

# WISO

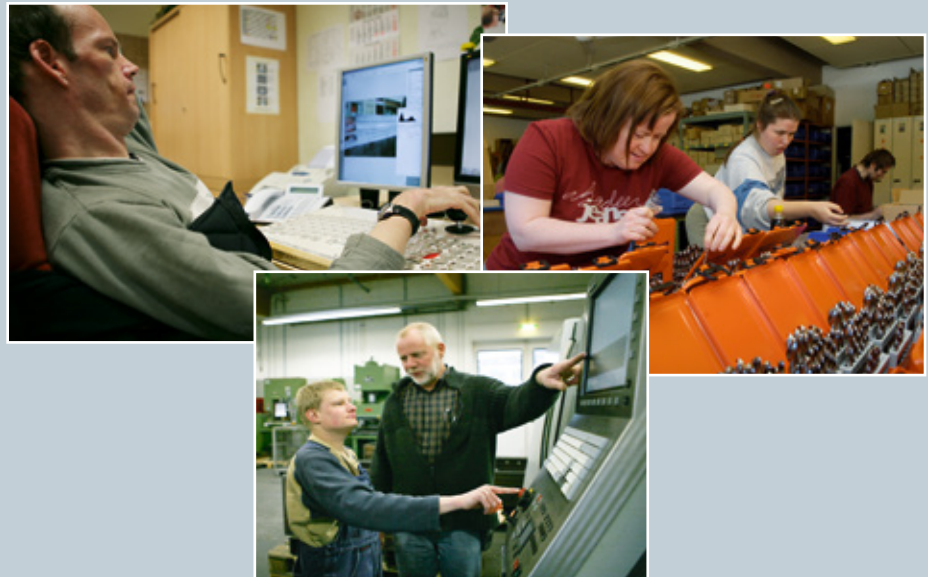
Juli 2015

# Diskurs

Expertisen und Dokumentationen  
zur Wirtschafts- und Sozialpolitik

## Entgelt und Entgeltordnungen in Werkstätten für Menschen mit Behinderungen

Etablierung eines wirtschafts-  
und sozialpolitischen Diskurses



Fotos: BAG WfbM/C. Kobow; BAG WfbM/A. Arnold

Gesprächskreis  
Arbeit und Qualifizierung

**FRIEDRICH  
EBERT**  
STIFTUNG



Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und  
Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung

---

# **Entgelt und Entgeltordnungen in Werkstätten für Menschen mit Behinderungen**

Etablierung eines wirtschafts-  
und sozialpolitischen Diskurses

Alexander Bendel

Caroline Richter

Frank Richter

## Inhaltsverzeichnis

---

|   |    |
|---|----|
| Anlagen   | 4  |
| Abbildungsverzeichnis   | 5  |
| Abkürzungsverzeichnis   | 6  |
| Vorbemerkung  | 7  |
| Kurzfassung   | 8  |
| 1. Einleitung: Teilhabe am Arbeitsleben                               | 10 |
| 2. Leistungen in Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM)      | 12 |
| 2.1 Einführung und Überblick  | 12 |
| 2.2 Die Struktur von WfbM   | 13 |
| 2.3 Leistungen für Beschäftigte im Arbeitsbereich von WfbM            | 13 |
| 3. Merkmale „geschützter“ Arbeit                                      | 15 |
| 3.1 Mindestmaß wirtschaftlich verwertbarer Arbeit                     | 15 |
| 3.2 Rechtsanspruch  | 15 |
| 3.3 Arbeitnehmerähnliches Arbeitsverhältnis                           | 15 |
| 3.4 Entgelt für „geschützte“ Arbeit                                   | 16 |
| 4. Gesamtgesellschaftliche Einordnung von WfbM                        | 18 |
| 4.1 (Rechtliche) Historie seit den 1970er Jahren                      | 18 |
| 4.2 Beschäftigungspflicht und Ausgleichsabgabe                        | 19 |
| 5. Die Finanzierung der WfbM  | 21 |
| 5.1 Vollfinanzierung  | 21 |
| 5.2 Arbeitsergebnis als Grundlage des Entgeltes für die Beschäftigten | 22 |
| 6. Zahlen und Daten   | 24 |

Diese Expertise wird von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung veröffentlicht. Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autor\_innen in eigener Verantwortung vorgenommen worden.

Impressum: © Friedrich-Ebert-Stiftung | Herausgeber: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung | Godesberger Allee 149 | 53175 Bonn | Fax 0228 883 9205 | [www.fes.de/wiso](http://www.fes.de/wiso) | Gestaltung: [pellens.de](http://pellens.de) | Fotos: BAG WfbM/C. Kobow; BAG WfbM/A. Arnold | Druck: bub Bonner Universitäts-Buchdruckerei | ISBN: 978-3-95861-178-8 |

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

|   |    |
|---|----|
| 7. Zuspitzung zentraler Aspekte                           | 25 |
| 7.1 Zuspitzung: Tripelmandat                              | 25 |
| 7.2 Zuspitzung: Entgelt zwischen Fürsorge und Anforderung | 26 |
| 7.3 Zwischenfazit   | 27 |
| 8. Entgeltordnungen in der Praxis                         | 28 |
| 9. Entgeltordnungen: Gerechtigkeit als Vergleichsmaßstab  | 29 |
| 10. Vergleich zweier Entgeltordnungen                     | 30 |
| 10.1 Die Stellenbewertungen                               | 30 |
| Exkurs: Methoden der Stellenbewertung                     | 33 |
| 10.2 Die Leistungs- und Verhaltenskataloge                | 35 |
| 10.3 Die Berechnungsformeln                               | 38 |
| 10.4 Das Verfahren der Entgelteinstufung                  | 41 |
| 10.5 Weitere Umsetzungsprobleme                           | 42 |
| 11. Alternativen zur gängigen Praxis                      | 44 |
| 12. Zusammenfassung                                       | 46 |
| 12.1 Technische Beschaffenheit                            | 46 |
| 12.2 Ziele und Zielgruppen von Entgeltordnungen           | 47 |
| Literaturverzeichnis                                      | 49 |
| Anlagen   | 51 |
| Die Autor_innen   | 59 |

## Anlagen

---

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Anlage 1: | Lohngruppen <i>wertkreis Gütersloh</i>         | 51 |
| Anlage 2: | Lohngruppenfinder <i>wertkreis Gütersloh</i>   | 52 |
| Anlage 3: | Leistungsbewertung <i>wertkreis Gütersloh</i>  | 53 |
| Anlage 4: | Belastungsfaktoren <i>USE Berlin</i>           | 55 |
| Anlage 5: | Ermittlung Steigerungsbetrag <i>USE Berlin</i> | 56 |

## Abbildungsverzeichnis

---

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Lohngruppen <i>wertkreis Gütersloh</i>                        | 30 |
| Abbildung 2: Anforderungskategorien <i>wertkreis Gütersloh I</i>           | 31 |
| Abbildung 3: Anforderungskategorien <i>wertkreis Gütersloh II</i>          | 31 |
| Abbildung 4: Belastungsfaktoren <i>USE Berlin</i>                          | 32 |
| Abbildung 5: Belastungskategorien <i>USE Berlin</i>                        | 33 |
| Abbildung 6: Rangfolgeverfahren  | 33 |
| Abbildung 7: Rangreihenverfahren   | 34 |
| Abbildung 8: Stufenwertzahlverfahren                                       | 34 |
| Abbildung 9: Genfer Schema   | 34 |
| Abbildung 10: REFA-Schema  | 35 |
| Abbildung 11: Leistungsbeurteilung <i>wertkreis Gütersloh I</i>            | 35 |
| Abbildung 12: Leistungsbeurteilung <i>wertkreis Gütersloh II</i>           | 36 |
| Abbildung 13: Leistungsgrad <i>wertkreis Gütersloh</i>                     | 36 |
| Abbildung 14: Verhaltensbeurteilung <i>USE Berlin</i>                      | 37 |
| Abbildung 15: Steigerungsbetrag nach Punktzahl <i>USE Berlin</i>           | 37 |
| Abbildung 16: Berechnungsformel <i>wertkreis Gütersloh</i>                 | 38 |
| Abbildung 17: Berechnungsformel <i>USE Berlin</i>                          | 39 |
| Abbildung 18: Arbeitszeitverkürzung <i>USE Berlin</i>                      | 40 |
| Abbildung 19: Gerechtigkeitskonzepte <i>wertkreis Gütersloh/USE Berlin</i> | 40 |

## Abkürzungsverzeichnis

---

|          |   |
|----------|---|
| AB       | Arbeitsbereich  |
| AFÖG     | Arbeitsförderungsgeld   |
| AGG      | Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz                           |
| BAG WFBM | Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen |
| BBB      | Berufsbildungsbereich   |
| BetrVG   | Betriebsverfassungsgesetz                                     |
| BSHG     | Bundessozialhilfegesetz                                       |
| DMWV     | Diakonie-Werkstättenmitwirkungsverordnung                     |
| EV       | Eingangsbereich   |
| HGB      | Handelsgesetzbuch   |
| MiLoG    | Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns            |
| MmB      | Menschen mit Behinderung                                      |
| MoB      | Menschen ohne Behinderung                                     |
| Schwbg   | Schwerbehindertengesetz                                       |
| SGB III  | Drittes Buch Sozialgesetzbuch                                 |
| SGB IX   | Neuntes Buch Sozialgesetzbuch                                 |
| TVöD     | Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst                      |
| UN-BRK   | UN-Behindertenrechtskonvention                                |
| WfbM     | Werkstatt für Menschen mit Behinderung                        |
| WMVO     | Werkstätten-Mitwirkungsverordnung                             |
| WVO      | Werkstättenverordnung   |



## Vorbemerkung

---

In Deutschland sind mehr als 250.000 Menschen in Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) beschäftigt. Werkstätten bieten Menschen mit Behinderungen eine Teilhabemöglichkeit am Arbeitsleben. Die Aufgabenstellung der Werkstätten ist im SGB IX geregelt. Sie hat sich im Laufe der Jahre verändert und spiegelt sich auch im Wandel des gesellschaftlichen Diskurses wider. Seit einiger Zeit bestimmt das Thema Inklusion die öffentliche Debatte. Als Leitbild wird das Ziel eines inklusiven Arbeitsmarktes formuliert. Dies hat Konsequenzen für die Arbeit und Ausrichtung von WfbM und für ihre Rolle an der Schnittstelle von Rehabilitation, Förderung und Beschäftigung.

Die Entlohnung spielt in diesem Kontext eine wichtige Rolle. Immer wieder wird in Medienberichten die geringe Entlohnung von Menschen in Werkstätten zum Anlass genommen, um auf vermeintliche Ungerechtigkeiten und Missstände hinzuweisen. Dabei bleiben die Besonderheiten der Entlohnung in Werkstätten und der sozialrechtlichen Status der Menschen in Werkstätten zumeist unbeachtet: Der Rahmen für die Entgeltfindung ist im SGB IX vorgegeben und legt fest, dass das Entgelt aus drei Komponenten gebildet wird. Einem pauschalen Grundbetrag, einem aufstockenden Arbeitsförderungsgeld und einem leistungsangemessenen Steigerungsbetrag. Dieser bemisst sich, so sieht es das Gesetz vor, nach Güte und Qualität der erbrachten Leistung. Die Umsetzung dieser Vorgaben und die konkrete Ausgestaltung einer Entgeltordnung ist Aufgabe der Werkstätten selbst und muss von ihnen umgesetzt werden. Häufig geschieht dies in Kooperation und unter Beteiligung der Werkstatträte. Im Durchschnitt liegt heute das Entgelt in Werkstätten bei 180 Euro monatlich.

Gemeinsam mit dem *wertkreis Gütersloh* und unter Mitwirkung von Klaus Brandner, Parlamen-

tarischer Staatssekretär a. D. beim Bundesminister für Arbeit und Soziales, hat die Friedrich-Ebert-Stiftung das Thema aufgegriffen und einen Dialogprozess dazu eingeleitet, in den Expert\_innen aus Werkstätten, Politik und Verwaltung, Wissenschaft, Verbänden, Gewerkschaften eingebunden sind. Ziel ist es, die Probleme und Herausforderungen der Entgeltregelung und der Entgeltfindung in WfbM zu benennen und Vorschläge und ggf. Eckpunkte für die Gestaltung eines fairen Entgelts in WfbM zu entwickeln.

Die vorliegende Studie von Alexander Bendel, Caroline Richter und Frank Richter leistet dazu einen wichtigen Beitrag. Die Autorin und die Autoren stellen die rechtlichen Rahmenbedingungen dar und beleuchten die Praxis am Beispiel von zwei Entgeltordnungen. Sie skizzieren das Spannungsfeld, in dem sich das Entgelt in WfbM bewegt: ein Tripelmandat aus Rehabilitations-, Inklusions- und Wirtschaftshandeln. In Auseinandersetzung damit und mit Bezug auf allgemeine Grundsätze einer gerechten Entgeltordnung unterbreiten sie Vorschläge, wie unter den gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen ein transparentes Verfahren und angemessene Entlohnungskriterien bestimmt werden können.

Wir bedanken uns bei Caroline Richter, Alexander Bendel und Frank Richter für die Erstellung der Studie und bei allen Mitwirkenden für ihre Impulse und Diskussionsbeiträge in den Workshops und Fachgesprächen. Wir hoffen, dass die vorliegende Studie Anstöße und Argumente für die notwendige Debatte über das Entgelt in Werkstätten für Menschen mit Behinderungen gibt.

*Ruth Brandherm*  
Leiterin des Gesprächskreises  
Arbeit und Qualifizierung

## Kurzfassung

---

Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM) sind seit den 1970er Jahren im deutschen Rehabilitationssystem verankert. Sie ermöglichen berufliche Qualifizierung und Teilhabe für Erwachsene, die aufgrund einer Behinderung nicht, nicht mehr oder noch nicht wieder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig werden können und daher einen Rechtsanspruch auf die Beschäftigung in einer WfbM haben.

Im sogenannten Arbeitsbereich sollen WfbM ein vielfältiges Angebotsspektrum an Tätigkeiten und möglichst reale Arbeiten anbieten. Um ein möglichst breites und reales Tätigkeitsspektrum zu realisieren, kooperieren sie mit privaten und öffentlichen Auftraggebern. Gleichsam erwirtschaften sie so ihr *Arbeitsergebnis*.

Für ihre Arbeit erhalten die dort beschäftigten Menschen mit Behinderung (MmB) ein monatliches Entgelt, das sich aus drei Elementen zusammensetzt: aus einem pauschalen Grundbetrag, ggf. einem aufstockenden Arbeitsförderungsgeld (AFÖG) und dem *leistungsangemessenen Steigerungsbetrag*. Dieser Steigerungsbetrag soll sich – so sieht es das Gesetz vor – nach der *individuellen Arbeitsleistung*, genauer: nach *Arbeitsgüte* und *Arbeitsqualität* richten. Zur Bemessung sollen *Entgeltordnungen* zugrundegelegt werden.

Alle WfbM sind dazu verpflichtet, eine Entgeltordnung vorzuhalten, um möglichst objektiv und überprüfbar die Merkmale der individuellen Arbeitsgüte und Arbeitsqualität zu bemessen. Wie sie Entgeltordnungen gestalten und nach welchen Maßstäben sie leistungsangemessene Steigerungsbeträge errechnen, ist ihnen ohne nähere Vorgaben oder Empfehlungen überlassen.

