

Zusatzeinkommen in Integrationsbetrieben

Präsentation zentraler Ergebnisse und Diskussion

Silvia Kljajic-Canale, Daniela Mühlenberg-Schmitz

Basel, 13. Januar 2026

Scuola universitaria professionale
della Svizzera italiana

SUPSI

Begrüßung & Vorstellung



Silvia Kljajic-Canale

MSc. in Innovationsmanagement

Dozentin und Affiliate Researcher
Fernfachhochschule Schweiz



Daniela Mühlenberg-Schmitz

Prof. Dr. oec.

Forschungsfeldleiterin
Fernfachhochschule Schweiz

Agenda

- Begrüssung & Einordnung
- Finanzierung von Integrationsbetrieben – Überblick (10')
- Zusatzeinkommen in Integrationsbetrieben – Bestandesaufnahme, Einordnung entlang Art. 27 UN-BRK, Ausblick (20')
- Fragen und Diskussion

Ausgangslage

Abschlussberichte



Veröffentlichung:
November 2024



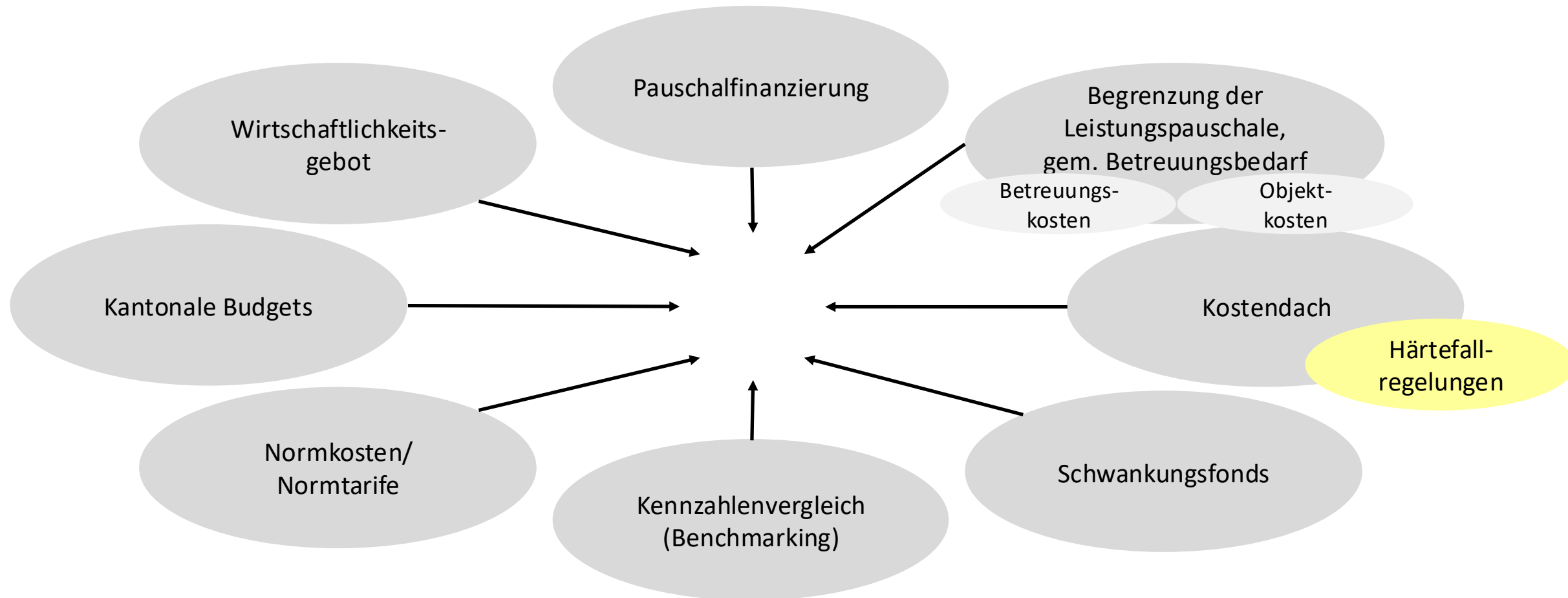
Veröffentlichung:
November 2024

Finanzierung von Integrationsbetrieben

Überblick über die Rahmenbedingungen, Verbindung zum Thema der Zusatzeinkommen

Finanzierung von Integrationsbetrieben

Überblick über relevante Rahmenbedingungen



Finanzierung von Integrationsbetrieben

Diskussionspunkte

Auslegung der doppelten Zielsetzung



«Die Einrichtung muss jetzt Aufwand und Ertrag im Auge behalten. Sonst hat sie am Ende des Jahres einfach ein Defizit. Es ist zwingend so. Das führt aber dazu, insbesondere dann wenn unsicher ist, ob die Rechnung überhaupt aufgeht, dass die betriebswirtschaftlichen Aspekte sogar noch im Vordergrund stehen [...] nicht mehr, im engeren Sinne, der Leistungsauftrag für Menschen mit Behinderung.» (Aussage eines Kantons)

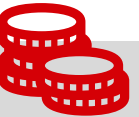
«Wir haben ja unsere Mission, die ist nicht betriebswirtschaftlich begründet, und wenn wir diese betriebswirtschaftlich einschränken lassen, dann verlieren wir da was. Und wir müssen Wege finden, wie wir unsere Mission finanzieren können. Wir dürfen nicht das betriebswirtschaftliche Denken an vorderster Stelle stellen.» (Aussage eines Integrationsbetriebs)

