrationsbetriebe konfrontiert sind.

Darüber hinaus wird argumentiert, dass höhere Löhne für die Menschen mit Behinderungen keinen finanziellen Vorteil mit sich bringen würden. Dies liegt an der komplexen Koordination mit den Sozialversicherungsleistungen, wie beispielsweise der Anpassung von IV-Renten oder Kürzungen der Ergänzungsleistungen. Eine auffallende Mehrheit von 86% stimmt der Aussage zu, dass höhere Lohnzahlungen aktuell keine Verbesserung der finanziellen Situation für diese Mitarbeitenden bedeuten würden, wobei 59% dieser Zustimmung den höchsten Grad auf der Skala zuweisen.

Besonders interessant ist, dass die Umfrageergebnisse auch die zunehmende Ökonomisierung des ergänzenden Arbeitsmarktes thematisieren. Eine Aussage aus den Befragungen lautet: «Die Ökonomisierung des ergänzenden Arbeitsmarktes ist bereits stark im Gange. Das Ziel, höhere Löhne zu bezahlen, würde die Entwicklung noch verstärken und die Eintrittsschwelle erhöhen.» Dies lässt darauf schliessen, dass eine Lohnerhöhung die Hürden für den Eintritt von Menschen mit Behinderungen in den ergänzenden Arbeitsmarkt erhöhen könnte. Es wird jedoch auch argumentiert, dass höhere Löhne dazu beitragen könnten, mehr Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen und damit attraktivere Aufträge von Unternehmen anzunehmen. Darüber hinaus gilt zu beachten, dass der Anreiz für starke Mitarbeitende in den allgemeinen Arbeitsmarkt überzutreten, mit höheren Lohnzahlungen im ergänzenden Arbeitsmarkt verschmälert werden.

Die Diskussion über die Finanzierung der Löhne, insbesondere die Notwendigkeit, auf alternative Finanzierungsquellen wie Spenden oder Eigenmittel zurückzugreifen, zeigt, dass Integrationsbetriebe

in einem begrenzten finanziellen Rahmen operieren. Ein weiterer Punkt wird mit der Erwähnung des unternehmerischen Risikos und der Notwendigkeit, Löhne durch selbst erwirtschaftete Erträge zu finanzieren, sichtbar.

Zusammenfassend wird deutlich, wie äusserst komplex die finanzielle Realität von Integrationsbetrieben ist und von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird. Obwohl höhere Löhne theoretisch wünschenswert erscheinen, zeigen die Umfrageergebnisse, dass sie in der Praxis erhebliche finanzielle Herausforderungen darstellen können und die Integration von Menschen mit Behinderungen in den ergänzenden Arbeitsmarkt erschweren könnten.

14.3. Entschädigung ist ein wichtiges Instrument und bedeutet auch Anerkennung und Wertschätzung

Die vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen die Bedeutung der Entschädigung als ein vielschichtiges Instrument in Integrationsbetrieben, das über den finanziellen Aspekt hinausgeht und immaterielle Werte wie Anerkennung und Wertschätzung für Menschen mit Behinderungen einschliesst. Die monatliche Entschädigung wird von einer auffallenden Mehrheit von 93% der befragten Betriebe als Form der Anerkennung und Wertschätzung für ihre Tätigkeit am Arbeits- oder Beschäftigungsplatz angesehen. Dies verdeutlicht, dass Entschädigung eine symbolische Bedeutung hat, die weit über die reine finanzielle Kompensation hinausgeht, und dass Entschädigung ein wirksames Instrument zur Förderung von Motivation, Leistung und persönlicher Entwicklung der Menschen mit Behinderungen darstellt. Insbesondere die leistungsorientierte Entschädigung wird von 78% der befragten Betriebe als solches Instrument angesehen und folglich erfüllt die Entschädigung auch einen motivierenden und entwicklungsfördernden Zweck.