Insgesamt betrachtet fungieren WfbM gegenüber ihrem ursprünglichen Auftrag nicht mehr ausschließlich als Rehabilitationseinrichtungen. Sie sollen auch das normative Ideal der Inklusion erfüllen und als wirtschaftliche Unternehmen

agieren. Das Inklusionsmandat, untermauert durch die Forderungen der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen (UN-BRK), bedeutet, dass WfbM ihre Beschäftigten zielgerichteter denn je auf den (Wieder-)Einstieg in den allgemeinen Arbeitsmarkt vorbereiten sollen. Als Mindestmaß der Zielerreichung gilt die Vermittlung in weiterhin geschützte Außenarbeitsplätze und Integrationsunternehmen, im Fokus aber steht grundsätzlich die Vermittlung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt. Das Mandat als wirtschaftlich agierendes Unternehmen umfasst trotz grundsätzlicher Vollfinanzierung die Akquise realer Aufträge, die mit privaten und öffentlichen Akteuren ausgehandelt werden sollen. Dies dient nicht nur dazu, eine möglichst große Bandbreite von Tätigkeiten anzubieten, sondern auch, um das Arbeitsergebnis zu erhöhen, um daraus die Grundbeträge und möglichst hohe Steigerungsbeträge für alle Beschäftigten zu erwirtschaften und auszahlen zu können.

Das Tripelmandat aus Rehabilitations-, Inklusions- und unternehmerischem Wirtschaftshandeln geht in der Frage der Entgeltordnungen auf. Entgelte und deren individuelle und dabei objektive Bemessung sind Ausdruck des Paradigmenwechsels von und in WfbM. Sie lassen die Dilemmata und Paradoxien sichtbar werden.

Nach Ansicht der Autor\_innen spiegelt sich darin ein Paradigmenwechsel weg von Fürsorge hin zu einem neuen Verständnis von Ressourcenorientierung, die allgemeine Persönlichkeitsentwicklung auf Personalentwicklung und Leistungsbewertung fokussiert.

Neben diesem Wandel sind WfbM mit einer immer größer werdenden Zielgruppe von nicht, nicht mehr oder noch nicht wieder erwerbsfähigen Menschen konfrontiert: Eine zunehmende Anzahl der Beschäftigten weist psychische und seelische Behinderungen auf, die zum Teil erst

nach langjähriger Berufstätigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt erworben wurden – auch im Zusammenhang mit den Anforderungen und Leistungsprinzipien der modernen Arbeitswelt.

Die individuelle Verteilung des Steigerungsbetrags erscheint im Lichte von Personalentwicklung und Leistungsbewertung als Anreiz und Rückmeldung an die Beschäftigten. Im Lichte von sich wandelnden Zielgruppen und Tripelmandat erscheinen Entgelte und Entgeltordnungen auch als Sanktionsinstrument gegenüber Beschäftigten, andererseits als Überforderungsrisiko von WfbM. Denn diese sind mit der Bewältigung ihrer divergenten Aufträge und der Gestaltung der Entgeltordnungen ebenso frei wie alleingelassen.

Dass WfbM aktuell neuen Spannungsfeldern ausgesetzt sind und welche Maßstäbe eine Entgeltordnung erfüllen kann und soll, wird bislang jedoch nicht von der wirtschafts- und sozialpolitischen Debatte erfasst. Auch durch das aktuell entstehende Bundesteilhabegesetz sind derzeit

kaum rechtliche Konkretisierungen zu erwarten. Daher greift diese Expertise die bestehende Lücke auf und führt sie in den Diskurs ein.

Im ersten Teil dieser Expertise (Kapitel 1 bis 7) werden die für die Thematik relevanten Aspekte von WfbM beschrieben und auf die Problematik der Entgeltordnungen zugespitzt. Im zweiten Teil (Kapitel 8 bis 11) werden am vergleichenden Beispiel von zwei Entgeltordnungen die heterogene Ordnungspraxis dargestellt und Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten diskutiert. Im zusammenfassenden Fazit werden aktuelle Entgeltordnungen als technisch zu aufwändig und wenig nachvollziehbar kritisiert. Dabei wird eine Überforderung von und durch Entgeltordnungen betont. Diese sollen möglicherweise das Spannungsfeld von Rehabilitation, Inklusion und Wirtschaft auflösen, können dies aber ohne grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem Tripelmandat und weitergehende politische Reformen unmöglich leisten.

## 1. Einleitung: Teilhabe am Arbeitsleben

Menschen mit Behinderungen oder chronischen Erkrankungen (MmB) haben einen Rechtsanspruch auf Leistungen zur Teilhabe, u. a. am Arbeitsleben. Die Grundlagen für diesen Rechtsanspruch sind in verschiedenen Normen und Gesetzen verankert. Zentral für das Recht auf Arbeit sind vorrangig zwei Gesetze: *das Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen* (UN-Behindertenrechtskonvention, UN-BRK) als 2008 von Deutschland ratifiziertes multinationales Menschenrecht und das Neunte Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX) als bundesgesetzliches Sozialrecht.

### **Art. 27, Abs. 1 UN-BRK: Arbeit und Beschäftigung (Auszug)**

(1) 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 [...]

e) für Menschen mit Behinderungen Beschäftigungsmöglichkeiten und beruflichen Aufstieg auf dem Arbeitsmarkt sowie die Unterstützung bei der Arbeitssuche, beim Erhalt und der Beibehaltung eines Arbeitsplatzes und beim beruflichen Wiedereinstieg zu fördern; [...]

j) das Sammeln von Arbeitserfahrung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt durch Menschen mit Behinderungen zu fördern; [...].

Auf der Grundlage der Gleichberechtigung beschreibt Art. 27 Abs. 1 UN-BRK das Recht von MmB auf Arbeit. Es schließt die Möglichkeit ein, den Lebensunterhalt durch frei gewählte oder frei angenommene Arbeit zu verdienen. Laut Art. 27 Abs. 1 lit. e UN-BRK sind Beschäftigungsmöglichkeiten, beruflicher Aufstieg, Unterstützung beim Erhalt eines Arbeitsplatzes und beim Wiedereinstieg zu fördern. Art. 27 Abs. 1 lit. j UN-BRK ergänzt, dass das Sammeln von Arbeitserfahrung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt gefördert werden soll, was letzteren als Maßstab für die gelingende Inklusion untermauert.

Aus der UN-BRK kann zwar ein Grundrecht abgeleitet werden, die konkretisierende leistungsrechtliche Anspruchsgrundlage findet sich jedoch im SGB IX, das in § 4 die „Leistungen zur Teilhabe“ konkretisiert:

### **§ 4 Abs. 1 SGB IX: Leistungen zur Teilhabe (Auszug)**

(1) Die Leistungen zur Teilhabe umfassen die notwendigen Sozialleistungen, um unabhängig von der Ursache der Behinderung

1. die Behinderung abzuwenden, zu beseitigen, zu mindern, ihre Verschlimmerung zu verhüten oder ihre Folgen zu mildern;
2. Einschränkungen der Erwerbsfähigkeit oder Pflegebedürftigkeit zu vermeiden, zu überwinden, zu mindern oder eine Verschlimmerung zu verhüten sowie den vorzeitigen Bezug anderer Sozialleistungen zu vermeiden oder laufende Sozialleistungen zu mindern;

**3. die Teilhabe am Arbeitsleben entsprechend den Neigungen und Fähigkeiten dauerhaft zu sichern oder**

→

4. die persönliche Entwicklung ganzheitlich zu fördern und die Teilhabe am Leben in der Gesellschaft sowie eine möglichst selbstständige und selbstbestimmte Lebensführung zu ermöglichen oder zu erleichtern.

[Hervorhebung durch die Autor\_innen]

Die Leistungen zur Teilhabe *am Arbeitsleben* umfassen dabei alle Rehabilitationsmaßnahmen, die die Arbeits- und Berufstätigkeit von MmB fördern (berufliche Reha), u. a.:

- Hilfen zur Erhaltung oder Erlangung eines Arbeitsplatzes sowie zur Förderung der Arbeitsaufnahme;

- Berufsvorbereitung;
- berufliche Bildung;
- Übernahme weiterer Kosten (z. B. für Bildung, Lernmittel, Arbeitskleidung, Prüfungen, Verpflegung und Unterkunft);
- Zuschüsse an den/die Arbeitgeber\_in und
- Leistungen *in Werkstätten für behinderte Menschen*.

Alle Leistungen werden von verschiedenen Rehabilitationsträgern übernommen, vorrangig von der Agentur für Arbeit, vom Rentenversicherungsträger oder der Berufsgenossenschaft.

## 2. Leistungen in Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM)

Die Leistungen für MmB in WfbM sind vielfältig: Sie umfassen Berufsorientierung und Bildung oder Qualifizierung und Therapie (z.B. Ergotherapie) – vor allem aber wird dort das oben skizzierte Recht auf die Teilhabe am Arbeitsleben realisiert.

### § 39 SGB IX: Leistungen in Werkstätten für behinderte Menschen

Leistungen in anerkannten Werkstätten für behinderte Menschen (§ 136) werden erbracht, um die Leistungs- oder Erwerbsfähigkeit der behinderten Menschen zu erhalten, zu entwickeln, zu verbessern oder wiederherzustellen, die Persönlichkeit dieser Menschen weiterzuentwickeln und ihre Beschäftigung zu ermöglichen oder zu sichern.

Damit haben WfbM zunächst ein Rehabilitationsmandat, das im Folgenden näher erläutert wird.

### 2.1 Einführung und Überblick

Für die Arbeit und Ausgestaltung von WfbM bilden das o.g. SGB IX, dort v.a. das Kap. 12, sowie die *Werkstättenverordnung* (WVO) und die *Werkstätten-Mitwirkungsverordnung* (WMVO) als Bundesrechtsverordnungen den rechtlichen Rahmen.

Das SGB IX beinhaltet die leistungsrechtlichen Grundlagen von und in WfbM. Deren Zielgruppe und Aufgabenstellung konkretisiert § 136 SGB IX.

### § 136 SGB IX: Begriff und Aufgaben der Werkstatt für behinderte Menschen (Auszug)

(1) Die Werkstatt für behinderte Menschen ist eine Einrichtung zur Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben [...] und zur Eingliederung in das Arbeitsleben. Sie hat denjenigen behinderten Menschen, die **wegen Art oder Schwere der Behinderung nicht, noch nicht oder noch nicht wieder** auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt beschäftigt werden können,

1. eine angemessene berufliche Bildung und eine Beschäftigung zu einem **ihrer Leistung angemessenen Arbeitsentgelt aus dem Arbeitsergebnis** anzubieten und
2. zu ermöglichen, ihre **Leistungs- oder Erwerbsfähigkeit** zu erhalten, zu entwickeln, zu erhöhen oder wiederzugewinnen und dabei ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln.

Sie fördert den **Übergang geeigneter Personen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt** durch geeignete Maßnahmen. Sie verfügt über ein **möglichst breites Angebot an Berufsbildungs- und Arbeitsplätzen** sowie über qualifiziertes Personal und einen begleitenden Dienst. Zum Angebot an Berufsbildungs- und Arbeitsplätzen gehören ausgelagerte Plätze auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Die ausgelagerten Arbeitsplätze werden zum Zwecke des Übergangs und als dauerhaft ausgelagerte Plätze angeboten.

(2) Die Werkstatt steht allen behinderten Menschen im Sinne des Absatzes 1 **unabhängig von Art oder Schwere** der Behinderung offen, sofern erwartet werden kann, dass sie spätestens nach Teilnahme an Maßnahmen im Berufsbildungsbereich **wenigstens ein Mindestmaß wirtschaftlich verwertbarer Arbeitsleistung** erbringen werden [...].

[Hervorhebung durch die Autor\_innen]

Aus § 136 SGB IX sind für die hier interessierende Frage nach Entgeltordnungen in WfbM vor allem die hervorgehobenen Aspekte wichtig.

Bevor diese Aspekte vertieft und auf ihren Zusammenhang mit der hier interessierenden Frage der Entgeltordnungen zugespitzt werden, sind die Struktur von WfbM sowie die arbeitszentrierten Leistungen für MmB zu erläutern.

## 2.2 Die Struktur von WfbM

Eine WfbM unterteilt sich in drei Bereiche: das sogenannte *Eingangsverfahren* (EV) und den *Berufsbildungsbereich* (BBB) – beide sind für die Frage der Entgeltordnungen irrelevant – und den Arbeitsbereich (AB).

Im i.d.R. dreimonatigen EV, geregelt in § 40 Abs. 1 Nr. 1 und Abs. 2 SGB IX i.V.m. § 3 WVO, stehen Orientierung, Kompetenzdiagnostik und Eingliederungsplanung mit Förder- und Zielvereinbarungen im Mittelpunkt; hier entscheidet sich, ob ein weiterer Verbleib in einer WfbM zur Sicherung der Teilhabe am Arbeitsleben geeignet und zweckmäßig ist.

Nach dem EV folgt der BBB, geregelt in § 40 Abs. 1 Nr. 2 und Abs. 3 SGB IX i.V.m. § 4 WVO. Als berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme umfasst er maximal zwei Jahre: in einem zwölfmonatigen Grund- und einem ggf. anschließenden, ebenfalls einjährigen Aufbaukurs sollen arbeitspraktische Kompetenzen (wie Leistungsfähigkeit und Sozialverhalten), aber auch individuelle und lebenspraktische Fertigkeiten und das Selbstwertgefühl der Teilnehmenden wiedergewonnen oder weiterentwickelt werden.

Weder das EV noch der BBB sind für die Frage der Entgeltordnungen relevant, denn da dort nicht gearbeitet wird, ist auch kein Entgelt vorgesehen. Dies ändert sich erst im AB.

Nach EV und BBB haben die Teilnehmenden die Möglichkeit und einen Rechtsanspruch darauf, in den AB der WfbM zu wechseln, geregelt in § 41 SGB IX. Die Beschäftigung im AB ist unbefristet. Die Werkstatt soll über ein möglichst breites Angebot an Arbeitsplätzen mit weitgehender Entsprechung zum allgemeinen Arbeitsmarkt verfügen, um der Art und Schwere der Behinde-

rung, der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit sowie Eignung und Neigung des betreffenden Menschen so weit wie möglich Rechnung zu tragen. Auch hier findet eine weitergehende Förderung statt.

## 2.3 Leistungen für Beschäftigte im Arbeitsbereich von WfbM

Die Leistungen regelt § 41 Abs. 2 SGB IX.

### § 41 SGB IX: Leistungen im Arbeitsbereich (Auszug)

(2) Die Leistungen sind gerichtet auf

1. Aufnahme, Ausübung und Sicherung einer der Eignung und Neigung des behinderten Menschen entsprechenden Beschäftigung;
2. Teilnahme an arbeitsbegleitenden Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der im Berufsbildungsbereich erworbenen Leistungsfähigkeit und zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit sowie
3. Förderung des Übergangs geeigneter behinderter Menschen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt durch geeignete Maßnahmen.

Detaillierter beschreibt § 5 der WVO die Leistungen im Arbeitsbereich.

### § 5 WVO: Arbeitsbereich (Auszug)

(1) Die Werkstatt soll über ein möglichst breites Angebot an Arbeitsplätzen verfügen, um Art und Schwere der Behinderung, der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit, Entwicklungsmöglichkeit sowie Eignung und Neigung der behinderten Menschen soweit wie möglich Rechnung zu tragen.

(2) Die Arbeitsplätze sollen in ihrer Ausstattung soweit wie möglich denjenigen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt entsprechen. Bei der Gestaltung der Plätze und der Arbeitsabläufe





→

sind die besonderen Bedürfnisse der behinderten Menschen soweit wie möglich zu berücksichtigen, um sie in die Lage zu versetzen, wirtschaftlich verwertbare Arbeitsleistungen zu erbringen. Die Erfordernisse zur Vorbereitung für eine Vermittlung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt sind zu beachten.