Regulierte Marktparameter



«In den Mengen und in der Preisentwicklung sind sie festgelegt und wir als Besteller geben die Qualitätsvorgaben. [...] Wie sie das erbringen, da sind sie frei. Aber da braucht es natürlich ein bisschen ein moderneres Verständnis vom Unternehmertum, sich dieser Aufgabe zu stellen [...].» (Aussage eines Kantons)

Unternehmerische Ausrichtung und Entscheidungsautonomie



- Wirtschaftlichkeitsgebot
- DB2-Anrechnung an den Tarif
- Zweckgebundene Mittel des Schwankungsfonds, asymmetrische Erfolgs- und Verlustbeteiligung

Quelle und Datengrundlage: ERFIBEL-Projekt

Finanzierung von Integrationsbetrieben

Gewinnverwendung

- Einrichtungen sind typischerweise gemeinnützig, als Stiftung/Verein organisiert und unterstehen einem **Gewinnausschüttungsverbot**.
- Sie erhalten **zweckgebundene Mittel** durch einen Dritten, z.B. öffentliche Hand, Spender. Solche Mittel sind nach Swiss GAAP FER 21 als **Fondskapital** auszuweisen.
- Der **Schwankungsfonds** (d.h. der Einnahmen-/Ausgabenüberschuss des jeweiligen Leistungsbereichs) und die Verwendung dessen Mittel unterstehen einer engen Zweckbindung.
 - separate Schwankungsfonds je Leistungsbereich, entsprechend enge Zweckbindung, keine erweiterte Mittelverwendung innerhalb der Trägerschaft vorgesehen, kein Ausgleich zwischen mehreren Schwankungsfonds möglich
 - Mittel oberhalb des oberen Plafonds: (Teil)Rückzahlung an den Kanton, Anpassung der Leistungspauschale
 - Mittel unterhalb des unteren Plafonds: Ausgleich durch Eigenkapital/Organisationskapital, Anpassung der Leistungspauschale
- Ein in der Tagestruktur erzielter **Deckungsbeitrag II** wird an den Tarif angerechnet.

