UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Emploi de personnes en situation de handicap
Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigungen
Assunzione di persone con disabilità



Dauerhafte Beschäftigung von Mitarbeitern mit Behinderung

Zusammenfassender Leitfaden für bewährte Praktiken

Ein Leitfaden für Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

Glossar 3
Einleitung 4
Eine Person mit Behinderung beschäftigen 5
Aufbau eines Unterstützungsnetzwerks 6
- Massnahme 1: Ernennung einer internen Ansprechperson 6
- Massnahme 2: Zusammenarbeit zwischen MmB und EA 6
- Massnahme 3: Zusammenarbeit zwischen IA und EA 7
- Massnahme 4: Regelmässige Unterstützung der MmB 7
- Massnahme 5: Stabilität des Umfelds 8
- Massnahme 6: Begleitung und Einarbeitung in die Aufgaben 8
- Massnahme 7: Ausbildung den Mitarbeitern 8

Entwicklung eines gemeinsamen Projekts 9
- Massnahme 1: Ausreichende Dauer der Einarbeitungsphase 9
- Massnahme 2: Allgemeine Informationsveranstaltung 9
- Massnahme 3: Unternehmensinterne Informationsveranstaltungen 10
- Massnahme 4: Status den MmB 10

Zusammenfassung 11

Glossar

Hier finden Sie eine Liste der wichtigsten Abkürzungen, die in diesem Dokument verwendet werden.

UNO-BRK	UNO Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen
EAm	Ersten Arbeitsmarkt / Regulärer Arbeitsmarkt
EA	Externe Ansprechperson: Fachkraft für berufliche Eingliederung, die das Unternehmen und die Person mit Behinderung bei ihrer Zusammenarbeit begleitet
GB	Geistige Behinderung (auch geistige Entwicklungsstörung / geistige Beeinträchtigung)
IA	Interne Ansprechperson: Freiwillige Person, die innerhalb des Unternehmens als Ansprechpartnerin für die Person mit Behinderung benannt wurde
MmB	Mitarbeitern mit Behinderung

Einleitung

Die Teilhabe am Arbeitsmarkt ist ein wesentlicher Bestandteil der sozialen Teilhabe und der Identität jedes Einzelnen. Die Schweiz ist insbesondere durch die Ratifizierung des UNO Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UNO-BRK) im Jahr 2014 verpflichtet, den Zugang zum ersten Arbeitsmarkt (EAm) und den Verbleib von Menschen mit Behinderungen im Erwerbsleben zu fördern.

Im Vergleich zu anderen Mitgliedern der Gesellschaft sind Menschen mit Behinderungen, insbesondere solche mit einer geistigen Behinderung oder einer geistigen Beeinträchtigung (GB), jedoch deutlich weniger auf dem EAm vertreten und sind bei ihrer Arbeit grösseren Risiken ausgesetzt als andere Mitglieder der Gesellschaft.

Was Sie von diesem Leitfaden erwarten können:

Basierend auf Interviews mit Schweizer Unternehmen des EAm, den Mitarbeitern mit Behinderung (MmB) beschäftigen, ermöglicht dieser Leitfaden den Austausch ihrer Erfahrungen und Empfehlungen für verschiedene Zielgruppen, insbesondere für andere Unternehmen. Da das Umfeld ein zentraler Bestandteil der Behinderungssituation ist, bietet dieses Dokument Unternehmen konkrete Ansätze, um die Einstellung und langfristige Beschäftigung von MB zu fördern.

In diesem Zusammenhang verfolgt dieser Leitfaden folgende Ziele:

- Konkrete Praktiken identifizieren und begleiten
- Eine nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und MmB fördern
- Ein besseres Verständnis für die Herausforderungen bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung fördern

Weitere Informationen:

Dieses Dokument stützt sich hauptsächlich auf eine Studie der Universität Freiburg, die bei 13 Unternehmen aus der Romandie – von Kleinstunternehmen (< 9 Mitarbeiter) bis hin zu Grossunternehmen (ab 250 Mitarbeiter) – durchgeführt wurde, die in 10 verschiedenen Wirtschaftsbranchen tätig sind.

Falls Sie an weiteren Details interessiert sind, finden Sie am Ende dieses Dokuments einen Link zu einer ausführlicheren Version dieses Leitfadens, die auch weitere Hilfsmittel verschiedener Schweizer Institutionen enthält.