(3) Zur Erhaltung und Erhöhung der im Berufsbildungsbereich erworbenen Leistungsfähigkeit und zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit des behinderten Menschen sind arbeitsbegleitend geeignete Maßnahmen durchzuführen.

Gemäß SGB IX und WVO hat eine WfbM folgende gesetzliche Pflichtleistungen für die Beschäftigten mit Behinderung zu erbringen:

- fachliche Qualifizierung;
  - persönliche Qualifizierung;
  - Vermittlung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt oder auf Außenarbeitsplätze bzw. in Integrationsunternehmen;
  - zusätzliche Leistungen können Gesundheits-, Bildungs-, Therapie- oder Freizeitangebote sein.
- Neben den Rehabilitations-, Qualifizierungs- und Integrationsleistungen haben WfbM für die Beschäftigten im AB eine weitere Leistung zu erbringen: ein Arbeitsentgelt. Dieses Entgelt ist mit dem Lohn von Arbeitnehmer\_innen jedoch in vielerlei Hinsicht nicht vergleichbar, denn WfbM beschäftigten MmB, die als nicht-erwerbsfähig gelten.



### 3. Merkmale „geschützter“ Arbeit

Um das Arbeitsentgelt im „geschützten“ Bereich erläutern zu können, sind zunächst drei Merkmale von WfbM und ihre Unterschiede zum allgemeinen Arbeitsmarkt zu erläutern – erstes Stichwort: *Mindestmaß wirtschaftlich verwertbarer Arbeit*, zweites Stichwort: *Rechtsanspruch*, drittes Stichwort: *arbeitnehmerähnlicher Rechtsstatus*.

#### 3.1 Mindestmaß wirtschaftlich verwertbarer Arbeit

Auch wenn ein WfbM-Arbeitsplatz spezifisch für nicht-erwerbsfähige MmB eingerichtet ist und sie dort geschützt einer Beschäftigung nachgehen können sollen, ist dennoch „wenigstens ein Mindestmaß wirtschaftlich verwertbarer Arbeitsleistung“ (§ 136 Abs. 2 SGB IX) zu erbringen. Die Definition und Abgrenzung dieses grundsätzlich unbestimmten Rechtsbegriffs ist durch die Rechtsprechung erfolgt. Das Bundessozialgericht definierte in seiner Entscheidung vom 29.6.1995 (11 RAR 57/94) als Mindestmaß:

„Ein Mindestmaß wirtschaftlich verwertbarer Arbeitsleistung ist zu erwarten, wenn der Behinderte an der Herstellung der von diesen Werkstätten vertriebenen Waren und Dienstleistungen durch nützliche Arbeit beteiligt werden kann. Eine solche Arbeitsleistung ist ausreichend, ohne daß [sic!] es auf ein wirtschaftliches Verhältnis von Personalaufwand und Arbeitsergebnis im Sinne betriebswirtschaftlicher Erwägungen ankommt (BSG SozR 4100 § 58 Nr. 14; BSG SozR 3-4100 § 58 Nr. 6)“.

Die Arbeit darf dabei nicht nur spielerischer Art sein. Das Mindestmaß darf nicht danach bemessen werden,

- ob der Arbeits-, Sach- und Betreuungsaufwand und das erzielbare Arbeitsergebnis in einem wirtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen oder
- ob die einzelnen Beschäftigten die Kosten ihres WfbM-Platzes voll oder anteilig erwirtschaften.

#### 3.2 Rechtsanspruch

Vor dem leistungsrechtlichen Hintergrund des SGB IX regelt die WVO die fachlichen Anforderungen an die WfbM und das Verfahren zur Anerkennung als WfbM. Sie sieht u.a. vor, dass eine WfbM

- mindestens 120 Beschäftigten mit Behinderung die Möglichkeit zur Teilhabe am Arbeitsleben geben soll;
- in ihrem Einzugsgebiet alle berechtigten Menschen aufnehmen muss, damit eine wohnortnahe Förderung stattfinden kann;
- allen Menschen mit geistigen, psychischen, seelischen und physischen Behinderungen die Möglichkeit zur Arbeit geben muss.

Die WVO betont damit den im SGB IX *verankerten Rechtsanspruch* auf Arbeit in einer WfbM – ein zentrales Unterscheidungskriterium zwischen allgemeinem und geschütztem Arbeitsmarkt.

#### 3.3 Arbeitnehmerähnliches Arbeitsverhältnis

Nicht nur der Rechtsanspruch auf eine Beschäftigung innerhalb einer WfbM unterscheidet sich vom allgemeinen Arbeitsmarkt. Auch die Rechtsstellung der im AB beschäftigten MmB ist eine besondere.

Die Beschäftigten, die aufgrund der Art oder Schwere ihrer Behinderung nicht, noch nicht oder noch nicht wieder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt beschäftigt werden können und zu ihrer Eingliederung in das Arbeitsleben im AB von WfbM tätig sind, befinden sich in einem *arbeitnehmerähnlichen* Rechtsverhältnis.

#### **§ 138 SGB IX: Rechtsstellung [...] behinderter Menschen (Auszug)**

(1) Behinderte Menschen im Arbeitsbereich anerkannter Werkstätten stehen, wenn sie nicht Arbeitnehmer sind, zu den Werkstätten in einem arbeitnehmerähnlichen Rechtsverhältnis, soweit sich aus dem zugrunde liegenden Sozialleistungsverhältnis nichts anderes ergibt. [...]

(3) Der Inhalt des arbeitnehmerähnlichen Rechtsverhältnisses wird unter Berücksichtigung des zwischen den behinderten Menschen und dem Rehabilitationsträger bestehenden Sozialleistungsverhältnisses durch Werkstattverträge zwischen den behinderten Menschen und dem Träger der Werkstatt näher geregelt.

Diesen Rechtsstatus gibt es außerhalb von WfbM ausschließlich in Werkstätten von Justizvollzugsanstalten, in denen Inhaftierte während ihrer Haft tätig werden, und für den Status von wirtschaftlich abhängigen und gleichsam sozial schutzbedürftigen Tätigen, v. a. Heimarbeiter\_innen.

Bei bürgerlich-rechtlichen Streitigkeiten zwischen WfbM und ihren arbeitnehmerähnlich Beschäftigten sind (dennoch) die Arbeitsgerichte, nicht die Sozial- oder Verwaltungsgerichte, zuständig.

Das Rechtsverhältnis der im AB von WfbM beschäftigten MmB ergibt sich – im Gegensatz zum allgemeinen Arbeitsmarkt – nicht aus dem Arbeitsrecht, sondern wird durch ein Sozialleistungsverhältnis zwischen MmB und der WfbM begründet. Von einer gewerkschaftlichen Vertretung oder Betriebsräten sind die ABs in WfbM somit ausgenommen. Aufgrund der besonderen Rechtsstellung regelt die WMVO die Vertretung und Mitwirkung der Beschäftigten mit Behinderung in WfbM durch sogenannte Werkstattträte.

#### **§ 1 WMVO: Anwendungsbereich (Auszug)**

(1) Für behinderte Menschen, die wegen Art oder Schwere ihrer Behinderung nicht, noch nicht oder noch nicht wieder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt beschäftigt werden können und zu ihrer Eingliederung in das Arbeitsleben im Arbeitsbereich anerkannter Werkstätten für behinderte Menschen als Einrichtungen zur Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben und Eingliederung in das Arbeitsleben in einem besonderen arbeitnehmerähnlichen Rechtsverhältnis in der Regel auf der Grundlage eines Sozialleistungsverhältnisses (§ 138 Abs. 1 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch) beschäftigt werden (Werkstattbeschäftigte), bestimmt sich die Mitwirkung durch Werkstattträte in Werkstattangelegenheiten nach § 139 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch [...].

### 3.4 Entgelt für „geschützte“ Arbeit

Die Arbeitsleistung im AB wird vergütet durch ein Arbeitsentgelt, das sich aus drei Bestandteilen zusammensetzt:

- einem Grundbetrag;
- einem leistungsangemessenen Steigerungsbetrag und
- einem Arbeitsförderungsgeld (AFÖG).

Regelungsgrundlage ist § 138 Abs. 2 SGB IX.

#### **§ 138 Abs. 2 SGB IX: [...] Arbeitsentgelt behinderter Menschen**

(2) Die Werkstätten zahlen aus ihrem Arbeitsergebnis an die im Arbeitsbereich beschäftigten behinderten Menschen ein Arbeitsentgelt, das sich aus einem Grundbetrag in Höhe des Ausbildungsgeldes, das die Bundesagentur für Arbeit nach den für sie geltenden Vorschriften behinderten Menschen im Berufsbildungsbereich zuletzt leistet, und einem leistungsangemessenen Steigerungsbetrag zusammensetzt. Der Steigerungsbetrag bemisst sich nach der individuellen Arbeitsleistung der behinderten Menschen, insbesondere unter Berücksichtigung von Arbeitsmenge und Arbeitsgüte.

Der *Grundbetrag* wird von der WfbM aus dem Arbeitsergebnis an jede/n Werkstattbeschäftigten im AB ausgezahlt. Der Grundbetrag umfasst derzeit 75 Euro. Ob die einzelnen Beschäftigten jedoch ein Mindestmaß wirtschaftlicher Arbeit in Höhe von 75 Euro selbst erwirtschaften und die WfbM sie dadurch refinanzieren kann, ist unerheblich. Der Betrag steht den Beschäftigten zu und ist von der WfbM auszuzahlen, auch wenn die wirtschaftliche Arbeitsleistung unterhalb dieses Betrages liegt.

Das *AFÖG* in Höhe von 26 Euro monatlich wird unabhängig von der Arbeitsleistung gezahlt. Beim *AFÖG* handelt es sich um eine aufstockende Zuzahlungspauschale durch die zuständigen Rehabilitationsträger, die allerdings nur solange bezahlt wird, bis der Gesamtentgeltbetrag 325 Euro nicht überschreitet.

Grundbetrag und *AFÖG* gewährleisten also ein Mindestentgelt von 101 Euro pro Monat, unabhängig davon, ob aufgrund der Art oder Schwere der Behinderung in Teil- oder Vollzeit gearbeitet wird (§ 6 Abs. 2 WVO).

Neben dem Grundbetrag und *AFÖG* besteht das Arbeitsentgelt zusätzlich aus einem *leistungsangemessenen Steigerungsbetrag*. Die Höhe dieses Betrages ist von der *individuellen Arbeitsleistung*, gemessen anhand der *Parameter Arbeitsgüte* und *Arbeitsqualität*, abhängig. Bei der Bemessung des Steigerungsbetrages werden, je nach Konzept der WfbM, unterschiedliche Kriterien und WfbM-eigene Entgeltordnungen zugrunde gelegt. Der Steigerungsbetrag stellt den Spielraum der Werkstatt bei der Gestaltung und Ausschüttung des Arbeitsentgeltes der beschäftigten MmB dar.

Grundbetrag und *AFÖG* sind von einer WfbM-spezifischen und leistungsabhängigen Bemessung ausgenommen. Dennoch muss auch der Grundbetrag von WfbM erwirtschaftet werden. Ausschließlich der *Steigerungsbetrag* steht jedoch im Zentrum der Frage nach Entgeltordnungen, denn nur er muss individuell anhand einer Entgeltordnung bemessen werden.

Zwei Entgeltordnungen werden exemplarisch in Kapitel 10 dieser Expertise beleuchtet.

## 4. Gesamtgesellschaftliche Einordnung von WfbM

---

Bereits mit Einführung der Bismarck'schen Sozialversicherung zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde in Deutschland eine enge Verknüpfung von Arbeit, Absicherung und Teilhabe an und in der Gesellschaft festgeschrieben. Arbeit soll seither die Absicherung vor Armut ermöglichen. Arbeit stellt als normatives Ideal der Mehrheitsgesellschaft aber auch ein zentrales Merkmal von Status und Zugehörigkeit dar, mit dem die Einzelperson ihre Identität und Verortung innerhalb der sozialen Umwelt entwickelt. Arbeit steht für Leistungsfähigkeit, für Tagesstruktur, für soziale Kontakte außerhalb eines privaten Umfeldes, für Anerkennung und Bestätigung, für die Legitimation der Zugehörigkeit zu einer Solidargemeinschaft. Deren Mitglieder bringen sich idealerweise möglichst optimal ein, um – dem Subsidiaritätsprinzip entsprechend – auch für diejenigen eine mindestens menschenwürdige Existenz zu sichern, die nicht, nicht mehr oder noch nicht erwerbsfähig oder erwerbstätig sind. Damit sind Arbeit, Erwerbsfähigkeit und Erwerbstätigkeit auch ein problematisches, weil stark normativ besetztes Konzept von Zugehörigkeit und Identitätsbildung. Arbeit, Erwerbsfähigkeit und Erwerbstätigkeit sind aber auch fortwährend Gegenstand von Debatten, z. B. um gerechte Verteilung oder um Mindestlöhne.

Während in der Entstehungsphase von WfbM zunächst die rehabilitative Beschäftigung von nicht-erwerbsfähigen Erwachsenen im Vordergrund stand, werden WfbM zunehmend sowohl als Inklusionsinstrument sowie als wirtschaftlich auf dem Markt agierende Akteure konstituiert:

„Die Werkstatt für behinderte Menschen hat einerseits eine soziale und rehabilitative Aufgabe, gleichzeitig ist sie dabei ein wirtschaftliches Unternehmen. Die wirtschaftliche Be-

tätigung ist Teil ihres Auftrages, die Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsleben zu fördern“ (Landschaftsverband Rheinland 2010: 4).

Den für die deutsche Gesellschaft als konstitutiv einzuordnenden Legitimations- und Teilhabefaktor Arbeit und das Spannungsfeld von Rehabilitation, Inklusionsideal und Unternehmertum gilt es mitzudenken, wenn im Folgenden *erstens* WfbM in ihrer rechtshistorischen Entwicklung und *zweitens* die Beschäftigungspflicht und Ausgleichsabgabe auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt konturiert und eingeordnet werden.

### 4.1 (Rechtliche) Historie seit den 1970er Jahren

Mit dem sogenannten Bundessozialhilfegesetz (BSHG) wurde vom Gesetzgeber in Deutschland erstmals im Jahr 1961 das Recht auf ein menschenwürdiges Leben unabhängig von Erwerbsfähigkeit oder Erwerbstätigkeit verankert. Das BSHG bildete auch die finanzielle Grundlage für die Werkstattförderung und die staatlich finanzierte Eingliederung von Erwachsenen, die als nicht-erwerbsfähig gelten. Allerdings enthielt das BSHG nur allgemeine Bestimmungen ohne inhaltlich definierende Konkretisierungen.

Im Jahr 1974 verabschiedete der Deutsche Bundestag das „Schwerbehindertengesetz“ (SchwbG), das die allgemeinen Bestimmungen des BSHG für den Anwendungsbereich der Menschen mit Behinderungen erstmals näher beschrieb und den damaligen Begriff „Werkstatt für Behinderte“ inhaltlich definierte. Im selben Jahr verabschiedete der Bundestag auch die Werkstattkonzeption (vgl. Deutscher Bundestag 1975). Werkstätten wurden auf den Grundlagen von SchwbG und Werkstatt-

konzeption institutionalisiert für eine Bevölkerungsgruppe, der aufgrund von behinderungsbedingten Funktionsveränderungen mehrheitlich und ggf. zeitlebens keine Erwerbstätigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt angeboten wurde. Das Ziel der Werkstätten fokussierte auf die berufliche und persönlichkeitsbildende Förderung von nicht-erwerbsfähigen Erwachsenen mit Behinderungen. Zielgruppe der Werkstattförderung waren zu diesem Zeitpunkt etwa 50.000 Erwachsene mit vorwiegend geistigen Behinderungen (Quelle: BAG WfbM 2013).