Finanzierung von Integrationsbetrieben

Fazit

- Integrationsbetriebe bewegen sich – finanziell, betriebswirtschaftlich und betreffend ihren sozialen/gesellschaftlichen Auftrag – in einem **eng gesteckten Rahmen**.
- Die kantonalen Rahmenbedingungen sind durch die gesetzlichen Bestimmungen und die interkantonale Zusammenarbeit **klar/eng** gesteckt.
- Letztlich bestehen für Integrationsbetriebe vergleichsweise **eingeschränkte Gewinnerzielungsmöglichkeiten** und eine **eingeschränkte Gewinnverwendung**
 - Die Integrationsbetriebe sind Teil einer regulierten «Branche»: z.B. mit Vorgaben zu Preis, Menge und Qualität, Bestimmungen zur Gewinnverwendung sowie Stellschrauben zur Steuerung der Finanzierung.
 - Die Möglichkeiten, sog. «freie Mittel» zu erzielen, sind eingeschränkt.
 - Falls «freie Mittel» vorhanden sind und es die Gewinnverwendung zulässt, konkurrieren verschiedene innerbetriebliche Verwendungsmöglichkeiten, u.a. Zusatzeinkommen, Lohnsteuerung, Infrastruktur, Innovation, Digitalisierung etc.

Zusatz Einkommen in Integrationsbetrieben

Überblick, aktuelle Bestandesaufnahme: Entschädigungsmodelle in der Praxis, Schnittstellen zu den Sozialversicherungen

Datengrundlage



Ziel

Bestandesaufnahme und Darstellung über aktuelle Zusatzeinkommen und Entschädigungsmodelle in Integrationsbetrieben



Datenerhebung I:

Analyse von Entschädigungsmodellen aus der Praxis

- 51 Rückmeldungen aus der Praxis
 - 44 konkrete Praxisbeispiele
 - 33 Deutschschweiz, 10 Romandie, 1 Tessin
 - 7 weitere Rückmeldungen



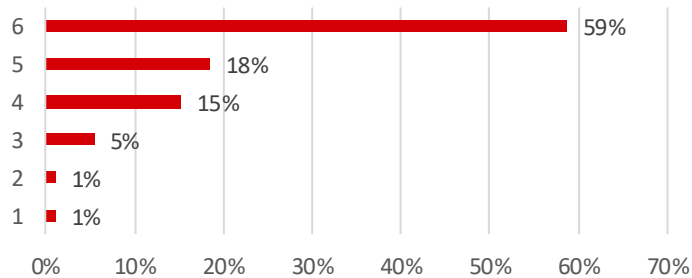
Datenerhebung II:

Schriftliche Online-Umfrage

- 95 Teilnehmende
 - 83% Deutschschweiz
 - 17% Romandie
- Ø Bearbeitungszeit: 44 Min.

Erwartungen und Zukunftsvorstellungen

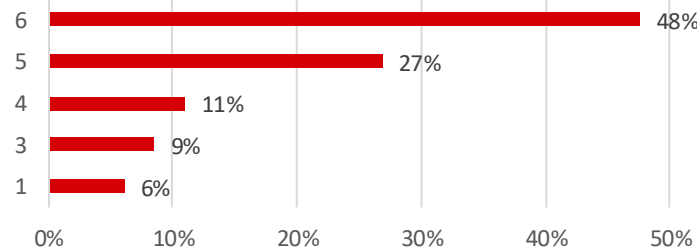
Wer arbeitet, soll mehr als das Existenzminimum erhalten



N=92 | 1 = stimme nicht zu; 6 = stimme zu

Das Prinzip wäre ganz einfach; wer Arbeitet – also in seinem Rahmen die zumutbare Zeit und/oder Leistung verwertet – soll mehr erreichen als das Existenzminimum

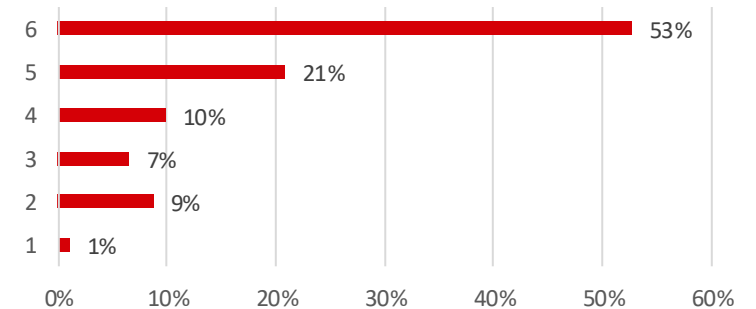
Kürzung von Sozialleistungen erst ab Lohn über dem Existenzminimum