Eine Person mit Behinderung beschäftigen

Die verschiedenen in der Studie identifizierten bewährten Praktiken lassen sich in zwei Hauptschwerpunkte einteilen:

Hautpschwerpunkt 1
Aufbau eines Unterstützungsnetzwerks

1. Ernennung einer internen Ansprechperson (IA)
2. Zusammenarbeit zwischen den MB und der externen Fachkraft (EF)
3. Zusammenarbeit zwischen IA und EF
4. Regelmässige Unterstützung der MmB
5. Stabilität des Umfelds
6. Begleitung und Einarbeitung in die Aufgaben
7. Ausbildung den Mitarbeitern

Hauptschwerpunkt 2
Entwicklung eines gemeinsamen Projekts

1. Ausreichende Dauer der Einarbeitungsphase
2. Allgemeine Informationsveranstaltung
3. Betriebsinterne Informationsveranstaltungen
4. Status den MmB

Diese bewährten Praktiken sollten bereits bei der Einstellung der MmB umgesetzt und langfristig beibehalten werden. An der Umsetzung sind hauptsächlich zwei Akteure beteiligt:

IA

Interne Ansprechperson / Bezugsperson: eine freiwillige Person, die innerhalb des Unternehmens benannt wird, um als Ansprechpartnerin für den MmB und ihr Netzwerk sowie für alle Mitarbeitern zu fungieren.
Je nach den durchzuführenden Massnahmen kann die IA von anderen an der Zusammenarbeit beteiligten Personen unterstützt werden (Mitglied der Geschäftsleitung, Mitarbeitern der Personalabteilung …).

EA

Externe Ansprechperson / Bezugsperson: Fachkraft für berufliche Eingliederung, die das Unternehmen und die Person mit Behinderung bei ihrer Zusammenarbeit begleitet und dabei administrative, organisatorische und pädagogische Kompetenzen einbringt.
Auch als Jobcoaching bezeichnet, wird dieser Service von verschiedenen Dienstleistungsverbänden in der gesamten Schweiz angeboten.

Hauptschwerpunkt 1

Aufbau eines Unterstützungsnetzwerks

Ein Unterstützungsnetzwerk ist von zentraler Bedeutung, um die Begleitung von MmB während ihrer gesamten Beschäftigungsdauer sowie die Umsetzung der für den Fortbestand der Zusammenarbeit wesentlichen Massnahmen sicherzustellen. Ähnlich wie bei einem Tandem besteht es hauptsächlich aus einem Duo (IA–EA), dessen Engagement sich im Laufe der Zusammenarbeit weiterentwickelt, wobei die IA-Person nach und nach den Grossteil der Aufgaben übernehmen kann, während sie bei Bedarf weiterhin auf die Unterstützung der EA zurückgreifen kann.

Im Folgenden sind die von den Unternehmen empfohlenen Massnahmen aufgeführt, um die Effizienz des Unterstützungsnetzwerks zu fördern.

Massnahme 1: Ernennung einer internen Ansprechperson

IA

Wichtig: Die IA-Person muss sich freiwillig melden und über gute Kommunikationsfähigkeiten innerhalb des Unternehmens verfügen; sie ist die Hauptvermittlerin. Ein Teil ihrer Arbeitszeit ist für die Begleitung den MmB und den anderen Mitarbeitern vorgesehen.

Weitere Aspekte:

- Die IA-Person verfügt nach Möglichkeit über eine Ausbildung in Pädagogik oder Sozialarbeit; andernfalls vertieft sie ihre Kompetenzen beim EA (Kommunikations- und Organisationsinstrumente; Prinzipien der Begleitung, des Lernens …).
    - Treffen zwischen IA aus verschiedenen Unternehmen ermöglichen den Erfahrungsaustausch und stärken das Kompetenzgefühl. Die EA kann diese Treffen organisieren oder interessierte IA miteinander in Kontakt zu bringen.
- Die IA arbeiten nach Möglichkeit im selben Bereich wie die MmB, was die Beobachtung und eine schnelle Reaktion auf die Bedürfnisse erleichtert.

Massnahme 2: Zusammenarbeit zwischen MmB und EA

EA

Wichtig: In den ersten zwei Wochen nach Dienstantritt von MmB arbeitet die EA im Tandem mit ihnen. Im ersten Jahr trifft sich das Tandem etwa alle zwei Monate. Langfristig können die Besuche, sofern kein Bedarf besteht, eingestellt werden.