Dies hat sich bis heute verändert: Mittlerweile nehmen vor allem die Zahlen von nicht, noch nicht oder nicht mehr erwerbsfähigen Erwachsenen mit psychischen und seelischen Behinderungen zu, die auch im Zusammenhang mit den Transformationsproblemen der modernen Arbeitswelt (erhöhte Flexibilität der Produktion, verkürzte Reaktionszeiten auf Marktveränderungen, diversifizierte Kundenbedürfnisse und -gruppen usw.) und unter dem Stichwort „Subjektivierung der Arbeit“ (siehe etwa Holtgrewe 2005; Moldaschl 2002; als Überblick: Lohr 2004) zu sehen sind.

Im Jahr 1980 wurde die bereits im vorherigen Kapitel eingeführte WVO erlassen, die die o.g. Werkstattkonzeption des Bundestages konkretisiert. Die WVO definiert die inhaltlichen Aufgabenbereiche, die räumliche und personelle Ausstattung und die Verwendung der finanziellen Mittel von Werkstätten. Sie beschreibt ebenfalls den Personenkreis, der Anspruch auf einen Werkstattplatz hat und für dessen Förderung seitens der Werkstätten alle erforderlichen Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Demzufolge besteht der förderberechtigte Personenkreis vorrangig aus Menschen, die ggf. während ihres gesamten Arbeitslebens Unterstützung durch Assistenz, Betreuung oder Pflege benötigen.

Mit der WVO wurden WfbM im System der beruflichen Rehabilitation als Einrichtungen der regionalen Eingliederung verankert. Diese regionale Eingliederung umfasst Arbeitsmöglichkeiten, berufliche und persönlichkeitsbildende Förderung sowie begleitende Förder-, Bildungs- und Therapiemaßnahmen durch hinzugezogene Fachdienste, die spezifisch auf die Bedarfe und Bedürfnisse von Erwachsenen mit Behinderungen angepasst sind.

WfbM wurden damit zunächst *nicht* als Teil des allgemeinen Arbeitsmarktes und *nicht* als auf ökonomische Leistungsfähigkeit, wirtschaftliche Warenproduktion oder Kapitalverwertung abzielende Einrichtungen institutionalisiert.

Im Jahr 1996 wurde mit der sogenannten „Sozialhilferechtsreform“ die Werkstattfinanzierung reduziert, was trotz weiterhin bestehender Vollfinanzierung auf die Personalstruktur und das Leistungsangebot wirkte.

Im Jahr 2001 wurde das SchwbG reformiert und als Teil des neu inkrafttretenden SGB IX in die Sozialgesetzbücher aufgenommen. In diesem Zuge wurden die Rechtsstellung von Werkstattbeschäftigten sowie ihre Mitwirkungs- und Entgeltansprüche konkretisiert.

Mit dem SGB IX, der WVO und weiteren Gesetzen und Verordnungen sind WfbM mittlerweile weitgehend detailliert geregelt.

Die hier interessierende Frage der Gestaltungen von Entgeltordnungen aber ist davon ausgenommen. Zwar fordert der Gesetzgeber explizit, dass WfbM Entgeltordnungen entwickeln und umsetzen müssen. Er gibt jenseits von Rahmenempfehlungen aber lediglich die Kriterien der Menge und Güte vor:

„Der Steigerungsbetrag bemisst sich nach der individuellen Arbeitsleistung der behinderten Menschen, insbesondere unter Berücksichtigung von Arbeitsmenge und Arbeitsgüte“ (§ 138 Abs. 2 S. 2 SGB IX).

Die konkrete Gestaltung und Bemessung dieser Kriterien überlässt er den Verantwortlichen, die damit gleichermaßen in Personalentwicklung und Leistungsmessung gefordert sind.

## 4.2 Beschäftigungspflicht und Ausgleichsabgabe

Auch jenseits von WfbM als Eingliederungseinrichtungen für Erwachsene, die aufgrund von Behinderungen nicht, nicht mehr oder noch nicht wieder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt beschäftigt werden können, wird die berufliche Teilhabe forciert. Gegenüber erwerbs- bzw. be-

schäftigungsfähigen Erwachsenen mit schweren Behinderungen besteht auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt eine rechtlich verankerte „Beschäftigungspflicht“. Private und öffentlich-rechtliche Arbeitgeber\_innen, die über mindestens 20 Arbeitsplätze verfügen, müssen aktuell wenigstens fünf Prozent der Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen besetzen (§ 71 Abs. 1 SGB IX). Die Beschäftigungspflicht bezieht sich auf schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Menschen (§ 75 Abs. 1 SGB IX), also alle Personen mit einem Grad der Behinderung von mindestens 50 bzw. diesen Gleichgestellte ab einem Grad der Behinderung von 30. Die Pflichtquote bezieht sich auf die insgesamt bei dem jeweiligen Arbeitgeber vorhandenen Arbeitsplätze, auch wenn das Personal auf mehrere Betriebseinheiten oder Betriebsstätten verteilt arbeitet. Dabei nennt die Pflichtquote von fünf Prozent lediglich den geforderten Mindestanteil. Auch darüber hinaus sollen Arbeitgeber\_innen – nicht zuletzt im Sinne des „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes“ (AGG) – prüfen, inwieweit freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen besetzt werden können (§ 81 Abs.1 S. 1 SGB IX). In ihrer Bewerberauswahl und der Bestimmung der Arbeitsplätze, die sie zur Erfüllung der Beschäftigungspflicht besetzen, sind Arbeitgeber\_innen grundsätzlich frei.

Die Beschäftigungspflicht ist eine öffentlich-rechtliche Verbindlichkeit, die die Arbeitgeber\_innen gegenüber dem Staat erfüllen müssen. Der einzelne schwerbehinderte Mensch kann aus ihr jedoch keinen Anspruch auf Beschäftigung gegen eine/n Arbeitgeber\_in oder den Staat herleiten.

Die schuldhaftige Nicht-Erfüllung der Beschäftigungspflicht stellt eine Ordnungswidrigkeit dar, die von der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit mit einer Geldbuße geahndet werden kann (§ 156 Abs. 1 Nr.1 SGB IX).

Wird die Pflichtquote in Höhe von fünf Prozent nicht erreicht, ist für jeden unbesetzten Pflichtplatz eine monatliche Ausgleichszahlung, die „Ausgleichsabgabe“, zu entrichten (§ 77 Abs. 1 SGB IX). Seit dem 1.1.2012 gelten für die Höhe der Ausgleichsabgabe die gestaffelten Abgabewerte zwischen 115 bis 290 Euro. Die Staffelung richtet sich nach dem Erfüllungsgrad der Pflichtquote. Einmal jährlich melden die privaten und öffentlichen Arbeitgeber\_innen die Zahl ihrer Beschäftigten mit Schwerbehinderungen an die zuständige Agentur für Arbeit. Die Beschäftigungsquote errechnet sich dabei aufgrund von Jahresdurchschnittswerten. Für kleinere und mittlere Unternehmen mit weniger als 60 Arbeitsplätzen gelten erleichternde Sonderregelungen. Die Höhe der Ausgleichsabgabe errechnen die Arbeitgeber\_innen in Selbstveranlagung und überweisen sie an die Versorgungs- oder Integrationsämter.

Für WfbM ergeben sich aus der Ausgleichsabgabe zwei wichtige Aspekte: *Erstens* generieren die Versorgungs- oder Integrationsämter aus den Mitteln der Ausgleichsabgabe u. a. anteilig die Mittel zur Finanzierung von WfbM. *Zweitens* können Arbeitgeber\_innen, die Aufträge an WfbM erteilen,

„50 vom Hundert des auf die Arbeitsleistung der Werkstatt entfallenden Rechnungsbetrages solcher Aufträge (Gesamtrechnungsbetrag abzüglich Materialkosten) auf die Ausgleichsabgabe anrechnen“ (§ 140 SGB IX).

Aufträge der öffentlichen Hand, die von WfbM ausgeführt werden können, sind diesen sogar bevorzugt anzubieten (§ 141 SGB IX). Damit bildet die Beauftragung von WfbM für private und öffentliche Arbeitgeber\_innen gewissermaßen ein Schlupfloch, neutraler: eine Alternative zur Beschäftigung von MmB.



## 5. Die Finanzierung der WfbM

Die zentralen Stichworte zur Finanzierung von WfbM lauten *Vollfinanzierung, Ertrag und Arbeitsergebnis als Entgeltgrundlage*.

Neben Rehabilitation und Inklusion haben WfbM den Auftrag „wirtschaftlicher Betätigung“ (Landschaftsverband Rheinland 2010: 4) in ihrer Funktion als „wirtschaftliches Unternehmen“ (a.a.O.). Dieses Tripelmandat löst trotz Vollfinanzierung ökonomischen Druck aus und lässt wirtschaftliches Arbeiten und Kalkulieren erforderlich werden. Denn allein der wirtschaftliche Erfolg der WfbM entscheidet über die Höhe des zu zahlenden Entgeltes, dessen Grundlage nicht die Verhandlungen mit Kostenträgern, sondern ausschließlich das Arbeitsergebnis des AB ist.

### 5.1 Vollfinanzierung

Im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen sind WfbM vollfinanziert. Die Finanzierung der Leistungen der WfbM erfolgt durch die Rehabilitationsträger.

#### **§ 41 SGB IX: Leistungen im Arbeitsbereich (Auszug)**

(3) Die Werkstätten erhalten für die Leistungen nach Abs. 2 vom zuständigen Rehabilitationsträger angemessene Vergütungen, die den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Leistungsfähigkeit entsprechen. [...] Die Vergütungen [...] berücksichtigen

1. alle für die Erfüllung der Aufgaben und der fachlichen Anforderungen der Werkstatt notwendigen Kosten sowie
2. die mit der wirtschaftlichen Betätigung der Werkstatt in Zusammenhang stehenden Kosten, soweit diese unter Berücksichtigung

der besonderen Verhältnisse in der Werkstatt und der dort beschäftigten behinderten Menschen nach Art und Umfang über die in einem Wirtschaftsunternehmen üblicherweise entstehenden Kosten hinausgehen. [...]

- (4) [...] Das Arbeitsergebnis der Werkstatt darf nicht zur Minderung der Vergütungen nach Abs. 3 verwendet werden.

WfbM verhandeln über ihre Mittel mit den Kosten- bzw. Rehabilitationsträgern und treffen mit diesen Vereinbarungen. Nicht übernommen werden damit die Kosten für die Arbeitsentgelte (nach § 138 Abs. 2 SGB IX); ebenso werden keine betriebsfremden oder außerordentliche Erträge und Kosten gem. § 277 Handelsgesetzbuch (HGB) übernommen (worauf hier allerdings nicht näher eingegangen wird).

Allerdings führen im Vergleich zu den Anpassungen der Kostensätze der Rehabilitationsträger schneller steigende Löhne der Mitarbeiter\_innen der WfbM und steigende Betriebskosten zu einer schleichenden Schlechterstellung, im Vergleich zu den Vorjahren ggf. sogar zur Unterfinanzierung der Werkstätten. Teilweise liegen Verhandlungen mit den Kostenträgern bereits Jahre zurück und bedürfen aus Sicht der WfbM einer Anpassung/Anhebung. Zudem muss die WfbM auch MmB beschäftigen, die aufgrund der Schwere der Behinderung und der Minderung der Leistungsfähigkeit weniger als den Grundbetrag in Höhe von 75 Euro erwirtschaften; diesen Betrag haben die Werkstätten an alle im AB Beschäftigten auszu zahlen, er wird aber nicht von den Rehabilitationsträgern erstattet. So kann trotz Vollfinanzierung je nach Verhandlungserfolg und Beschäftigtenstruktur ein intern begründeter steigender wirtschaftlicher Druck auf einzelne WfbM entstehen.

Die einzelnen WfbM verhandeln aber auch mit privaten und öffentlichen Auftraggeber\_innen. Dabei stehen Leistungsabsprachen und Vergütungen im Fokus. Als Erfolgsfaktoren sind – neben Kompetenz und Kreativität des Fachpersonals – die technische Ausstattung von WfbM und die Gestaltung der Arbeitsprozesse besonders bedeutsam (vgl. Sackarendt/Scheibner 2014: 6).

Entscheidend werden damit also sowohl die Bereitschaft und Solvenz des Rehabilitationsträgers, die für die o.g. Erfolgsfaktoren notwendigen Kosten zu übernehmen, als auch die Fähigkeit der Leitungskräfte zur wirtschaftlichen Führung des Unternehmens WfbM.

Die Grundsätze der wirtschaftlichen Führung sind in § 12 WVO konkretisiert.

#### § 12 WVO: Wirtschaftsführung (Auszug)

(1) Die Werkstatt muß [sic!] nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen organisiert sein. Sie hat nach kaufmännischen Grundsätzen Bücher zu führen und eine Betriebsabrechnung in Form einer Kostenstellenrechnung zu erstellen. [...]

(3) Die Werkstatt muß [sic!] wirtschaftliche Arbeitsergebnisse anstreben, um an die im Arbeitsbereich beschäftigten behinderten Menschen ein ihrer Leistung angemessenes Arbeitsentgelt im Sinne des § 136 Abs. 1 Satz 2 und § 138 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch zahlen zu können.

Damit bleibt also allein der wirtschaftliche Erfolg der WfbM entscheidend für die Höhe des zu zahlenden Entgeltes. Denn dessen Grundlage sind gemäß § 12 Abs. 3 WVO nicht die Verhandlungen mit Kostenträgern, sondern *ausschließlich* das Arbeitsergebnis des AB. Eine WfbM ist auch auf leistungsstarke Beschäftigte und lukrative Aufträge angewiesen, um den pflichtmäßig auszuzahlenden Grundbetrag in Höhe von 75 Euro pro Person und Monat erwirtschaften und darüber hinaus hohe Steigerungsbeträge auszahlen zu können.

## 5.2 Arbeitsergebnis als Grundlage des Entgeltes für die Beschäftigten

Nach der gesetzlichen Definition ist das Arbeitsergebnis die Differenz aus den *Erträgen* und den *notwendigen Kosten des laufenden Betriebes* im AB einer WfbM (vgl. o.g. § 138 SGB IX i.V.m. § 12 Abs. 4 WVO). Die Berechnung und Verwendung des Arbeitsergebnisses einer WfbM ist in § 12 Abs. 4 WVO geregelt.

#### § 12 Abs. 4 WVO: Wirtschaftsführung (Auszug)

(4) Arbeitsergebnis im Sinne des § 138 des Neunten Buches und der Vorschriften dieser Verordnung ist die Differenz aus den Erträgen und den notwendigen Kosten des laufenden Betriebs im Arbeitsbereich der Werkstatt. Die Erträge setzen sich zusammen aus den Umsatzerlösen, Zins- und sonstigen Erträgen aus der wirtschaftlichen Tätigkeit und den von den Rehabilitationsträgern erbrachten Kostensätzen. [...]