Die Bedeutung von Arbeitsplätzen als soziale und strukturierende Elemente im Leben von Menschen mit Behinderungen wird ebenfalls betont. Die Entschädigung trägt dazu bei, die soziale Integration und das Gefühl der Zugehörigkeit zu fördern. Dabei sollte eine differenzierte Betrachtung der individuellen Leistungsfähigkeit berücksichtigt werden, um Anerkennung und Wertschätzung für unterschiedliche Leistungsniveaus zu bieten. Die Ergebnisse weisen zudem darauf hin, dass monetäre Anreize allein begrenzte Wirkungen aufweisen und andere Faktoren wie Wertschätzung und die Vermittlung von Selbstwirksamkeit eine grössere Rolle spielen können. Schliesslich wird die direkte Auszahlung des Lohns an die Menschen mit Behinderungen als entscheidender Faktor für die Wahrnehmung von Anerkennung und Wertschätzung angesehen. Eine überwiegende Mehrheit von 96% der befragten Betriebe befürwortet diese Praxis.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Entschädigung in Integrationsbetrieben nicht nur finanzielle Kompensation darstellt, sondern ein komplexes Instrument ist, das Anerkennung, Motivation, persönliche Entwicklung und soziale Integration der Menschen mit Behinderungen fördert. Es verknüpft die finanzielle Entschädigung mit immateriellen Werten und ist somit ein zentrales Element zur Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds, in dem Menschen mit Behinderungen ihre Potenziale entfalten können.

14.4. Leistungsmessung: ein sehr kontrovers diskutiertes Thema

Die vorliegende Untersuchung enthüllt eine tiefgreifende Debatte über die Leistungsmessung in Integrationsbetrieben. Unterschiedliche Ansichten und Ansätze werden in dieser Diskussion deutlich. Dies verdeutlicht die Kontroverse, die in der Branche in Bezug auf die Bewertung der Arbeitsleistung herrscht. Ein Aspekt dieser Debatte ist die Wahrnehmung, dass ein leistungsabhängiger Lohn als potenzieller Stressfaktor wirken kann, womit die Art und Weise, wie Leistung gemessen und entlohnt wird, besonders im Kontext von Menschen mit Behinderungen, auf kritische Diskussion und unterschiedliche Meinungen stösst.

Eine ambivalente Haltung zur Leistungsbeurteilung wird durch die geteilten Meinungen zur Frage, ob das Nichteinbeziehen der individuellen Leistung in die Lohnberechnung zu einer signifikanten Stressreduktion führt, verdeutlicht. Diese Ambivalenz spiegelt die Komplexität der Leistungsmessung in Integrationsbetrieben wider. Es wird auch deutlich, dass die Leistungsbewertung von Menschen mit Behinderungen eine komplexe Angelegenheit darstellt und eine differenzierte Betrachtung erfordert. Diese Komplexität trägt zur anhaltenden Kontroverse über die beste Vorgehensweise bei. Des

Weiteren unterstreicht die Betonung, dass für viele Menschen mit Behinderungen Faktoren wie Wertschätzung, Anerkennung und soziale Kontakte oft wichtiger sind erscheinen als der monetäre Aspekt der Arbeit, die Notwendigkeit, die traditionelle Leistungsmessung zu hinterfragen und nicht monetäre Aspekte stärker zu berücksichtigen.

Die Verwendung verschiedener Methoden zur Leistungserfassung, wie Zeitmessung, Vergleich mit anderen Mitarbeitenden und schriftlich definierte Leistungsvorgaben, zeigt eine uneinheitliche Herangehensweise an die Leistungsmessung. Dies verdeutlicht die Vielfalt der Bewertungsmethoden und die anhaltende Diskussion darüber, welche Methode am besten geeignet ist. Schliesslich zeigen die Kommentare zur Leistungsbemessung von Menschen mit Behinderungen, dass Betriebe unterschiedliche Vergleichsmassstäbe und Methoden anwenden. Dies weist ebenfalls auf eine kontroverse und komplexe Diskussion über die beste Herangehensweise hin.

Die Leistungsmessung in Integrationsbetrieben ist ein umstrittenes Thema, das durch vielfältige Meinungen, komplexe Bewertungsprozesse und Herausforderungen bei der Anpassung an die individuellen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen gekennzeichnet ist.