Ergänzende Aspekte:

- Die Treffen zwischen AE und MmB finden im Laufe der Zeit in grösseren Abständen statt (in den ersten Monaten etwa zweimal pro Monat).
    - Anschliessend können die Besuche je nach Entscheidung den MmB eingestellt werden; kurze Rücksprachen können im Rahmen eventueller Jahresbilanzen (siehe Massnahme 3) oder per Telefon/E-Mail erfolgen.
- Diese Treffen finden, sofern kein besonderer Bedarf besteht, ausschliesslich zwischen MmB und EA statt.

Massnahme 3: Zusammenarbeit zwischen IA und EA

IA EA

Wichtig: Die IA-Person arbeitet bereits vor dem Eintreffen den MmB mit EA zusammen. Die Unterstützung durch den EA kann im Laufe der Zeit abnehmen; der EA steht jedoch weiterhin zur Verfügung, falls ein aussergewöhnlicher Bedarf im Unternehmen besteht (Rolle als „Sicherheitsnetz“), und kümmert sich um den administrativen Teil des Vertrags.

Weitere Aspekte:

- Vor der Einstellung von MmB erstellen EA und Unternehmen auf der Grundlage der Unternehmensbedürfnisse ein erstes Anforderungsprofil; die EA schlägt MmB vor, die diesen Anforderungen entspricht („Matching“).
- Die EA übernimmt die administrative Abwicklung der Verträge und sorgt für den Austausch mit den Behörden (insbesondere hinsichtlich der IV-Rentenbedingungen).
    - Diese Massnahme kann während der gesamten Dauer der Zusammenarbeit fortgesetzt werden; in diesem Fall organisiert die EA gemeinsam mit IA und MmB eine jährliche Bestandsaufnahme (dabei werden Bedürfnisse, Gehalt und Veränderungen besprochen).
    - Das Unternehmen kann diesen Teil der Zusammenarbeit dank der Beratung durch die EA auch eigenständig übernehmen (die EA steht auch hier auf Anfrage des Unternehmens zur Verfügung).

⚠ **Hinweis:** Im Rahmen dieser Massnahme werden die folgenden (4 bis 7) in den ersten Monaten der Zusammenarbeit gemeinsam (EA-IA) durchgeführt. Mit der Zeit werden diese Massnahmen von IA übernommen.

Massnahme 4: Regelmässige Unterstützung der MmB

IA

Wichtig: IA und MmB treffen sich wöchentlich zu internen Besprechungen. Je nach den Bedürfnissen der einzelnen Personen wird die Häufigkeit besprochen und angepasst, ähnlich wie bei der Betreuung eines Auszubildenden.

Ergänzende Aspekte:

- Diese Gespräche bieten die Möglichkeit, auf die Bedürfnisse und Wünsche von MmB, des Unternehmens, den Mitarbeitern sowie der IA einzugehen: neue Aufgaben/Verantwortungsbereiche; persönliche Ziele, Weiterbildungswünsche; notwendige Anpassungen in der Führung und den zwischenmenschlichen Beziehungen; …
- Die Gespräche ermöglichen zudem ein gegenseitiges Verständnis der Bedürfnisse und Grenzen und tragen so dazu bei, die Unterstützung bedarfsgerecht zu gestalten.

Massnahme 5: Stabilität des Umfelds

IA

Wichtig: Das wichtigste Element für die Stabilität des Umfelds ist die Beziehung zwischen IA und MmB; die IA ist die Hauptansprechpartnerin für alle beruflichen Fragen.

Ergänzende Aspekte:

- Wöchentliche Routinen nutzen: Visuelle Planung der Arbeitstage von MmB. Diese wird mit den MmB besprochen und gibt die zu erledigenden Aufgaben sowie die Freizeit an.
    - Änderungen der Routinen können ausgehandelt werden, unvorhergesehene Ereignisse können eintreten. Es obliegt den IA, diese nach Möglichkeit vorab mit den MmB zu besprechen.
- Die Vorgehensanleitungen sind Protokolle, in denen die für jede Aufgabe auszuführenden Schritte detailliert beschrieben sind. Das Format wird mit den MmB besprochen (schriftlich, mit Abbildungen usw.).
- Diese Hilfsmittel können die Einarbeitung von Auszubildenden und neuen Mitarbeitern erleichtern.