Die *Erträge* setzen sich zusammen aus den Umsatzerlösen, Zins- und sonstigen Erträgen aus der wirtschaftlichen Tätigkeit sowie den Kostensätzen, die von den Rehabilitationsträgern erbracht werden. *Notwendige Kosten des laufenden Betriebs* sind a) die Kosten nach dem o.g. § 41 Abs. 3 SGB IX im Rahmen der getroffenen Vereinbarungen sowie b) die mit der wirtschaftlichen Betätigung der Werkstatt in Zusammenhang stehenden notwendigen Kosten, die auch in einem Wirtschaftsunternehmen üblicherweise entstehen. Letztere werden gemäß o.g. § 41 Abs. 3 SGB IX von den Rehabilitationsträgern übernommen.

#### § 12 Abs. 5 WVO: Wirtschaftsführung

(5) Das Arbeitsergebnis darf nur für Zwecke der Werkstatt verwendet werden, und zwar für

1. die Zahlung der Arbeitsentgelte nach § 138 Abs. 2 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch, in der Regel im Umfang von mindestens 70 vom Hundert des Arbeitsergebnisses;



2. die Bildung einer zum Ausgleich von Ertragsschwankungen notwendigen Rücklage, höchstens eines Betrages, der zur Zahlung der Arbeitsentgelte nach § 138 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch für sechs Monate erforderlich ist;
3. Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen in der Werkstatt, soweit diese Kosten nicht aus den Rücklagen auf Grund von Abschreibung des Anlagevermögens für solche Investitionen, aus Leistungen der Rehabilitationsträger oder aus sonstigen Einnahmen zu decken sind oder gedeckt werden. Kosten für die Schaffung und Ausstattung neuer Werk- und Wohnstättenplätze dürfen aus dem Arbeitsergebnis nicht bestritten werden.

Abweichende handelsrechtliche Vorschriften über die Bildung von Rücklagen bleiben unberührt.

Die Mittel aus dem Arbeitsergebnis dürfen nur für drei Zwecke der Werkstatt verwendet werden:

- mindestens 70 Prozent des Arbeitsergebnisses müssen als Arbeitsentgelt im AB an die beschäftigten MmB ausgezahlt werden (gem. § 138 Abs. 2 SGB IX);
- höchstens der sechsfache Betrag des monatlichen Entgeltes darf bzw. muss als Ertragsschwankungsrücklage zurückgehalten werden;
- zudem müssen Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen für die WfbM getätigt werden, soweit diese nicht durch Abschreibungen oder Leistungen der Rehabilitationsträger gedeckt werden.

Kosten für die Schaffung und Ausstattung neuer Werk- und Wohnstättenplätze dürfen aus dem Arbeitsergebnis jedoch nicht bestritten werden.

## 6. Zahlen und Daten

---

Die überwiegende Zahl der deutschen WfbM ist Mitglied in der Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für behinderte Menschen (BAG WfbM). Laut eigener Angabe waren im Jahr 2014 in der BAG 685 Werkstätten mit 2.665 Betriebsstätten organisiert (bei einem Organisationsgrad von 94 Prozent) (BAG WfbM 2014). In diesen Werkstätten arbeiteten insgesamt 303.443 Werkstattbeschäftigte, wobei ein Großteil hiervon, nämlich 256.449 Beschäftigte, im AB tätig war (BAG WfbM 2014).

Nach Angaben der vom Bundessozialministerium eingesetzten *Arbeitsgruppe Bundesteilhabegesetz* hat die Zahl der Beschäftigten in WfbM in den letzten Jahren stetig zugenommen. So arbeiteten noch im Jahr 2007 nur 275.482 Beschäftigte in den WfbM (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014a: 2). Mit der Zunahme der Werkstattbeschäftigten insgesamt stieg auch die Zahl der im AB tätigen Menschen mit Behinderung (im Jahr 2007 waren es 220.227), wohingegen die Anzahl der Beschäftigten im EV und im BBB von 27.788 im Jahr 2007 auf 23.759 im Jahr 2013 zurückging (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014a: 2). Ebenso war die Zahl der Neueintritte in die WfbM rückläufig: von 19.516 im Jahr 2007 auf 13.780 im Jahr 2013 (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014a: 2).

Die Leistungen im Rahmen des EV und im BBB erbringen die Bundesagentur für Arbeit (im Jahr 2010 wurden 25.766 Personen gefördert), die Gesetzliche Rentenversicherung (im Jahr 2010 wurden 10.825 Personen gefördert) sowie die Gesetzliche Unfallversicherung (hier wurden im Jahr 2010 598 Personen gefördert) (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013: 301). Die Unterstützung im AB erbringt die Eingliederungshilfe (im Jahr 2010 wurden 252.644 Personen gefördert) (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013: 301).

Das durchschnittliche Entgelt der Beschäftigten in WfbM betrug im Jahr 2011 bundesweit 180 Euro, wobei die jeweiligen Entgelte je nach Werkstatt stark variierten (von 101 Euro bis über 600 Euro monatlich) (BAG WfbM 2014).

Als eine zentrale Aufgabe der AB sollen WfbM den Übergang behinderter Menschen aus den Werkstätten auf den allgemeinen Arbeitsmarkt ermöglichen. Dies wird nur sehr bedingt erreicht: Die Übergangsquote liegt hier seit Jahren bei circa 0,1 Prozent (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014a: 3).

## 7. Zuspitzung zentraler Aspekte

Die oben dargestellten Aspekte hatten zweierlei Funktion: Sie gaben einen einführenden Überblick, sie bilden aber auch einen komplexen und multidimensionalen Kontext ab.

Zur Verdeutlichung und Zuspitzung auf die Problematik der Entgeltordnungen werden im Folgenden noch einmal zentrale Probleme näher erläutert.

### 7.1 Zuspitzung: Tripelmandat

Insgesamt ergeben sich *paradoxe Verbindungen* zwischen WfbM und allgemeinem Arbeitsmarkt.

Zum einen sind WfbM zumindest mittelbar auf den Ausschluss von *erwerbsfähigen* Menschen mit Schwerbehinderung vom allgemeinen Arbeitsmarkt angewiesen, denn ein Teil der Ausgleichsabgabe dient ihrer Finanzierung zur Förderung von *nicht-erwerbsfähigen* MmB; damit ist die Verortung von WfbM zwischen Inklusionsauftrag und – gerade in Zeiten limitierter Mittel – der Fortführung von Ausschluss und Segregation durchaus ambivalent.

Zum anderen sind WfbM Auftragnehmer, die ohne reale Aufträge aus dem allgemeinen Arbeitsmarkt nicht die gesetzlich geforderte Bandbreite von Arbeitsplätzen und unterschiedlichen Aufgaben anbieten, geschweige denn als „Wirtschaftsunternehmen“ agieren können. Dabei können private und öffentliche Arbeitgeber\_innen WfbM in strategischer Absicht nutzen, denn nur wenn WfbM deren Aufträge übernehmen, können sie die Beauftragung auf die Ausgleichsabgabe anrechnen.

Diese Verbindung kann auch neutraler eingeordnet werden: Man könnte ebenso mit gutem Grund sagen, dass es politisch korrekt und förderlich ist, wenn WfbM von einer Ausgleichsabgabe profitieren, die auf die Verletzung der Beschäftigungspflicht zurückgeht; damit kommt die Ausgleichszahlung zwar nicht dem Teil der erwerbsfähigen MmB zugute, aber „immerhin“ dem Teil der nicht-erwerbsfähigen MmB. Ebenso ist das Auftragnehmer-Auftraggeber-Verhältnis optimal geeignet, um möglichst reale und vielfältige Tätigkeiten anzubieten, von denen die nicht-erwerbsfähigen MmB in WfbM die Nutznießer\_innen sind; zudem kann die These, dass Aufträge von Seiten des allgemeinen Arbeitsmarktes an WfbM vorrangig zur Reduktion der Ausgleichsabgabe ergehen, aufgrund der Datenlage weder bestätigt noch widerlegt werden.

Die zugespitzt-provokative Einordnung aber verdeutlicht das Spannungsfeld zwischen Rehabilitations-, Inklusions- und Wirtschaftsauftrag<sup>1</sup>.

Verschärft wird dieses Spannungsfeld durch die Veränderung des Klientels von WfbM, also die Verschiebung von Menschen mit geistigen Behinderungen hin zu Menschen mit vorwiegend psychischen und seelischen Behinderungen; diese verfügen u. U. über (langjährige) Erfahrung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Es ist nach Ansicht der Autor\_innen naheliegend, dass diese Zielgruppe dem „allgemeinem Arbeitsmarkt“ und der hier geltenden Leistungsorientierung als Inklusionsideal skeptisch gegenüberstehen könnte.

Zugleich hinterfragen die Forderungen der UN-BRK (siehe Kapitel 1) – hin zu einer Orientierung der Inklusion in den allgemeinen Arbeits-

1 Nach Ansicht der BAG WfbM ist das Rehabilitationsmandat der zentrale Auftrag von WfbM, das Wirtschaftsmandat schätzt sie als nachrangig ein (Quelle: telefonische Anfrage, 05.2015).

markt auch von nicht-erwerbsfähigen Erwachsenen – grundlegend WfbM als potenziellen Segregationsraum. Die UN-BRK und damit auch die Planungen für ein zukünftiges *Bundesteilhabegesetz* (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014b), das derzeit entwickelt und 2016 beschlossen werden soll, forcieren mehr Durchlässigkeit zwischen den Angeboten der Eingliederungshilfe und dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Die gesellschaftliche Verortung von WfbM und damit auch ihre Zielsetzung und Zielgruppen, die pädagogische Haltung und die Führungsanforderungen, die Angebote, Strukturen und Finanzierungen befinden sich damit unweigerlich in einem tiefgreifenden Wandlungsprozess.

## 7.2 Zuspitzung: Entgelt zwischen Fürsorge und Anforderung

Die Vollfinanzierung von WfbM spiegelt die Verortung als soziale und rehabilitative Institution der Beschäftigungsförderung und Teilhabesicherung wider. Das zusätzliche bzw. Tripelmandat, das WfbM als wirtschaftliche Akteure mit Marktorientierung beauftragt, kondensiert nun im Gegenstand der Entgeltordnung. Die Entgeltordnung bzw. die Zahlung eines Arbeitsentgeltes verpflichtet zu einem möglichst hohen und anhand nachvollziehbarer Kriterien bemessenen Arbeitsergebnis, sprich: Einnahmen aus wirtschaftlichem Handeln am Markt. Dass dieses wirtschaftliche Handeln am Markt mit einer paradoxen Verbindung zwischen privaten und öffentlichen Arbeitgeber\_innen und WfbM einhergeht, wurde bereits beschrieben.

Diese paradoxe Verbindung bleibt mit Blick auf die Finanzierung von WfbM und der Anforderung an wirtschaftliches Handeln nicht die einzige Herausforderung für WfbM. Unmittelbar Handlungsdruck erzeugt das individuelle Arbeitsentgelt aus dem Arbeitsergebnis der WfbM. Denn einem möglichst breiten Leistungsangebot (zur individuellen Förderung) steht die Frage der wirtschaftlichen Erfolgchancen und -grenzen gegenüber.

Die gesetzlich verankerte Forderung, ein möglichst breites Angebot an Arbeitsbereichen vorzuhalten, um den unterschiedlichen behinder-

ungsbedingten Anforderungen der Beschäftigten zu entsprechen, steht im Kontrast zur wirtschaftlichen Führung eines i.d.R. hochspezialisierten Wirtschaftsunternehmens. Ein Unternehmen kann auf Flexibilität durch Schichtdienst, Mehrarbeit, Überstunden und Mobilität zurückgreifen, darf Kündigungen aussprechen und als leistungsschwach erscheinende Bewerber\_innen abweisen. Mehrarbeit oder Überstunden, hohe Mobilitätsanforderungen und verbindliche Leistungsvorgaben (Stückzahl/Zeit), Kündigung und Ablehnung von Anspruchsberechtigten sind im rehabilitativen Kontext der Werkstattarbeit jedoch unzulässig oder nur in besonderen Ausnahmefällen möglich.

Gesundheits- und Qualifizierungsangebote während der Arbeitszeit sind für WfbM konstitutiv, sie entsprechen aber auch den Ansprüchen moderner Unternehmen. In WfbM entziehen sie den Produktions- und Dienstleistungsbereichen der WfbM jedoch Ressourcen, die vor dem Hintergrund der erläuterten Bedingungen nicht ausgeglichen werden können. Für die Leistungsab-sprachen und möglichst hohe Vergütungsverhandlungen mit Auftraggeber\_innen sind dies zweifelsohne herausfordernde Bedingungen.

Dennoch ist allein der wirtschaftliche Erfolg der WfbM für die Höhe des zu zahlenden Entgeltes entscheidend. Denn Grundlage für die Berechnung des Entgeltes ist das Arbeitsergebnis des AB. Hierbei unterliegen die Werkstätten den Anforderungen des allgemeinen Marktes und nicht zuletzt auch der Konkurrenz am Markt.

Die wirtschaftlich aktive und erfolgreiche WfbM benötigt eine gute technische Ausstattung, effiziente und effektive Arbeitsprozesse, kompetentes und kreatives Fachpersonal, eine betriebswirtschaftlich solide und innovative Leistung und solvente Kostenträger (siehe Kapitel 3.1). Zudem ist der wirtschaftliche Erfolg einer WfbM abhängig von der Wirtschaftskraft der Region, in der sie angesiedelt ist.

So müssen WfbM, die ein (möglichst kontinuierlich hohes) Arbeitsentgelt an die beschäftigten MmB zahlen sollen, insgesamt wirtschaftlich aktiv und erfolgreich *fordernd* sein, aber gleichzeitig protektiv, individuell, angemessen rehabilitierend und weitestgehend frei von standardisier-

ten Leistungsvorgaben fördern – keine leichte Herausforderung für WfbM, deren Zielgruppe nicht im Rechtsstatus von Arbeitnehmer\_innen angesiedelt sind, sondern in einem arbeitnehmerähnlichen Verhältnis zum „Unternehmen“ WfbM stehen.

### 7.3 Zwischenfazit

Im einführenden ersten Teil dieser Expertise wurde die Frage der Entgeltordnungen in ihrer Vielschichtigkeit verdeutlicht, um die nun folgende vergleichende Auseinandersetzung mit Entgeltordnungen und ihren Techniken der Bemessung kritischer reflektieren zu können. Die Frage der Gestaltung von Entgeltordnungen ist in dem beschriebenen Wandlungsprozess als Symptom einzuordnen, an dem sich das Tripelmandat zwi-

schen Rehabilitations-, Inklusions- und Wirtschaftsorientierung manifestiert. WfbM sollen rehabilitieren, indem sie Teilhabe und Qualifizierung sicherstellen. Sie sollen inkludieren, indem sie auf den allgemeinen Arbeitsmarkt hin orientieren und ihre kaum zu leugnende Verortung als Segregationsraum überwinden. Sie sollen wirtschaftlich und unternehmerisch am Markt handeln, indem sie mit privaten und öffentlichen Auftraggeber\_innen kooperieren und so ein möglichst hohes Arbeitsergebnis erzielen. Diese drei Mandate finden in der Metapher der „eierlegenden Wollmilchsau“ eine treffende Beschreibung. Das Bewusstsein für das Tripelmandat und das damit untrennbare Spannungsfeld, in dem sich WfbM bewegen, ist nach Ansicht der Autor\_innen unerlässlich, um Kriterien und Eckpunkte „guter“ Entgeltordnungen aufzuwerfen.

## 8. Entgeltordnungen in der Praxis

---

Im Folgenden werden zwei verschiedene Entgeltordnungen, die in WfbM tatsächlich Anwendung finden, erläutert und verglichen. Es handelt sich hierbei zum einen um die Entgeltordnung der *wertkreis Gütersloh gGmbH* und zum anderen um die Entgeltordnung der *Union Sozialer Einrichtungen gGmbH* (USE) aus Berlin.