N=82 | 1 = stimme nicht zu; 6 = stimme zu

Die Leistungen der obligatorischen Sozialversicherungen sollten erst ab einem definierten Mindestlohn (mehr als nur das Existenzminimum) mit dem Lohn aus dem 2. Arbeitsmarkt koordiniert und gekürzt werden.

Aktuelles Sozialversicherungssystem setzt Fehlanreize



N=91 | 1 = stimme nicht zu; 6 = stimme zu

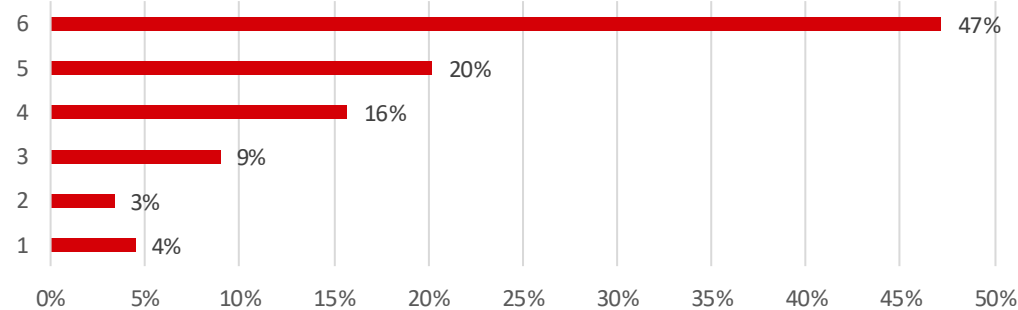
Das aktuelle Sozialversicherungssystem bietet, zur Verwertung von Arbeit, kein Anreizsystem respektive setzt sogar Fehlanreize.

«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 Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*in zukommen. Leistung muss sich lohnen!»

Finanzieller Handlungsspielraum ist klein

«Unsere Sozialversicherungssysteme geben den Lohn durch ihre Abgrenzungen vor.»

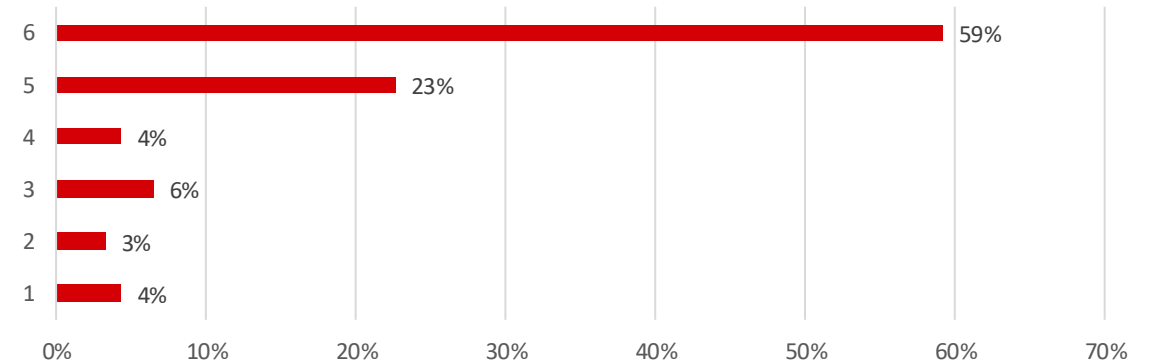
Höhere Löhne überlasten den Integrationsbetrieb finanziell...



N=89 | 1 = stimme nicht zu; 6 = stimme zu

Höhere Lohnzahlungen würden zu einer nicht stemmbaren finanziellen Mehrbelastung in Ihrem Integrationsbetrieb führen.