14.5. Integrationsbetriebe engagieren sich für angemessene Anstellungsbedingungen

Integrationsbetriebe setzen sich in erheblichem Masse für die Schaffung von nachhaltigen und attraktiven Arbeitsplatzbedingungen ein. Dieses Engagement zeigt sich in verschiedenen Aspekten. Zum einen legen sie Wert auf die individuelle Lohnberechnung, wobei der Lohn nicht nur als finanzielle Entschädigung, sondern auch als Mittel zur Anerkennung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit betrachtet wird.

Die Flexibilität in der Arbeitsgestaltung, einschliesslich flexibler Arbeitszeiten und Homeoffice-Möglichkeiten, unterstreicht das Engagement für moderne und flexible Arbeitsbedingungen. Zudem wird die soziale Absicherung der Mitarbeitenden häufig durch Unfallversicherung, AHV/IV/EO-Beiträge und Lösungen für Krankentaggeldversicherung und Pensionskassenlösungen sichergestellt. Zusätzlich zur finanziellen Entschädigung werden den Menschen mit Behinderungen auch Zusatzleistungen und Benefits geboten, wie Jubiläumsentschädigungen, Rabatte, vergünstigte Mahlzeiten und Tickets für öffentliche Verkehrsmittel, um die Attraktivität der Arbeitsplätze zu erhöhen.

Die Einbeziehung der Menschen mit Behinderungen in Entscheidungsprozesse sowie die regelmässige Befragung zur Arbeitszufriedenheit zeigen ein Engagement für partizipative und mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzgestaltung. Die Betonung der Bedeutung von Bildung und Weiterbildung für Menschen mit Behinderungen verdeutlicht das Engagement der Integrationsbetriebe für die berufliche Entwicklung und das lebenslange Lernen ihrer Mitarbeitenden. Schliesslich zeugt die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und Fähigkeiten bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und Entschädigungssystemen davon, dass Integrationsbetriebe bestrebt sind, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die auf die spezifischen Anforderungen der Mitarbeitenden zugeschnitten sind.

Insgesamt zeigt diese Vielzahl von Massnahmen und Bemühungen, dass Integrationsbetriebe nicht nur bestrebt sind, nachhaltige und attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, sondern auch die Bedürfnisse und Potenziale ihrer Menschen mit Behinderungen in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellen. Dies trägt dazu bei, inklusive Arbeitsumgebungen zu schaffen, in denen die Menschen mit Behinderungen sich wertgeschätzt fühlen und ihre individuellen Fähigkeiten entfalten können.

14.6. Die aktuellen Entschädigungsmodelle in der Praxis weisen einen hohen Professionalisierungsgrad auf

Die Ergebnisse offenbaren einen ausgeprägten Professionalisierungsgrad in den Entschädigungsmodellen der untersuchten Betriebe. Hervorzuheben ist zunächst, dass eine überwiegende Mehrheit von 89% der Betriebe über ein schriftlich fixiertes Entschädigungssystem verfügt, was auf eine hohe Formalisierung und Strukturierung ihrer Entschädigungspolitik hindeutet.

Bei 71% der Betriebe ist das Entschädigungssystem integraler Bestandteil des QM-Systems, was auf eine systematische Überprüfung und Verbesserung der Entschädigungspraktiken hinweist.

Bemerkenswert ist auch, dass 66% der Betriebe die Zusatzeinkommen der Menschen mit Behinderungen mindestens jährlich neu berechnen, was ein kontinuierliches Streben nach Aktualität und Angemessenheit der Zusatzeinkommen reflektiert. Die Tatsache, wonach 26% der Betriebe ihr Entschädigungssystem im letzten Jahr und weitere 39% in den letzten 1–3 Jahren neu überarbeitet haben, zeugt von einem flexiblen Ansatz, der sich an verändernde Bedingungen und Anforderungen anpasst.