Vertreter\_innen beider Einrichtungen präsentierten ihre jeweilige Entgeltordnung bereits im Rahmen des von der Friedrich-Ebert-Stiftung organisierten Workshops „Entwicklung einer Rahmenentgeltordnung in Werkstätten für Menschen mit Behinderung“ am 16.9.2014 in Gütersloh und stellten den Autor\_innen der hier vor-

liegenden Expertise ihre Konzepte freundlicherweise für eine kritische und komparative Analyse zur Verfügung.

Ziel des Vergleichs ist es, die in den Entgeltordnungen verankerten Prinzipien aufzuzeigen und zu verdeutlichen, dass je nach Ausgestaltung einer etwaigen Entgeltordnung bestimmte normative Entscheidungen getroffen werden (müssen). Es kann und soll im Weiteren nicht darum gehen, diese Entscheidungen im Sinne einer Kritik an den beiden WfbM zu bewerten; die Ordnungen werden vielmehr deskriptiv gegenübergestellt, um Gemeinsamkeiten, Unterschiede und übergeordnete Befunde zu identifizieren.

## 9. Entgeltordnungen: Gerechtigkeit als Vergleichsmaßstab

Wie die nähere Betrachtung zeigt, orientieren sich die Verantwortlichen in WfbM am Maßstab von Objektivität und Transparenz, insbesondere aber an Gerechtigkeit. Gerechtigkeit mag für die Sozialbranche als konstitutiv unterstellt werden. Ihre Realisierung hingegen stellt ein komplexes und sensibles Unterfangen dar. Denn

„[e]rleichtert durch den hohen Allgemeinheitsgrad des Wertes [Gerechtigkeit], der einen großen Interpretationsspielraum offenhält, sind die Auffassungen hinsichtlich dessen, was gerecht ist oder sein soll, in Abhängigkeit von unterschiedlichen weltanschaulichen Orientierungen, sozialen Standortgebundenheiten und persönlichen Interessen sehr mannigfaltig und z.T. antagonistisch“ (Hillmann 2007: 278).

Folglich lassen sich diverse Gerechtigkeitskonzepte ausmachen, die man für die Gestaltung von Entgeltordnungen heranziehen und berücksichtigen kann. Nach Reichmann (2004: 1114f.), der sich explizit mit der Frage der Lohngerechtigkeit befasst hat, sind vor allem die folgenden Konzepte zu unterscheiden:

- Anforderungsgerechtigkeit;
- Leistungsgerechtigkeit;
- Verhaltensgerechtigkeit;
- Sozialgerechtigkeit;
- Marktgerechtigkeit;
- Qualifikationsgerechtigkeit.

### *Gerechtigkeitskonzepte*

Möchte man *anforderungsgerechte*<sup>2</sup> Entgeltordnungen konzipieren, so sind nach Reichmann die Schwierigkeitsgrade der jeweiligen Arbeitsplätze zu berücksichtigen. Einziger Bewertungsmaßstab ist demnach die Anforderung, die an das Arbeits-

personal gestellt wird. Das konkrete Arbeitsergebnis spielt hierbei keine Rolle.

Eben dieses konkrete Arbeitsergebnis gilt es hingegen zu berücksichtigen, wenn Löhne *leistungsgerecht* gestaltet werden sollen. Die Höhe der Entgelte hängt hier einzig von der persönlichen Leistung ab.

Bei der *Verhaltensgerechtigkeit* steht wiederum das jeweilige Maß der Anstrengung im Fokus. Entlohnt wird die Mühe der Arbeitnehmer\_innen – und zwar unabhängig davon, welches Ergebnis konkret erzielt wurde.

*Sozialgerechte* Löhne orientieren sich im Unterschied hierzu am Bedarf der Beschäftigten zum Lebensunterhalt. Unter der Berücksichtigung bestimmter sozialer Kriterien (Alter, Familienstand etc.) stellt die Sicherung des Lebensunterhalts die oberste Prämisse eines sozialgerechten Lohnsystems dar.

*Marktgerechte* Löhne entstehen ausschließlich aufgrund des Angebotes und der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Die Lohnsysteme entsprechen in diesem Sinne den durchschnittlichen Marktlöhnen.

Bei der *Qualifikationsgerechtigkeit* gilt schließlich der Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Befähigung“ (Reichmann 2004: 1118). Entlohnt wird das Potenzial der Arbeitnehmer\_innen, nicht ausschließlich die gegenwärtigen Anstrengungen bzw. erbrachten Leistungen.

Diese soeben skizzierten Gerechtigkeitskonzepte dienen im Weiteren als Vergleichsmaßstab, um die hier behandelten Entgeltordnungen gegenüberzustellen. Es wird sich zeigen, dass beiden Entgeltordnungen jeweils mehrere Gerechtigkeitskonzepte zugrunde liegen. Nichtsdestotrotz sind in den beiden Entgeltordnungen gewisse Schwerpunktsetzungen hinsichtlich der gewählten Gerechtigkeitsprinzipien identifizierbar.

<sup>2</sup> Die folgenden Erläuterungen der Gerechtigkeitskonzepte sind allesamt Reichmann (2004: 1115f.) entnommen.

## 10. Vergleich zweier Entgeltordnungen

Da der Grundbetrag (§ 125 SGB III i.V.m. § 138 Abs. 2 SGB IX) sowie das Arbeitsförderungsgeld (§ 43 SGB IX) (als zwei von drei Elementen des Entgeltes in WfbM, vgl. Kapitel 3.4) in ihrer Höhe gesetzlich festgelegt sind, wird in den Entgeltordnungen vor allem die Ausgestaltung des individuellen Steigerungsbetrages (§ 138 Abs. 2 SGB IX) festgehalten.<sup>3</sup> In beiden Entgeltordnungen wird die Höhe der Steigerungsbeträge anhand einer *Stellenbewertung* (mit deren Hilfe die Anforderungen der jeweiligen Tätigkeiten ermittelt werden sollen) sowie anhand eines individuellen *Leistungs- bzw. Verhaltenskatalogs* ermittelt. Eine solche Kombination aus anforderungs- und leistungsorientierter Entgeltdifferenzierung wird auch als *kausale Entlohnung* bezeichnet (siehe etwa Finzer 2006: 47).

### 10.1 Die Stellenbewertungen

Da sowohl der *wertkreis Gütersloh* als auch die *USE Berlin* diverse Arbeitsplätze mit unterschiedlichen Tätigkeiten anbieten, variieren auch die Anforderungen, die an die Beschäftigten gestellt werden. Diese Unterschiede, so der Anspruch der Entgeltordnungen, sind bei der Festlegung des Steigerungsbetrages zu berücksichtigen. Dementsprechend werden in beiden Einrichtungen alle Tätigkeiten mit Hilfe einer Stellenbewertung (oder Arbeitsbewertung) kategorisiert.

„Unter dem Begriff der Arbeitsbewertung werden alle Verfahren zusammengefasst [sic!], mit denen die Anforderungen einer Tätigkeit im Vergleich zu den anderen Tätigkeiten in ei-

nem Unternehmen möglichst objektiv ermittelt und zahlenmäßig festgelegt werden“ (Bisani 1995: 439).

Der *wertkreis Gütersloh* ordnet hierfür jede Tätigkeit einer Lohngruppe zu. Insgesamt werden sechs Lohngruppen aufsteigend nach ihrem Anforderungsniveau unterschieden (siehe Abbildung 1).

Je nachdem, welcher Tätigkeit der/die Beschäftigte nachgeht, erhält er/sie gemäß der entsprechenden Lohngruppe einen bestimmten Betrag, der einen Teil des gesamten Steigerungsbetrages ausmacht (Beispiel: Für eine Tätigkeit, die der Lohngruppe 1 zugeordnet wird, erhält man monatlich 30 Euro; hinzukommen dann noch die Beträge, die sich aus dem Leistungskatalog ergeben).

Abbildung 1:

#### Lohngruppen *wertkreis Gütersloh*

| Lohngruppe | Punkte  | Entlohnung |
|------------|---------|------------|
| 1          | 5 - 9   | 30 €       |
| 2          | 10 - 14 | 60 €       |
| 3          | 15 - 19 | 90 €       |
| 4          | 20 - 24 | 120 €      |
| 5          | 25 - 29 | 180 €      |
| 6          | 30 - 37 | 240 €      |

Quelle: Eigene Darstellung nach Anlage 1.

Die Zuordnung der einzelnen Tätigkeiten erfolgt mit Hilfe eines Lohngruppenfinders (siehe Anlage 2). Der Lohngruppenfinder unterscheidet vier

<sup>3</sup> Neben der eigentlichen Berechnung des individuellen Steigerungsbetrages sind darüber hinaus natürlich auch noch andere Dinge wie z.B. der Urlaubsanspruch der Beschäftigten oder der Umgang mit Fehlzeiten verschriftlicht.



Anforderungskategorien: Fachkönnen, Anstrengung, Verantwortung sowie Umgebungseinflüsse. Diese vier Hauptkategorien sind z.T. nochmals untergliedert (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2:

| Anforderungskategorien <i>wertkreis Gütersloh I</i> |  |
|---|--|
| <b>Fachkönnen</b>                                   |  |
| Fachkenntnisse                                      |  |
| Geschicklichkeit                                    |  |
| <b>Anstrengung</b>                                  |  |
| Geistige Beanspruchung                              |  |
| Körperliche Beanspruchung                           |  |
| <b>Verantwortung</b>                                |  |
| Werkstücke und Betriebsmittel                       |  |
| Für die eigene und die Arbeitsgüte anderer          |  |
| Für die Gesundheit anderer                          |  |
| <b>Umgebungseinflüsse</b>                           |  |
| Quelle: Eigene Darstellung nach Anlage 2.           |  |

Den Anforderungs(unter)kategorien sind wiederum verschiedene Items<sup>4</sup> zugeordnet. Jedes dieser Items besitzt einen eigenen Punktwert. In Abbildung 3 ist dieses Prinzip anhand der Anforderungskategorie *Fachkönnen* beispielhaft dargestellt. Für die zu bewertende Tätigkeit ist für jede Anforderungs(unter)kategorie das passende Item

auszuwählen. Die Summe der so ermittelten Punktwerte ergibt schließlich je nach Höhe eine bestimmte Lohngruppe<sup>5</sup>.

Bei der Konzipierung des Lohngruppenfinders haben sich die Verantwortlichen stark an den Anforderungsarten des Genfer Schemas bzw. an dessen Weiterentwicklung *REFA* (vgl. den Exkurs in diesem Kapitel) orientiert. Es handelt sich damit also um einen analytischen (im Unterschied zu einem summarischen) Arbeitsbewertungsprozess.

Auch bei der Stellenbewertung der *USE Berlin* handelt es sich um einen analytischen Arbeitsbewertungsprozess. Die Verantwortlichen haben jedoch darauf verzichtet, bestimmte Anforderungskategorien zu definieren und bewerten die Tätigkeiten anhand einer nicht weiter gegliederten Liste von 17 verschiedenen Belastungsfaktoren (siehe Abbildung 4). Jeder der Belastungsfaktoren muss danach bewertet werden, ob er in dem betreffenden Zeitraum *nie/gering*, *gelegentlich/mittel* oder *überwiegend/hoch* bei der Ausübung der Tätigkeiten auftrat. Die Anzahl der Nennungen *nie/gering* wird schließlich mit dem Wert 1, die der Nennungen *gelegentlich/mittel* mit dem Wert 2 und die der Nennungen *überwiegend/hoch* mit dem Wert 3 multipliziert (Beispiel: Traten alle 17 Belastungsfaktoren bei den ausgeübten Tätigkeiten *überwiegend/hoch* auf, so ergibt sich ein maximaler Punktwert von  $17 \times 3 = 51$ ). Auf der Grundlage der Gesamtpunktzahl wurden von der

Abbildung 3:

| Anforderungskategorien <i>wertkreis Gütersloh II</i>   |        |
|--|--------|
| Fachkönnen   | Punkte |
| <b>Fachkenntnisse</b>  |        |
| Die Tätigkeit erfordert eine Berufsausbildung oder langjährige Berufserfahrung.                                | 8      |
| Die Tätigkeit erfordert spezielle Qualifizierungen wie beispielsweise einen Staplerschein oder einen CNC Kurs. | 5      |
| Die Tätigkeit erfordert eine grundlegende und spezielle fachspezifische Qualifikation.                         | 3      |
| Die Tätigkeit erfordert eine grundlegende Qualifizierung und Einarbeitung.                                     | 1      |
| Quelle: Eigene Darstellung nach Anlage 2.  |        |

4 Es ist im Grunde auch vonnöten, die jeweiligen Items einer genauen Untersuchung zu unterziehen. Dies würde allerdings den Rahmen der hier vorliegenden Expertise sprengen und sollte wohl eher in einer (Vergleichs-)Studie geschehen.

5 Der größte Teil der Beschäftigten des *wertkreis Gütersloh* findet sich im Übrigen in der Lohngruppe 2 wieder.

USE Berlin drei Kategorien gebildet: Kategorie A (17-27 Punkte), Kategorie B (28-39 Punkte) sowie Kategorie C (40-51 Punkte).

Die Belastungskategorien der *USE Berlin* sind analog zu den Lohngruppen des wertkreis Gütersloh zu sehen. In beiden Fällen werden Tätigkeiten einer bestimmten Belastungskategorie bzw. einer Lohngruppe zugeordnet; es wird also der Versuch unternommen, die mit den Tätigkeiten verbundenen Anforderungen zu quantifizieren. Der Unterschied besteht hier allerdings darin, dass die Lohngruppen des *wertkreis Gütersloh* direkt in einen Geldbetrag (als ein Anteil des Steigerungsbetrages) übersetzt werden (siehe Abbildung 1), während die Belastungskategorien der USE Berlin zunächst in Punktwerte übersetzt (siehe

Abbildung 5) und dann wiederum zu anderen Punktwerten aus dem noch vorzustellenden Verhaltenskatalogs addiert werden (siehe Kapitel 10.3).

Wirft man einen Blick auf die weiter oben beschriebenen Gerechtigkeitskonzepte, so lässt sich konstatieren, dass der wertkreis Gütersloh und die USE Berlin mit den hier beschriebenen Stellenbewertungen das Prinzip der Anforderungsgerechtigkeit in ihren Entgeltordnungen verankert haben. Entscheidend ist nun die Frage, wie groß der Anteil der aus den Stellenbewertungen hervorgehenden Geldbeträge bzw. Punktwerte am gesamten Steigerungsbetrag ist, welche Bedeutung der Anforderungsgerechtigkeit also tatsächlich beigemessen wird. Hierauf wird im Kapitel 10.4 noch zurückzukommen sein.