...und bringen keinen finanziellen Vorteil für MmB

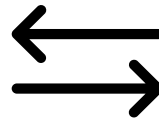


N=85 | 1 = stimme nicht zu; 6 = stimme zu

Wegen der Koordination mit den Sozialversicherungsleistungen (z.B. Anpassung IV-Rente oder Kürzungen der EL) würden höhere Lohnzahlungen aktuell keine Verbesserung der finanziellen Situation für unsere Mitarbeitenden mit Beeinträchtigung bedeuten.

...und trotzdem würden 77% gerne höhere Löhne bezahlen!

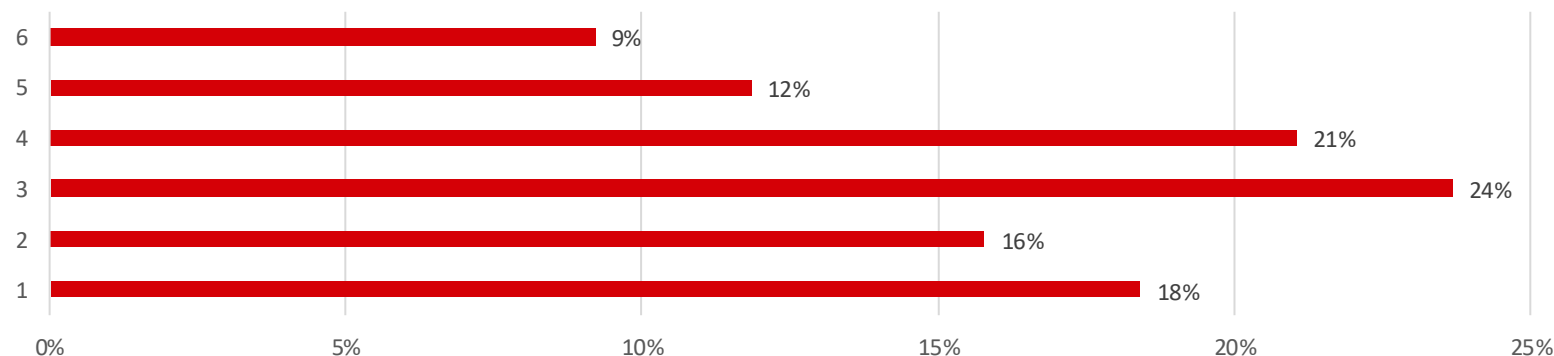
«Die Ökonomisierung des ergänzenden Arbeitsmarktes ist bereits stark im Gang. Das Ziel, höhere Löhne zu bezahlen, würde die Entwicklung noch verstärken und die Eintrittsschwelle erhöhen.»



«Bei höheren Lohnzahlungen würden mehr Menschen mit B. bei uns arbeiten. Damit könnten mehr Aufträge und attraktivere Aufträge von Firmen angenommen werden.»

Restriktive Rahmenbedingungen für die Umsetzung der UN-BRK

«Grundsätzlich sehr umfassende und weitgehende Forderungen der UNBRK»