Die Nutzung von systemunterstützten Bewertungssystemen in einigen Betrieben deutet auf die Einführung moderner Technologien und spezialisierter Softwarelösungen hin, was den Professionalisierungsgrad weiter erhöht. Darüber hinaus zeigt die Anwendung vielfältiger Bewertungskriterien, die Aspekte wie Verhaltens-, Leistungs-, Qualifikations- und Anforderungsgerechtigkeit umfassen, eine differenzierte und professionelle Herangehensweise an die Leistungsbewertung. Die Führungskräfte durch Bereitstellung von Hilfsmitteln und Schulungen zum Thema Entschädigung fit zu machen, unterstreicht das Bestreben der Betriebe, in die umfassende Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter zu investieren.

In der Verwendung fortschrittlicher Bewertungssysteme, der regelmässigen Überarbeitung der Systeme und einer differenzierten Bewertungsmethodik, die sowohl individuelle Bedürfnisse als auch unternehmensspezifische Anforderungen berücksichtigt, zeigt sich, dass die aktuellen Entschädigungsmodelle in der Praxis durch einen hohen Grad an Professionalität, Strukturierung und Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet sind.

14.7. Es besteht viel Raum für die Weiterentwicklung rund um die Entschädigungsthematik in den Integrationsbetrieben

Die Untersuchung der Modelle für Zusatzeinkommen in Integrationsbetrieben zeigt, dass bereits zahlreiche Ansätze in Richtung individualisierter Modelle entwickelt wurden, die auf die spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen eingehen. Trotz dieser Fortschritte besteht weiterhin erhebliches Potenzial für eine verstärkte Berücksichtigung der besonderen Anforderungen von Menschen mit Behinderungen, insbesondere durch die Implementierung noch flexiblerer und differenzierterer Strukturen für Zusatzeinkommen. Ein zentraler Aspekt ist die Entwicklung individualisierter Entschädigungsmodelle, die die spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen berücksichtigen. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit, flexiblere und individuellere Lohnstrukturen zu gestalten, um eine gerechte und effektive Entschädigungspolitik zu gewährleisten. Die Forderung nach Transparenz und Verständlichkeit in den Einkommensstrukturen zeigt, dass Verbesserungen in der Kommunikation und Darstellung von Entschädigungssystemen erforderlich sind. Komplexe Entschädigungsmodelle müssen für alle Beteiligten klar und nachvollziehbar sein. Die Befähigung und Schulung von Führungskräften im Kontext der Entschädigungspolitik sind ebenfalls von Bedeutung.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Koordination der Entschädigungssysteme mit den Sozialversicherungssystemen, wie die Invalidenversicherung und die Ergänzungsleistungen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, Entschädigungsmodelle so zu entwickeln, dass sie in Harmonie mit den Sozialversicherungssystemen funktionieren und gleichzeitig den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden.

Die Berücksichtigung verschiedener Dimensionen der Lohngerechtigkeit und der entsprechenden Bewertungskriterien zeigt den Bedarf an einer differenzierteren und umfassenderen Betrachtung der Entschädigungsthematik. Dies erfordert eine detaillierte Analyse und Anpassung der Bewertungsgrundlagen. Eine vielfältige Herangehensweise ermöglicht eine genauere und gerechtere Bewertung der Leistungen. Des Weiteren wird die Einbeziehung der Menschen mit Behinderungen in die Gestaltung der Entschädigungssysteme als ein Bereich identifiziert, der weiterentwickelt werden sollte. Dies würde die Partizipation und das Engagement der Mitarbeitenden erhöhen und zu passgenauen Entschädigungsmodellen beitragen.

In Integrationsbetrieben besteht Raum für Innovationen und Verbesserungen in den Entschädigungssystemen, insbesondere in Bezug auf Individualisierung, Transparenz, Koordination mit Sozialversicherungssystemen und die Befähigung der Beteiligten.