Abbildung 4:

**Belastungsfaktoren *USE Berlin***

|                          |   | nie / gering | gelegentlich / mittel | überwiegend / hoch |              |
|--------------------------|---|--------------|-----------------------|--------------------|--------------|
| 1                        | Arbeit mit schwerem Heben und Tragen                  |              |                       |                    |              |
| 2                        | Einseitige Arbeitshaltung                             |              |                       |                    |              |
| 3                        | Arbeit unter Zwangshaltungen                          |              |                       |                    |              |
| 4                        | Arbeit unter Lärmentwicklung                          |              |                       |                    |              |
| 5                        | Arbeit unter Hitzeentwicklung / Kälteentwicklung      |              |                       |                    |              |
| 6                        | Arbeit unter Einwirkung von Dämpfen und Gasen         |              |                       |                    |              |
| 7                        | Arbeit unter erhöhter Verletzungsgefahr               |              |                       |                    |              |
| 8                        | Arbeit unter Zeitdruck / Zeitvorgaben                 |              |                       |                    |              |
| 9                        | Abwechselnde Gruppen / Einzeltätigkeit                |              |                       |                    |              |
| 10                       | Maß der erforderlichen Selbstständigkeit              |              |                       |                    |              |
| 11                       | Maß an erforderlicher Verantwortungsübernahme         |              |                       |                    |              |
| 12                       | Arbeit mit gering vorstrukturierten Arbeitsabläufen   |              |                       |                    |              |
| 13                       | Maß an erforderlichem Fachwissen                      |              |                       |                    |              |
| 14                       | Umgang mit Zahlen (Maße, Gewichte, Preise)            |              |                       |                    |              |
| 15                       | Notwendigkeit des Lesens und Schreibens               |              |                       |                    |              |
| 16                       | Umgang mit Kunden                                     |              |                       |                    |              |
| 17                       | sonstige besondere Beanspruchungen (z.B. Außengruppe) |              |                       |                    |              |
| <b>Anzahl Nennungen:</b> |   |              |                       |                    |              |
|                          |   | <b>x 1</b>   | <b>x 2</b>            | <b>x 3</b>         |              |
|                          |   |              |                       |                    | <b>Summe</b> |

Quelle: Eigene Darstellung nach Anlage 4.

Abbildung 5:

**Belastungskategorien USE Berlin**

| Überwiegend beschäftigt mit Tätigkeiten der... | Punkte |
|--|--------|
| Kategorie C                                    | 52     |
| jeweils ca. zur Hälfte C & B                   | 43     |
| Kategorie B                                    | 35     |
| jeweils ca. zur Hälfte B & A                   | 26     |
| Kategorie A                                    | 17     |

Quelle: Eigene Darstellung nach Anlage 5.

*Exkurs: Methoden der Stellenbewertung*

Stellen- oder Arbeitsbewertungen sind nicht nur in WfbM ein Bestandteil der Entgeltfindung, sondern natürlich auch auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt.

Üblicherweise wird die *summarische* von der *analytischen* Arbeitsbewertung unterschieden (vgl. etwa Bisani 1995: 439f.; Bröckermann 2007: 262f.; Finzer 2006: 44; Scholz 2000: 735f.).

**Die summarische Arbeitsbewertung**

„Unter der summarischen Arbeitsbewertung werden Verfahren verstanden, bei denen die Arbeitsanforderungen einer Tätigkeit in ihrer Gesamtheit erfasst werden. Man verzichtet hier auf die systematische Analyse der einzelnen Anforderungskriterien. Die Arbeitsschwierigkeit wird folglich global beurteilt. Das Ergebnis wird meist in Form der Eingruppierung in eine Lohn- oder Gehaltsgruppe ausgewiesen“ (Bröckermann 2007: 263, n. Scholz 2000: 741f.).

Die summarische Arbeitsbewertung kann mit Hilfe zweier verschiedener Verfahren durchgeführt werden: dem Rangfolgeverfahren oder dem Lohngruppenverfahren<sup>6</sup> (vgl. etwa Bisani 1995: 439f.; Finzer 2006: 44).

Nach Bröckermann (2007: 263) werden beim *Rangfolgeverfahren* zunächst alle in einem Unternehmen vorkommenden Tätigkeiten aufgelistet und die jeweiligen Anforderungskriterien definiert. Die Tätigkeiten werden sodann paarweise verglichen und in eine Reihenfolge gebracht (Bröckermann 2007: 263) (siehe Abbildung 6).

Tätigkeiten mit dem geringsten Schwierigkeitsgrad werden in die niedrigste Lohngruppe eingeordnet. „Allerdings sagt die Rangreihe nichts über die Abstände zwischen den einzelnen Positionen und das Maß ihrer Differenzierung aus“ (Bisani 1995: 439).

Beim *Lohngruppenverfahren* werden vorab Entgeltgruppen definiert, in denen verschiedene Schwierigkeitsgrade abgebildet sind; eine Bezugsgruppe wird dabei mit 100 Prozent versehen (Bröckermann 2007: 264). Jede Tätigkeit in einem Unternehmen wird schließlich mit den Definitionen der Entgeltgruppen verglichen und entsprechend zugeordnet (Bröckermann 2007: 264).

Abbildung 6:

**Rangfolgeverfahren**

|                                |
|--------------------------------|
| Arbeit A ist schwieriger als B |
| Arbeit A ist schwieriger als C |
| Arbeit B ist schwieriger als C |
| folglich:                      |
| 1. Arbeit A                    |
| 2. Arbeit B                    |
| 3. Arbeit C                    |

Quelle: Bröckermann 2007: 264.

<sup>6</sup> Anstelle des Begriffes „Lohngruppenverfahren“ wird oftmals auch der Begriff „Katalogverfahren“ verwendet (siehe z.B. Bröckermann 2007: 264f.).

## Die analytische Arbeitsbewertung

„Bei der analytischen Arbeitsbewertung werden die Arbeitsanforderungen einer Tätigkeit in Anforderungskriterien, sogenannte Anforderungsarten, zerlegt. Jede dieser Anforderungsarten wird einzeln einer wertenden Betrachtung unterzogen. Die dadurch ermittelten Werte für jede Anforderungsart werden gewichtet, um zu verdeutlichen, welche Bedeutung die einzelnen Kriterien für das Gesamturteil haben. Die gewichteten Anforderungsarten werden dann aufsummiert“ (Bröckermann 2007: 266, n. Scholz 2000: 736f.).

Auch bei der analytischen Arbeitsbewertung können zwei Verfahren unterschieden werden: das *Rangreihenverfahren* und das *Stufenwertzahlverfahren* (vgl. etwa Bisani 1995: 439f.; Bröckermann 2007: 266f.; Finzer 2006: 44).

Wie beim Rangfolgeverfahren werden beim *Rangreihenverfahren* die Anforderungskriterien aller Tätigkeiten in einem Unternehmen definiert – allerdings mit dem Unterschied, dass die Anforderungen hier in verschiedene Anforderungsarten untergliedert werden (Bröckermann 2007: 267).

Demnach ordnet man jeder Anforderungsart der in Frage kommenden Tätigkeit einen Rangplatz zu (Bröckermann 2007: 267) (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7:

### Rangreihenverfahren

Die Verantwortung bei Arbeit A ist schwieriger als bei B.

Die Verantwortung bei Arbeit A ist schwieriger als bei C.

Die Verantwortung bei Arbeit B ist schwieriger als bei C.

folglich:

1. Arbeit A = Nr. 3

2. Arbeit B = Nr. 2

3. Arbeit C = Nr. 1

Quelle: Bröckermann 2007: 267.

Die Rangplatznummern der Anforderungsarten werden letztendlich für jede Tätigkeit aufsummiert (ggf. werden einige Anforderungsarten gewichtet) (Bröckermann 2007: 267).

Beim *Stufenwertzahlverfahren* wird für jede Anforderungsart eine bestimmte Zahl an Stufen festgelegt, wobei ebendiesen Stufen Wertzahlen und kurze verbale Beschreibungen zugeordnet sind (Bröckermann 2007: 268) (siehe Abbildung 8).

Um den Gesamtarbeitswert einer Tätigkeit zu erhalten, werden die Wertzahlen aller Anforderungsarten schließlich addiert (Bröckermann 2007: 268).

Abbildung 8:

### Stufenwertzahlverfahren

| Anforderungsart Verantwortung |                      |          |
|-------------------------------|----------------------|----------|
| Stufe                         | Verbale Beschreibung | Wertzahl |
| 1                             | äußerst gering       | 0        |
| 2                             | gering               | 2        |
| 3                             | mittel               | 4        |
| 4                             | groß                 | 6        |
| 5                             | sehr groß            | 8        |
| 6                             | extrem groß          | 10       |

Quelle: Bröckermann 2007: 268.

Verantwortliche, deren Aufgabe es ist, im Rahmen der analytischen Arbeitsbewertung Anforderungsarten zu unterscheiden, orientieren sich oftmals am *Genfer Schema* bzw. dessen Weiterentwicklungen. Ersteres differenziert zwischen geistigen und körperlichen Anforderungen, Verantwortung und Arbeitsbedingungen sowie zwischen Können und Belastung (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9:

### Genfer Schema

|                       | Können | Belastung |
|-----------------------|--------|-----------|
| 1. Geistige Anf.      | x      | x         |
| 2. Körperliche Anf.   | x      | x         |
| 3. Verantwortung      | -      | x         |
| 4. Arbeitsbedingungen | -      | x         |

Quelle: Bisani 1995: 442.

Eine Weiterentwicklung des Genfer Schemas stellt das *REFA-Schema* dar (siehe Abbildung 10). Insbesondere in Deutschland handelt es sich hierbei wohl um eines der am weitesten verbreiteten Anforderungsmodelle überhaupt.

Abbildung 10:

| REFA-Schema               |  |
|---------------------------|--|
| Anforderung               |  |
| 1. Kenntnisse             |  |
| 2. Geschicklichkeit       |  |
| 3. Verantwortung          |  |
| 4. Geistige Belastung     |  |
| 5. Muskelmäßige Belastung |  |
| 6. Umgebungseinflüsse     |  |

Quelle: Eigene Darstellung n. Scholz 2000: 310.

Unabhängig davon, für welche Methode der Arbeitsbewertung man sich letztendlich entscheidet, muss berücksichtigt werden, dass schon bei dieser Wahl erste wichtige Weichen gestellt werden. Denn jede Methode besitzt spezifische Vor- und Nachteile. So handelt es sich bei der analytischen Arbeitsbewertung zwar um eine Methode, die im Vergleich zur summarischen Arbeitsbewertung objektivere Ergebnisse schafft und der Vielfalt unterschiedlicher Tätigkeiten in einer Organisation gerecht wird, die aber aufgrund ihrer Komplexität auch zur Unübersichtlichkeit tendiert und zudem hohe Anforderungen an die Verantwortlichen stellt. Es sollte also in jedem Fall gründlich abgewägt werden, welche Methode den Gegebenheiten in der zu beurteilenden Organisation am besten Rechnung trägt.

## 10.2 Die Leistungs- und Verhaltenskataloge

Im *wertkreis Gütersloh* wie auch in der *USE Berlin* wird der individuelle Steigerungsbetrag der Beschäftigten nicht ausschließlich anhand der mit

den jeweiligen Tätigkeiten verbundenen Anforderungen bzw. Belastungen ermittelt. Darüber hinaus wird das spezifisch-individuelle (Leistungs-)Verhalten der Beschäftigten in die Bewertung mit einbezogen.<sup>7</sup>

Im Fall des *wertkreis Gütersloh* wird die Leistung der Beschäftigten auf der Grundlage von sechs unterschiedlichen Kategorien beurteilt: *Flexibilität, Selbstständigkeit, Zuverlässigkeit, Qualität, Teamfähigkeit*<sup>8</sup> sowie dem Leistungsgrad (Tempo/Leistung, bemessen am Maßstab der Gruppenleistung) (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11:

| Leistungsbeurteilung <i>wertkreis Gütersloh I</i> |  |
|---|--|
| <b>Flexibilität</b>                               | Bezeichnet die Fähigkeit, sich auf unterschiedliche bzw. sich verändernde Anforderungen einzustellen.  |
| <b>Selbstständigkeit</b>                          | Selbstständigkeit ist die Fähigkeit, bei der Abwicklung von Aufträgen, arbeitsrichtige Entscheidungen zu treffen und konstruktiv umsetzen zu können. Selbstständigkeit bedarf damit der Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln.  |
| <b>Zuverlässigkeit</b>                            | Bezeichnet den Grad, sich an die vorgegebenen Strukturen oder gegebenenfalls Vereinbarungen und Absprachen zur korrekten Ausführung der Arbeit zu halten. Insbesondere werden Pausenzeiten, Arbeitszeiten und Krankmeldungen als Kriterium der Lohnfindung mit einbezogen. |
| <b>Qualität</b>                                   | Bezeichnet die Fähigkeit, die Arbeiten nach den Vorgaben (Qualitätsmerkmalen) des Kunden auszuführen und das eigene Arbeitsergebnis auf Richtigkeit prüfen zu können.  |
| <b>Teamfähigkeit</b>                              | Bezeichnet die Fähigkeit, mit Kolleg_innen in konstruktiver Zusammenarbeit Tätigkeiten auszuführen (respektvoller Umgang/Achtung der Persönlichkeiten und Rollen im Team).   |
| <b>Leistungsgrad (Tempo)</b>                      | Bedeutet Produktivität und Dienstleistung unter dem Aspekt der Erreichung eines größtmöglichen wirtschaftlichen Arbeitsergebnisses (verwertbare Produkte). Erhebliche und regelmäßige Fehlzeiten sind zu berücksichtigen.  |

Quelle: Eigene Darstellung nach Anlage 3.

7 Beide Einrichtungen haben sich diesbezüglich an dem Profilvergleichsverfahren MELBA orientiert.

8 Dass persönliche Eigenschaften wie die Teamfähigkeit in die Berechnung des Steigerungsbetrages einfließen, zeigt, dass der Prozess „der Subjektivierung der Arbeit“ (vgl. etwa Minssen 2006: 152) auch in WfbM Einzug gehalten hat.

Den Kategorien Flexibilität, Selbstständigkeit, Zuverlässigkeit, Qualität und Teamfähigkeit sind fünf abgestufte Items zugeordnet, von denen für die Leistungsbeurteilung eines/r Beschäftigten das jeweils zutreffendste auszuwählen ist. Dies ist beispielhaft für die Kategorie *Flexibilität* in der Abbildung 12 dargestellt.

Abbildung 12:

| Flexibilität |  |
|--------------|--|
| 110 %        | wird abteilungsübergreifend und vielseitig eingesetzt                    |
| 100 %        | wird in ein bis zwei Abteilungen eingesetzt                              |
| 90 %         | wird in einer Abteilung mit mehreren Aufgaben betraut                    |
| 80 %         | benötigt bei wechselnden Arbeiten Unterstützung oder verweigert Arbeiten |
| 70 %         | erledigt nur eine Arbeit   |

Quelle: Eigene Darstellung nach Anlage 3.

Der *Leistungsgrad* wird im Unterschied hierzu anders beurteilt: Mit Hilfe einer 27-stufigen Skala soll ermittelt werden, wie viel Prozent des Normalleistungsniveaus der/die Beschäftigte erreicht (siehe Abbildung 13). Die Prozentwerte werden schließlich in standardisierte Punktwerte übersetzt (100 Prozent = 1Pkt.; 50 Prozent = 0,5 Pkt. usw.).

Um das *Normalleistungsniveau* zu ermitteln, wird die Leistung des/der erwerbsfähigen und i.d.R. nicht-behinderten Gruppenleiters/in als Maßstab genommen. Beispiel: Der/die Gruppenleiter\_in schafft 100 Teile in einer Stunde (= 100 Prozent); ein/e Beschäftigte/r schafft hingegen 50 Teile in einer Stunde, erreicht also 50 Prozent des Normalarbeitsniveaus.