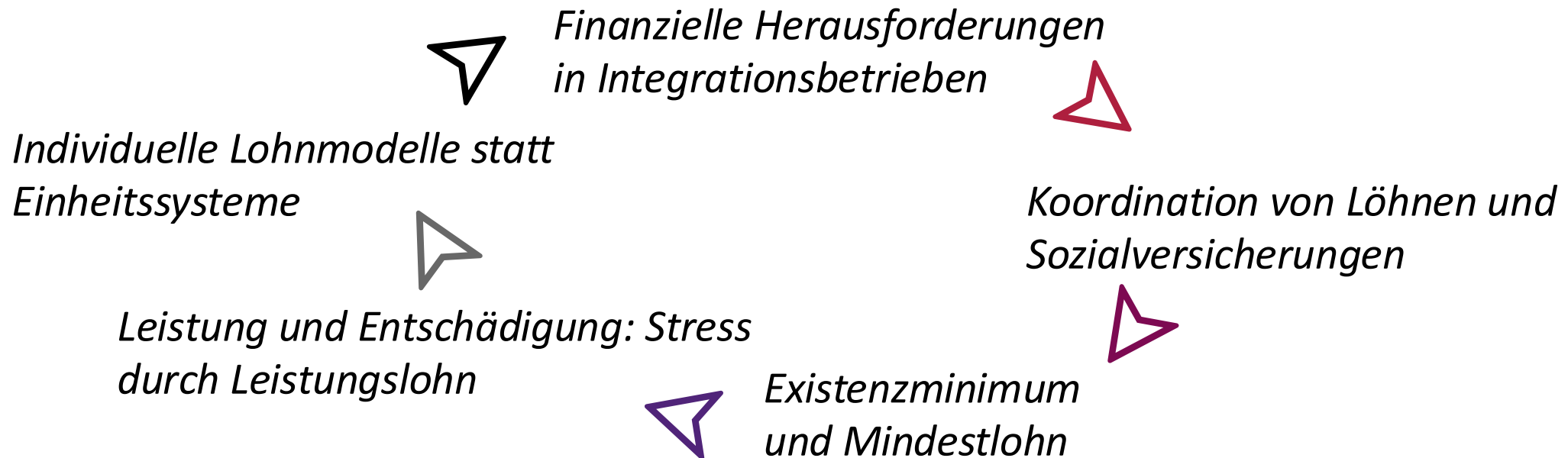
N=76 | 1 = stimme nicht zu; 6 = stimme zu

Die Grundsätze der UNBRK können mit den aktuellen Rahmenbedingungen in Bezug auf Arbeit und Entschädigung umgesetzt werden.

«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.»

Einordnung zentraler Ergebnisse entlang Art. 27 UN-BRK – *zwei Bereiche – fünf Schwerpunkte*

- (1) Finanzierung und finanzielle Situation der Integrationsbetriebe und der Menschen mit Behinderungen
- (2) Wirkung und Modelle der Entschädigungen – Zusatzeinkommen als Instrument vs. Zusatzeinkommen zur Deckung des Lebensstandards



Finanzielle Herausforderungen in Integrationsbetrieben

- Art. 27 UN-BRK stellt sicher, dass Menschen mit Behinderungen Zugang zu Arbeitsplätzen haben, die sicher und finanziell tragfähig sind
- Die finanziellen Herausforderungen der Integrationsbetriebe stehen jedoch in Konflikt mit der vollen Umsetzung
 - Durchlässigkeit
 - Vielfalt an Arbeitsmöglichkeiten
 - Tragen eines unternehmerischen Risikos
 - Mittel/Möglichkeiten für höhere Zusatzeinkommen

Forderung UN-BRK: Recht auf Zugang zu Beschäftigung und Unterstützung

Koordination von Löhnen und Sozialversicherungen

- Lohnerhöhungen führen oft zu Kürzungen bei Sozialversicherungsleistungen.
- Menschen mit Behinderungen erhalten durch höhere Löhne oft keinen echten finanziellen Mehrwert.
- Fehlanreiz für Menschen mit Behinderungen, sich aktiv am Arbeitsmarkt zu beteiligen.

Forderung UN-BRK: Förderung der Beschäftigung und Beseitigung von Barrieren

Existenzminimum und Mindestlohn

- Es besteht Konsens, dass Menschen mit Behinderungen, die arbeiten, mehr als das Existenzminimum verdienen sollten, um Anreize zur Arbeitsaufnahme zu schaffen
- 92 % der Betriebe stimmen dem zu, aber nur 62 % unterstützen die Einführung eines allgemeinen Mindestlohns.