14.8. Die Branche wünscht sich Unterstützung in Form von Hilfsmitteln und Befähigung

Die Auswertungen der Praxismodelle und der Umfrageergebnisse beleuchten, wie Integrationsbetriebe auf spezifische Herausforderungen im Bereich der Entschädigung reagieren, und unterstreichen die Bedeutung des Einsatzes von Hilfsmitteln sowie der Befähigung von Führungskräften. Ein wesentliches Element ist der Einsatz spezieller Hilfsmittel, um die Verständlichkeit und Zugänglichkeit von Informationen zur Entschädigung für Menschen mit Behinderungen zu verbessern. Der grosse Anteil an Betrieben, die solche Hilfsmittel nutzen, signalisiert ein starkes Bedürfnis nach Unterstützung, die auf die speziellen Anforderungen von Menschen mit Behinderungen zugeschnitten ist.

Die Präferenzen für verschiedene Bewertungsskalen und -methoden im Kontext der Entschädigungssysteme reflektieren die Vielfalt an Herangehensweisen und die Notwendigkeit nach flexiblen und anpassbaren Hilfsmitteln. Diese Vielfalt ermöglicht es aber auch, verschiedene Bewertungsansätze zu unterstützen und umzusetzen.

Die genannten Punkte zeigen den Bedarf an spezifischen Hilfsmitteln und Befähigungsmassnahmen in der Branche auf. Diese sollen darauf abzielen, die Entschädigungssysteme effektiv zu gestalten und sowohl die Menschen mit Behinderungen als auch die Führungskräfte angemessen zu unterstützen. Insbesondere aus persönlichen Kontakten und Rückmeldungen im Rahmen des Forschungsprojektes wurde nochmals deutlich hervorgehoben, dass es viele Personen in der Branche gibt, die sich Hilfsmittel und Unterstützung wünschen und diese auch gezielt nachfragen würden.

14.9. Koordinierte Lohnpolitik und Perspektiven der Branche

Die Umfrageergebnisse deuten auf ein Interesse an einer koordinierten Herangehensweise zur Lohnpolitik in Integrationsbetrieben hin. Dabei zeigt sich eine deutliche Präferenz für individuelle Lohnberechnungen, die auf die spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen abgestimmt sind. Diskussionen um das Existenzminimum und den Mindestlohn werden als relevante Themen betrachtet, die eine koordinierte Lohnpolitik ergänzen könnten, um Anreize zur Arbeitsaufnahme zu schaffen und die finanzielle Situation von Menschen mit Behinderungen zu verbessern. Einige Befragte sehen Potenzial für eine engere Abstimmung mit dem Sozialversicherungssystem und den Bedarf an klaren Einkommensstrukturen.

Zusätzlich sehen einige Befragte in einer koordinierten Lohnpolitik die Möglichkeit, bestehende Herausforderungen zu adressieren und klare Strukturen zu etablieren. Auch das unternehmerische Risiko und der finanzielle Handlungsspielraum in Integrationsbetrieben werden als Punkte genannt, die eine koordinierte Lohnpolitik berücksichtigen könnte. Die Einbeziehung von Menschen mit Behinderungen in die Gestaltung der Entschädigungssysteme wird von einigen als wertvoll für eine partizipative Herangehensweise erachtet. Eine solche Politik könnte nicht nur den spezifischen Bedürfnissen von Menschen mit Behinderungen Rechnung tragen, sondern auch zur Integration und Partizipation im Arbeitsmarkt beitragen.

15. Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlungen zielen darauf ab, die Integrationsbetriebe bei der Entwicklung und Implementierung praxistauglicher Strategien und Werkzeuge für moderne und gleichermassen UN-BRK-konforme Entschädigungsmodelle zu unterstützen.

15.1. Entwicklung einer wissenschaftlich basierten Entscheidungsgrundlage für die Branche

Angesichts der komplexen und mehrschichtigen Herausforderungen sowie der bestehenden Meinungsvielfalt ist die Branchenentwicklung in puncto Entschädigung und zugehörige Modelle von grosser Bedeutung.

Dazu bedarf es einer differenzierten und anwendungsorientierten Entscheidungsgrundlage, die idealerweise auf der vorliegenden systematischen Bestandesaufnahme sowie allfälligen weiteren, tiefergehenden Datenerhebungen basiert. Dadurch können die relevanten Schlüsselbereiche, aber auch die bestehenden Spannungsfelder, wie die koordinierte Lohnpolitik, die Umsetzung der UN-BRK sowie die Finanzierung und das unternehmerische Risiko, besser ausgeleuchtet werden.