Massnahme 6: Begleitung und Einarbeitung in die Aufgaben

IA

Wichtig: Die Begleitung während des Erlernens der Aufgaben, unterstützt durch die Arbeitsanleitung, erfolgt durch die IA oder Mitarbeitern, die in unmittelbarer Nähe den MmB arbeitet.

Ergänzende Aspekte:

- Um eine neue Aufgabe zu erlernen, ist man vor allem auf jemanden angewiesen, der Zeit hat, die neuen Schritte mehrmals zu erklären und Beispiele zu zeigen.
    - Die Nähe zum Arbeitsplatz erleichtert es, während der erforderlichen Zeit regelmässig Beispiele zu zeigen.
    - Die neue Aufgabe kann auch bei IA-MmB-Treffen (EA) vorbearbeitet werden.

Massnahme 7: Ausbildung den Mitarbeitern

IA

Wichtig: Die IA unterstützen die Teams vor Ort bei ihrer Zusammenarbeit mit den MmB und stellen die erforderlichen Informationen zum richtigen Zeitpunkt bereit.

Ergänzende Aspekte:

- Alle Mitarbeitern können Teil des Unterstützungsnetzwerks den MmB sein; ihre Kompetenzen fördern die Integration den MmB.
    - Die IAs stellen ihnen je nach Bedarf und Wunsch Antworten, Informationen und Hilfsmittel zur Verfügung.

Hauptschwerpunkt 2

Entwicklung eines gemeinsamen Projekts

Die Schaffung eines gemeinsamen Projekts ist der Grundpfeiler jeder Zusammenarbeit. Nur wenn sich alle Beteiligten für die Inklusion engagieren, können bewährte Praktiken umgesetzt werden, die eine langfristige Beschäftigung von MmB gewährleisten.

Im Folgenden sind die von den Unternehmen empfohlenen Massnahmen aufgeführt, um die Schaffung eines gemeinsamen Projekts rund um die Beschäftigung einer Person mit Behinderung zu fördern.

Massnahme 1: Ausreichende Dauer der Einarbeitungsphase

IE RI

Wichtig: Die durch einen Praktikums- oder Probezeitvertrag geregelte Eingewöhnungsphase umfasst einen Zeitraum von etwa sechs Monaten. In dieser Zeit können sich die MmB, IA und allen Mitarbeitern einleben, die benötigten Aufgaben und Hilfsmittel finden und sich gegenseitig kennenlernen. Während dieser Zeit steigt die Anwesenheitsquote den MmB. Der EA, anfangs immer anwesend, überträgt nach und nach die Betreuung an die IA.

Weitere Aspekte:

- Die MmB erhöhen schrittweise ihre Arbeitszeit; in den ersten beiden Wochen arbeiten sie im Tandem mit ihrem EA.
    - EA und IA passen das Pflichtenheft und die eingesetzten Hilfsmittel (Zeitplan, Vorgehensweisen) an.
- Diese Phase ermöglicht es dem Unternehmen, die Kompetenzen den MmB zu beobachten und zu bewerten, bevor es eine langfristige Verpflichtung eingeht.

Massnahme 2: Allgemeine Informationsveranstaltung

IE RI

Wichtig: Vor Beginn der Zusammenarbeit wird intern eine Informationsveranstaltung für alle zukünftigen Mitarbeitern den MmB organisiert. Diese Veranstaltung dient dazu, die wichtigsten Aspekte der Zusammenarbeit vorzustellen, und findet ohne die MmB statt, damit den Mitarbeitern ihre Bedenken und Bedürfnisse ungezwungen ansprechen können.

Weitere Aspekte:

- Die Sitzung wird von der EA und/oder der IA organisiert
- Die Veranstaltung dient der Vorstellung der wichtigsten Aspekte der Zusammenarbeit: die IA und die EA als Ansprechpartnerinnen; mögliche erwartete Beteiligung jedes Mitarbeitenden; Erläuterungen des Profils den MmB sowie allgemeine Informationen zum Thema Behinderung.