Forderung UN-BRK: existenzsichernde Löhne und Anreize zur Arbeitsaufnahme

Leistung und Entschädigung: Stress durch Leistungslohn

- Leistungsabhängige Löhne werden als Stressfaktor angesehen, da sie die Leistungsfähigkeit von Menschen mit Behinderungen nicht immer angemessen widerspiegeln
- Stattdessen wird eine differenzierte und individuelle Leistungsbeurteilung gefordert
- Gleichzeitig betonen 93 % der Betriebe, dass der Lohn vor allem als Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit wahrgenommen wird.

Forderung UN-BRK: Recht auf faire und angepasste Arbeitsbedingungen

Individuelle Lohnmodelle statt Einheitssysteme

- 80 % der Betriebe befürworten eine individuelle Lohnberechnung, die die unterschiedlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Menschen mit Behinderungen berücksichtigt
- Leistungsorientierte Lohnmodelle stoßen oft auf Vorbehalte, da sie Stress und Demotivation verursachen können.

Forderung UN-BRK: Flexibilität und Berücksichtigung individueller Fähigkeiten

Was heute bereits gut gelingt...

Professionalisierte Systeme

- Grossteil der Betriebe arbeitet mit schriftlich festgelegten Entschädigungssystemen (89%).
- Viele Modelle sind Bestandteil des Qualitätsmanagements (71%).
- Systeme werden regelmässig überprüft und weiterentwickelt.

Strukturierte Kriterien

- Lohnentscheidungen basieren oft auf vier geregelten Dimensionen der Lohngerechtigkeit.
- Bis zu 26 konkrete Bewertungskriterien werden genutzt.
- Einheitliche Bewertungsinstrumente fördern Nachvollziehbarkeit.

Transparenz

- Betriebe arbeiten zunehmend mit klar definierten Lohnkomponenten und Einkommensstrukturen.
- Transparenz ist wichtig, aber nicht überall gleich umgesetzt.

Individuelle Anpassung

- Lohnmodelle berücksichtigen unterschiedliche Fähigkeiten, Belastbarkeiten und Entwicklungsbedürfnisse.

...und wo weitere Orientierung hilfreich wäre

Was künftig hilfreich sein könnte

- Gemeinsame Orientierungspunkte und ein Referenzmodell
- Praxisnahe Hilfsmittel zur Einstufung
- Abgestimmte Begriffsverständnisse (Fairness, Leistung, Teilhabe)
- Weiterer Austausch zu Schnittstellen mit den Sozialversicherungen

Art. 27 UN-BRK: Arbeit und Beschäftigung

«Die Vertragsstaaten anerkennen das gleiche Recht von Menschen mit Behinderungen auf Arbeit; dies beinhaltet das Recht auf die Möglichkeit, **den Lebensunterhalt durch Arbeit zu verdienen**, die in einem **offenen, integrativen** und für Menschen mit Behinderungen **zugänglichen Arbeitsmarkt** und Arbeitsumfeld **frei gewählt** oder angenommen wird. Die Vertragsstaaten sichern und fördern die Verwirklichung des Rechts auf Arbeit, einschliesslich für Menschen, die während der Beschäftigung eine Behinderung erwerben, durch geeignete Schritte, einschliesslich des Erlasses von Rechtsvorschriften, um unter anderem ...»
(Art. 27 UN-BRK: Arbeit und Beschäftigung)



Klare Forderung:
Zusatz Einkommen



Klare Forderung:
Durchlässigkeit



Klare Forderung:
Vielfalt an Arbeitsmöglichkeiten

Fragen – Diskussion – Austausch



Vielen Dank!



Silvia Kljajic-Canale
MSc. in Innovationsmanagement

Dozentin & Affiliate Researcher
Institut für Management & Innovation
Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Kontakt: silvia.kljajic@ffhs.ch

zu meinem LinkedIn-Profil



Daniela Mühlenberg-Schmitz
Prof. Dr. oec.

Forschungsfeldleiterin «Innovation & Accounting/Auditing»
Institut für Management & Innovation
Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Kontakt: daniela.muehlenberg@ffhs.ch

zu meinem LinkedIn-Profil