Die Untersuchung zeigt, dass für viele Betriebe die Weiterentwicklung von Rahmenbedingungen und Finanzierungsansätzen für eine zukunftsorientierte Ausgestaltung der Modelle sinnvoll wäre. Grundlegend scheint es unerlässlich, eine umfassende und koordinierte Lohnpolitik zu entwickeln, die auf den variierenden Leistungsfähigkeiten und Bedürfnissen von Menschen mit Behinderungen aufbaut. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die aktuelle Finanzierungssituation und das unternehmerische Risiko wichtige Faktoren darstellen, die eine eingehendere Betrachtung verlangen.

Durch Ausarbeitung einer soliden, datengestützten Entscheidungsgrundlage können Integrationsbetriebe und die gesamte Branche wirksame Strategien entwickeln, die sowohl den individuellen Bedürfnissen der Menschen mit Behinderungen gerecht werden als auch die wirtschaftliche Realität und den Rahmen der Sozialversicherungssysteme berücksichtigen und Fehlanreize minimieren. Gleichzeitig sollen die zu entwickelnden Handlungsoptionen praxisnah sein und eine koordinierte und effektive Weiterentwicklung ermöglichen.

15.2. Erstellung einer Checkliste zur Nutzung aktueller Möglichkeiten

Aus den bereits bestehenden Datensets lassen sich für heutige Gegebenheiten Best Practices ableiten. Daraus wiederum könnte eine übersichtliche und anwendbare Checkliste für Integrationsbetriebe entwickelt werden, die auf die individuellen Bedürfnisse der Menschen mit Behinderungen eingeht und gleichzeitig den finanziellen und organisatorischen Einschränkungen der Integrationsbetriebe Rechnung trägt. Mithilfe dieser Checkliste können die Betriebe den Status quo ihres Entschädigungsmodells vergleichen, allfällige Anpassungsmöglichkeiten einschätzen und somit die identifizierten Best-Practice-Ansätze effektiv nutzen. Gleichzeitig würde ein sog. «BenchLearning» möglich, woraus Ansatzpunkte kleiner, aber wirkungsvoller Verbesserungsmassnahmen für den einzelnen Integrationsbetrieb abgeleitet werden könnten.

15.3. Ausarbeitung eines Referenzmodells für Entschädigungsmodelle

Nicht zuletzt aufgrund einer breiten Rückmeldung der an der Umfrage teilnehmenden Integrationsbetriebe erscheint ein einfaches, aber effektives Referenzmodell für Entschädigungsmodelle ein Bedürfnis zu sein.

Ziel könnte es sein, basierend auf der Analyse der Praxismodelle und der Umfrageergebnisse, ein anpassungsfähiges und praxiserprobtes Referenzmodell mit verschiedenen Gestaltungsoptionen zu entwickeln, das den Integrationsbetrieben als Leitfaden für die Gestaltung eigener Entschädigungsmodelle dient.

16. Schlussbetrachtung

Die umfassende und systematische Analyse zu den bestehenden Entschädigungsmodellen in den Integrationsbetrieben erlaubt erstmals datengestützte Einsichten in die Komplexität und Relevanz dieses Themas. Herausforderungen bestehen sowohl in konkreten Modellausgestaltungen als auch auf einer konzeptionellen und einer gesellschaftspolitischen Ebene. Gleichwohl sind klare Bestrebungen der Integrationsbetriebe in Richtung Professionalisierung und Transparenz sichtbar sowie die Umsetzung der UN-BRK in den entscheidenden Punkten von Lohngerechtigkeit und Arbeitswelt voranzubringen.

Die zentralen Erkenntnisse zeigen auf, dass ein dringender Bedarf besteht, die Rahmenbedingungen und Finanzierungsmechanismen zu schärfen, wenn nicht sogar grundlegend neu zu gestalten, um auch von dieser Seite her die vollständige Umsetzung der UN-BRK zu gewährleisten.