Massnahme 3: Unternehmensinterne Informationsveranstaltungen

RI	**Wichtig:** Nach der allgemeinen Informationsveranstaltung und während der gesamten Zusammenarbeit muss die IA auf die internen Dynamiken und die Bedürfnisse aller Mitarbeitern achten. Je nach Bedarf können Besprechungen (in Gruppen oder einzeln) organisiert werden, um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden und den Zusammenhalt zu gewährleisten.

Weitere Aspekte:

- Während der gesamten Zusammenarbeit muss die IA eine reibungslose und reaktionsschnelle Kommunikation mit allen Mitarbeitern gewährleisten und auf deren Ängste, Bedürfnisse usw. eingehen.
    - Es können Besprechungen (in Gruppen oder Einzelgespräche) organisiert werden, um auf die Bedürfnisse einzugehen und den Zusammenhalt zu gewährleisten.

Massnahme 4: Status den MmB

RI	**Wichtig:** Die MmB müssen sowohl in Bezug auf ihren Status als auch im formellen und informellen Austausch als vollwertigen Mitarbeitern betrachtet werden. Die Zusammenarbeit mit MmB stellt keinen Ausnahmefall dar.

Weitere Aspekte:

- Die Rolle als Praktikant*in endet mit der Unterzeichnung eines langfristigen Vertrags; der Status den MmB wird in denselben Begriffen beschrieben wie der anderen Mitarbeitern; sofern keine gesundheitlichen Gründe oder notwendige Anpassungsmassnahmen vorliegen, dürfen MmB keine lockeren Arbeitsbedingungen geniessen als die anderen Beschäftigten (Urlaubsanspruch, Freistellungsanspruch, Begründung von Abwesenheiten, Arzttermine während der Arbeitszeit …).

Zusammenfassung

Dieser Leitfaden enthält einige Empfehlungen von Schweizer Unternehmen aus dem ersten Arbeitsmarkt. Er ermöglicht den Austausch von Erfahrungen und bewährten Praktiken im Zusammenhang mit der Beschäftigung von MmB und erleichtert so verschiedenen Zielgruppen, insbesondere anderen Unternehmen, den Zugang zu diesen konkreten Informationen.

Dieser Leitfaden basiert auf einer im Rahmen einer Masterarbeit durchgeführten Untersuchung und fasst deren wichtigste Ergebnisse zusammen. Darin werden zwei zentrale Hauptschwerpunkte bewährter Praktiken aufgezeigt: der Aufbau eines Unterstützungsnetzwerks und die Entwicklung eines gemeinsamen Projekts. Diese ermöglichen eine dauerhafte Beschäftigung von Erwachsenen mit Behinderung auf dem ersten Schweizer Arbeitsmarkt.

Die Teilhabe am Arbeitsmarkt ist ein wichtiger Bestandteil der gesellschaftlichen Teilhabe und der sozialen Identität. Diese Massnahmen stehen im Einklang mit den Empfehlungen der UNO-BRK, einen umfassenden Plan zu verabschieden, der den Zugang zum regulären Arbeitsmarkt sowie den Verbleib von Menschen mit Behinderung im Erwerbsleben fördert.

Weiterführende Informationen:

Dieser Leitfaden basiert auf einer Studie, die Josquin Blanc zwischen 2023 und 2024 im Rahmen einer Masterarbeit unter der Betreuung von Prof. Dr. Geneviève Petitpierre am Departement für Sonderpädagogik der Universität Freiburg durchgeführt hat.

Die Masterarbeit trägt den Titel « Vie professionnelle et déficience intellectuelle : pérennisation de l'emploi de personnes adultes en situation de handicap (déficience intellectuelle/handicap mental), quelles sont les bonnes pratiques selon les employeurs du marché du travail ordinaire en Suisse ».

Eine ausführlichere Version dieses Leitfadens, die auch weitere Instrumente verschiedener Schweizer Institutionen enthält, ist über den folgenden doi verfügbar: https://doi.org/10.51363/unifr.lrr.2024.004. Für weitere Informationen steht der Hauptautor, Herr Josquin BLANC, ebenfalls zur Verfügung.

Die Toolbox «Inklusives Arbeitsumfeld» des Eidgenössisches Büros für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen enthält darüber hinaus verschiedene Tools und Angebote zur Unterstützung der beruflichen Inklusion.

Leitfaden fertiggestellt im Juli 2026

© Josquin Blanc, 2026

Dieses Werk wird unter Lizenz Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) veröffentlicht: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

https://doi.org/10.51363/unifr.lrr.2026.010