Hervorzuheben ist hierbei die Diskussion respektive der Abstimmungsbedarf rund um das unternehmerische Risiko, das mit der Finanzierung von Einrichtungen, Angeboten und Entlohnungen an die Menschen mit Behinderungen verbunden ist, und die damit einhergehenden Einschränkungen in der Handlungsfähigkeit der Integrationsbetriebe. Aber auch das aktuelle Sozialversicherungssystem in seiner derzeitigen Form schafft Zielkonflikte und die damit verbundene finanzielle Anreizstruktur ist für Menschen mit Behinderungen problematisch. Dies führt zu einer Situation, in der höhere Einkommen oft nicht zu einer Verbesserung der finanziellen Lage der Menschen mit Behinderungen beitragen, sondern vielmehr zu einem Verlust von Sozialleistungen führen können. Die Notwendigkeit von Verbesserungen dieser Rahmenbedingungen und eine Diskussion über Mindestlöhne werden dabei sichtbar. Ein entsprechendes Postulat «Leistung muss sich lohnen können, auch mit einer Behinderung» wurde von NR Silberschmidt im März 2024 eingereicht.⁶

Darüber hinaus sind Zusatzeinkommen ein vielschichtiges Instrument, das über den finanziellen Aspekt hinausgeht. Zusatzeinkommen beinhalten u.a. Anerkennung sowie Wertschätzung für die Menschen mit Behinderungen. Gleichermassen werden in den Integrationsbetrieben aber auch andere «Entschädigungsnebenleistungen» ermöglicht, z.B. Freizeitaktivitäten, Verpflegung oder Weiterbildungsmöglichkeiten. Ein solch umfassenderes Verständnis von Entschädigung als symbolische und motivationale Anerkennung ist entscheidend für die Förderung der sozialen Integration und persönlichen Entwicklung der Menschen mit Behinderungen.

Die Anpassung traditioneller Entschädigungsmodelle stellt eine Notwendigkeit dar, um die spezifischen Anforderungen und Fähigkeiten von Menschen mit Behinderungen angemessen zu berücksichtigen. Die Leistungsmessung in Integrationsbetrieben ist ein weiteres kontroverses Thema, das eine differenzierte Betrachtung und die Berücksichtigung nicht monetärer Aspekte erfordert. Die Vielfalt der Meinungen und Ansätze zur Leistungsbewertung spiegelt die Komplexität und die heterogene Ausgangslage dieser Herausforderung wider und verlangt nach flexiblen, individuell angepassten Lösungen.

Die von Integrationsbetrieben gezeigte Bereitschaft, nachhaltige Arbeitsbedingungen zu schaffen, ist zu würdigen und bildet einen entscheidenden Faktor für die berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen. Gleichzeitig deutet der hohe Grad an Professionalität in den bestehenden Entschädigungsmodellen darauf hin, dass willkürliche oder beliebige Lohnfestlegungen keinen Platz haben sollen und dass diese Betriebe eine Vorreiterrolle in der Entwicklung und Implementierung innovativer Ansätze einnehmen. Dennoch bleibt festzuhalten, dass trotz des hohen Professionalisierungsgrades ein Bedarf an Weiterentwicklung insbesondere hinsichtlich Individualisierung und Transparenz besteht.

Die Umfrage zeigt ein Interesse an branchenspezifischer Unterstützung und an einem kooperativen Ansatz, der den Austausch innerhalb der Branche fördert.

⁶ Vgl. Silberschmidt, A., Postulat 24.3155, <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20243155>.

Glossar

- **Allgemeiner Arbeitsmarkt** (auch bekannt als: erster Arbeitsmarkt, regulärer Arbeitsmarkt)
Definition: Der reguläre Arbeitsmarkt, in dem profitorientierte Unternehmen ohne staatliche Unterstützung nach marktwirtschaftlichen Kriterien operieren. Unternehmen suchen geeignete Arbeitskräfte und stellen diese zur Gewinnmaximierung ein. Personen mit Einschränkungen können in Ausnahmefällen IV-finanzierte Unterstützungsleistungen erhalten.
 - **Ergänzender Arbeitsmarkt** (auch bekannt als: zweiter Arbeitsmarkt, geschützter Arbeitsmarkt, Dienstleistungsmarkt für Menschen mit erschwertem Zugang, Sozialarbeitsmarkt)
Definition: Ein durch staatliche Leistungspauschalen unterstützter Markt, der Arbeitsplätze für Personen mit erschwertem Zugang zum allgemeinen Arbeitsmarkt anbietet. Anbieter (z. B. Integrationsbetriebe) bieten angepasste Arbeitsplätze mit agogischer Begleitung und fördern eine dauerhafte berufliche Teilhabe und Integration.
 - **Zusatzeinkommen** (auch bekannt als: Einkommen, Entschädigung, zusätzliche Einkünfte, Soziallohn, Arbeitsleistungsentschädigung)
Definition: Eine finanzielle Entschädigung in Integrationsbetrieben, die zusätzlich zur IV-Rente und allfälligen Ergänzungsleistungen gezahlt wird, um den Lebensunterhalt zu sichern. Der Soziallohn berücksichtigt den individuellen Arbeitsbeitrag und bietet eine faire Entschädigung im Rahmen der Möglichkeiten der angestellten Personen.
 - **Integrationsbetriebe** (wird auch verwendet: geschützte Werkstätten, Integrationsunternehmen, soziale Unternehmen der beruflichen Teilhabe und Integration)
Definition: Organisationen, die darauf ausgerichtet sind, Menschen mit Beeinträchtigungen durch begleitete Arbeitsplätze oder externe Arbeitseinsätze im allgemeinen Arbeitsmarkt zu fördern. Der Fokus liegt auf individueller Begleitung und Unterstützung in einem inklusiven Umfeld, um berufliche Teilhabe zu ermöglichen.
 - **Behinderung** (auch bekannt als: Beeinträchtigung, Einschränkung, Handicap)
Definition: Ein Zustand, der die individuellen körperlichen, geistigen oder psychischen Fähigkeiten beeinträchtigt und in Wechselwirkung mit gesellschaftlichen Barrieren eine Teilnahme am Arbeitsmarkt erschwert. Das Verständnis von Behinderung ist kontextabhängig und betont die Rolle von Zugangsbarrieren.
 - **Betriebsbeiträge** (wird auch verwendet: finanzielle Unterstützung, Subventionen, staatliche Zuschüsse, Leistungspauschalen)
Definition: Finanzielle Unterstützung durch Kantone oder den Staat zur Förderung von Integrationsbetrieben. Diese Mittel dienen der Abdeckung des behinderungsbedingten Mehraufwands und tragen zur Förderung der beruflichen Integration bei.
 - **Existenzielles Basiseinkommen** (auch bekannt als: IV-Rente, Ergänzungsleistungen, Grundsicherung)
Definition: Eine Form der finanziellen Absicherung, die durch die Invalidenversicherung (IV) und Ergänzungsleistungen bereitgestellt wird, um den grundlegenden Lebensbedarf zu decken.
 - **Schützende Rahmenbedingungen** (wird auch verwendet: unterstützende Massnahmen, begleitende Settings, Fördermassnahmen)
Definition: Rahmenbedingungen oder unterstützende Massnahmen, die den besonderen Bedürfnissen von Menschen mit Behinderungen gerecht werden und eine geschützte und unterstützende Arbeitsumgebung bieten.
 - **Branchenüblicher Lohn** (auch bekannt als: marktüblicher Lohn, tariflicher Lohn)
Definition: Ein Lohnniveau, das sich am branchenüblichen Standard orientiert und als fairer Entlohnungsmaßstab dient. Der branchenübliche Lohn berücksichtigt regionale und marktspezifische Faktoren und dient auch im ergänzenden Arbeitsmarkt als Grundlage für eine angemessene Vergütung, die auf den Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeitenden basiert.
-