Laut den Verantwortlichen des *wertkreis Gütersloh* liegt das Leistungsvermögen der Beschäftigten im Verhältnis zum/r Gruppenleiter\_in bei durchschnittlich 30 Prozent bis 50 Prozent.<sup>9</sup>

Abbildung 13:

**Leistungsgrad wertkreis Gütersloh**

| Flexibilität                                   |              |
|--|--------------|
| <b>1 Sehr gute bis überdurchschn. Leistung</b> | <b>130 %</b> |
|  | 125 %        |
|  | 120 %        |
|  | 115 %        |
|  | 110 %        |
|  | 105 %        |
| <b>2 Gute Leistung</b>                         | <b>100 %</b> |
|  | 95 %         |
|  | 90 %         |
|  | 85 %         |
|  | 80 %         |
|  | 75 %         |
| <b>3 Befriedigende Leistung</b>                | <b>70 %</b>  |
|  | 65 %         |
|  | 60 %         |
|  | 55 %         |
|  | 50 %         |
|  | 45 %         |
| <b>4 Ausreichende Leistung</b>                 | <b>40 %</b>  |
|  | 35 %         |
|  | 30 %         |
|  | 25 %         |
| <b>5 Wenig Leistung</b>                        | <b>20 %</b>  |
|  | 15 %         |
|  | 10 %         |
| <b>6 Kaum Leistung</b>                         | <b>5 %</b>   |
|  | 0 %          |

Quelle: Eigene Darstellung nach Anlage 3.

Wie im Weiteren noch verdeutlicht wird, ist der *Leistungsgrad* für die endgültige Berechnung des individuellen Steigerungsbetrages neben der Arbeitszeit der zentrale Referenzwert im *wertkreis Gütersloh*.

<sup>9</sup> Den Autor\_innen liegen hierzu unterschiedliche Angaben vor. Von 30 Prozent geht der wertkreis Gütersloh z. B. für Abteilungen mit Industrieaufträgen aus; in Abteilungen für Beschäftigte mit hohem Unterstützungsbedarf legt er ein deutlich geringeres Leistungsvermögen zugrunde.

Bei der *USE Berlin* fließt neben den Arbeitsanforderungen nicht das Leistungsergebnis der Beschäftigten (wie im *wertkreis Gütersloh*) in die Ermittlung des Steigerungsbetrages ein, sondern deren Bemühen um Leistung. Hierfür wird mit Hilfe eines Verhaltenskatalogs anhand der Kategorien *Engagement und Interesse, Ordnung und Sauberkeit, Einhalten von Pausen, Unentschuldigte Fehlzeiten/Verspätungen, Selbstständigkeit, Sorgfalt, Durchhaltevermögen, Kooperationsfähigkeit, Flexibilität sowie Arbeitstempo* ein individueller Punktwert für die Beschäftigten ermittelt (siehe Anlage 5). Den zehn Kategorien sind fünf Items zugeord-

net, von denen zur Beurteilung des Bemühens wiederum das jeweils zutreffendste auszuwählen ist (wer diese Auswahl verantwortet, wird in Kapitel 10.4 erläutert). Jedes Item besitzt einen eigenen Punktwert. In Abbildung 14 ist dies am Beispiel der Kategorie *Engagement und Interesse* dargestellt.

Die Punktwerte aller Kategorien werden schließlich addiert (inklusive des Punktwertes, der sich aus der jeweiligen Belastungskategorie ergibt; siehe Abbildung 5), der Gesamtpunktwert sodann in einen konkreten Geldbetrag übersetzt (siehe Abbildung 15).

Abbildung 14:

**Verhaltensbeurteilung USE Berlin**

| Engagement und Interesse   |   |
|--|---|
| ausgesprochen positiv eingestellt, sehr einsatzfreudig, leistungswillig        | 8 |
| interessiert, einsatzbereit, leicht zu motivieren                              | 6 |
| verringertes Arbeitsinteresse, braucht gelegentlich Motivation                 | 4 |
| wenig Interesse, setzt sich nicht voll ein, muss aktiviert werden, antriebsarm | 2 |
| uninteressiert, gleichgültig, muss ständig ermahnt werden, verspielt           | 0 |

Quelle: Eigene Darstellung nach Anlage 5.

Abbildung 15:

**Steigerungsbetrag nach Punktzahl USE Berlin**

|                 |      |
|-----------------|------|
| 0 bis 17 Pkt.   | 0€   |
| 18 bis 35 Pkt.  | 45€  |
| 36 bis 43 Pkt.  | 50€  |
| 44 bis 52 Pkt.  | 65€  |
| 53 bis 61 Pkt.  | 80€  |
| 62 bis 69 Pkt.  | 95€  |
| 70 bis 78 Pkt.  | 135€ |
| 79 bis 87 Pkt.  | 180€ |
| 88 bis 104 Pkt. | 224€ |

Quelle: Eigene Darstellung nach Anlage 5.



### 10.3 Die Berechnungsformeln

Nachdem für den *wertkreis Gütersloh* und für die *USE Berlin* einerseits deren Stellenbewertungen (zur Bemessung der mit einer etwaigen Tätigkeit verbundenen Anforderung/Belastung) und andererseits deren Leistungs- bzw. Verhaltenskataloge (zur Bemessung der individuellen Leistung/des Bemühens um Leistung) vorgestellt wurden, sollen nun die den Steigerungsbeträgen zugrunde liegenden Berechnungsformeln betrachtet werden.

Die Berechnungsformel des *wertkreis Gütersloh* ist in Abbildung 16 dargestellt. An dieser Formel lässt sich erkennen, welche Gerechtigkeitskonzepte bei der Berechnung des Steigerungsbetrages besonders ins Gewicht fallen.

Zum einen findet demnach das Prinzip der Anforderungsgerechtigkeit Berücksichtigung. Die Anforderungen, die mit der Ausübung einer Tätigkeit einhergehen, werden in dem Beispiel aus Abbildung 16 mit 120 Euro vergütet (denn in diesem fiktiven Fall ist der Berechnung die Lohngruppe 4 zugrunde gelegt). Laut Angaben der Ver-

antwortlichen des *wertkreis Gütersloh* machen die Vergütungen, die allein aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Lohngruppe zugeordnet werden, nach derzeitiger Umsetzungspraxis durchschnittlich etwa 30 Prozent des gesamten Steigerungsbetrages aus. Andererseits bedeutet dies gleichsam auch: Der Anteil des Geldbetrages, der sich aus der individuellen Leistungsbeurteilung ergibt, beträgt etwa 70 Prozent.

Durch die individuelle Leistungsbeurteilung ist das Prinzip der Leistungsgerechtigkeit stark in der Entgeltordnung des *wertkreis Gütersloh* verankert – und dies nicht nur, weil der mit Hilfe des Leistungskataloges ermittelte Entgeltanteil am gesamten Steigerungsbetrag eben 70 Prozent ausmacht, sondern vor allem auch, weil die Kategorie Leistungsgrad innerhalb des Kataloges höher gewichtet ist als die anderen Leistungskategorien. Denn wie aus Abbildung 16 hervorgeht, werden die Werte der Kategorien *Flexibilität*, *Selbstständigkeit*, *Zuverlässigkeit*, *Qualität* und *Teamfähigkeit* addiert, deren Summe dann durch fünf dividiert (jede dieser Kategorien besitzt hier also ein Ge-

Abbildung 16:

#### Berechnungsformel *wertkreis Gütersloh*

$$\left( \frac{\text{Flexibilität} + \text{Selbstständigkeit} + \text{Zuverlässigkeit} + \text{Qualität} + \text{Teamarbeit}}{5} \right) \times \text{Leistungsgrad} \times \text{Stundenzahl} \times \text{Faktor x} + \text{Lohngruppe}$$

#### Beispiel

$$\left( \frac{1 + 1 + 1 + 1,2 + 1}{5} \right) = 1,04 \times 0,7 = 0,728 \times 160 \text{ h} \times 1,94 = 226 \text{ €} + 120 \text{ €} = 346 \text{ €}$$

↑  
Flexibilität 100 %  
Selbstständigkeit 100 %  
Zuverlässigkeit 100 %  
Qualität 120 %  
Teamarbeit 100 %

↑  
Leistungsgrad 70 %

↑  
Faktor x = 1,94

↑  
Lohngruppe 4

Quelle: Eigene Darstellung.



wicht von 0,2) und schließlich mit dem vollen Wert der Kategorie Leistungsgrad multipliziert.<sup>10</sup>

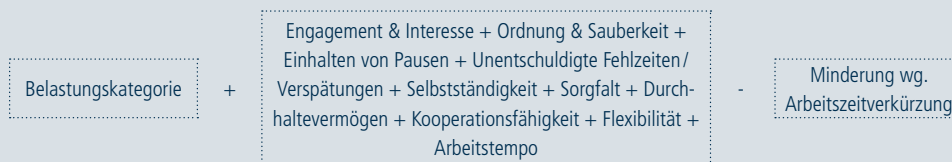
Selbst wenn man in den Leistungskategorien jeweils 100 Prozent erreicht, würde die gearbeitete Gesamtstundenzahl, lediglich mit dem Faktor 1 multipliziert werden. Der Belohnungswert dieser Kategorien ist somit gering (er macht sich nur bemerkbar, wenn man in der Summe auf über 100 Prozent kommt), wohingegen der Sanktionswert dieser Kategorien hoch ist (sobald man in der Summe nicht auf mindestens 100 Prozent kommt, wird die erarbeitete Gesamtstundenzahl umgehend geschmälert, da sie mit einem Faktor  $< 1$  multipliziert wird).

Wie in Abbildung 16 darüber hinaus zu sehen ist, werden *Leistungskategorien*, *Leistungsgrad* sowie *Arbeitszeit* mit einem sogenannten Faktor X multipliziert. Mit Hilfe dieses Faktors werden die Entgelte der Beschäftigten an das Arbeitsergebnis des *wertkreis Gütersloh* angepasst. Falls ein Arbeitsergebnis also zum Beispiel höher als im Bewer-

tungszeitraum zuvor ausfallen sollte, wird mit einer gleichzeitigen Erhöhung dieses Faktors sichergestellt, dass immer noch mindestens 70 Prozent des Arbeitsergebnisses an die Beschäftigten ausgeschüttet werden. Zurzeit beträgt der Faktor 1,94.

In Abbildung 17 wird die Berechnungsformel der *USE Berlin* ebenfalls anhand eines Beispiels veranschaulicht. Wie im *wertkreis Gütersloh* wird das Prinzip der Anforderungsgerechtigkeit (über die Eingruppierung in eine Belastungskategorie) bei der Ermittlung des Steigerungsbetrages berücksichtigt. Im Unterschied zu diesem liegen hier allerdings keine Angaben über den Anteil, den die Belastungskategorien durchschnittlich am gesamten Steigerungsbetrag ausmachen, vor. Je nach Kombination der Punkte aus den Belastungskategorien und den Punkten aus den Verhaltenskategorien machen die Belastungskategorien mindestens 25 Prozent und höchstens 100 Prozent des gesamten Steigerungsbetrages

Abbildung 17:

**Berechnungsformel USE Berlin****Beispiel**

$$\begin{array}{ccccccc}
 \boxed{52} & + & \boxed{6 + 4 + 8 + 6 + 3 + 4 + 4 +} & = & 98 & = & 224\text{€} - \boxed{8\text{€}} = 216\text{€} \\
 & & \boxed{3 + 4 + 4} & & & & \\
 \uparrow & & & & & & \uparrow \\
 \text{Belastungskategorie C} & & & & & & \text{Arbeitszeitverkürzung: Verkürzung} \\
 & & & & & & \text{bis zu 1 Std./Arbeitstag}
 \end{array}$$

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>10</sup> Laut den Verantwortlichen des *wertkreis Gütersloh* erreichen die Beschäftigten in den meisten Leistungskategorien recht hohe Durchschnittswerte: Flexibilität 90 Prozent, Selbstständigkeit 90 Prozent, Zuverlässigkeit 100 Prozent, Qualität 80 Prozent, Teamfähigkeit 90 Prozent. Nur beim Leistungsgrad erreichen die Beschäftigten im Durchschnitt aktuell lediglich 50 Prozent.

aus (nämlich dann, wenn das individuelle Bemühen mit lediglich 0 Punkten bewertet wird).

Da auch das Bemühen der Beschäftigten in die Berechnung des Steigerungsbetrages einfließt, spielt in der *USE Berlin* neben der Anforderungsgerechtigkeit zudem das Prinzip der Verhaltensgerechtigkeit eine entscheidende Rolle. Im Gegensatz zum *wertkreis Gütersloh* und seiner Erfassung des Leistungsgrades, ist in der *USE Berlin* damit also gerade *nicht* das Prinzip der Leistungsgerechtigkeit ausschlaggebend.

Neben den Belastungen und dem individuellen Bemühen fällt noch ein weiteres Element bei der Berechnung des Steigerungsbetrages ins Gewicht: In der *USE Berlin* wird im Falle einer Arbeitszeitverkürzung der Steigerungsbetrag je nach Höhe der verkürzten Arbeitszeit gemindert. Wenn also ein/e Beschäftigte/r über einen Zeitraum von mindestens zwei Wochen täglich eine bestimmte Arbeitszeitverkürzung zu verbuchen hat, so wird ihm/ihr hierfür anteilig Geld abgezogen (siehe Abbildung 18). In dem fiktiven Beispiel aus Abbildung 17 wurden aufgrund der Arbeitszeitverkürzung insgesamt acht Euro abgezogen.

Abbildung 18:

**Arbeitszeitverkürzung *USE Berlin***

| Arbeitszeitverkürzung                            | Minderung |
|--|-----------|
| keine oder < zwei Wochen in B.-Zeitraum andauern | 0 €       |
| Verkürzung bis zu 1 Std./Arbeitstag              | -8 €      |
| Verkürzung bis zu 2 Std./Arbeitstag              | -16 €     |
| Verkürzung bis zu 3 Std./Arbeitstag              | -24 €     |
| Verkürzung bis zu 4 Std./Arbeitstag              | -32 €     |

Quelle: Eigene Darstellung nach Anlage 5.

Beim *wertkreis Gütersloh* hingegen wird der erreichte Leistungswert mit der Monatsarbeitszeit multipliziert, was zu erheblich gravierenderen Kürzungen führen kann.

Die Bestandteile der Entgelte beider hier gegenübergestellter Lohnordnungen und ihre jeweils geltenden Gerechtigkeitskonzepte sind in der Abbildung 19 zusammengefasst. Dargestellt sind an dieser Stelle auch der Grundbetrag sowie das AFÖG (die in ihrer Höhe in beiden Einrichtungen gleich sind).

Abbildung 19:

**Gerechtigkeitskonzepte *wertkreis Gütersloh/USE Berlin***

| Entgeltbestandteile                       | Gerechtigkeitskonzept (vgl. Reichmann 2004)                   |
|---|---|
| <b>1. Grundbetrag</b>                     |   |
| wertkreis Gütersloh                       | Sozialgerechtigkeit   |
| USE Berlin                                | Sozialgerechtigkeit   |
| <b>2. Arbeitsförderungsgeld</b>           |   |
| wertkreis Gütersloh                       | Sozialgerechtigkeit   |
| USE Berlin                                | Sozialgerechtigkeit   |
| <b>3. Individueller Steigerungsbetrag</b> |   |
| <b>3.1 Stellenbewertung</b>               |   |
| wertkreis Gütersloh                       | Anforderungsgerechtigkeit (Anteil am Steigerungsbetrag: 30 %) |
| USE Berlin                                | Anforderungsgerechtigkeit (Anteil am Steigerungsbetrag: N.A.) |
| <b>3.2 Leistungs-/Verhaltenskatalog</b>   |   |
| wertkreis Gütersloh                       | Leistungsgerechtigkeit (Anteil am Steigerungsbetrag: 70 %)    |
| USE Berlin                                | Verhaltensgerechtigkeit (Anteil am Steigerungsbetrag: N.A.)   |

Quelle: Eigene Darstellung.

## Zulagen

Sowohl im *wertkreis Gütersloh* als auch in der *USE Berlin* erhalten die Beschäftigten (neben den bereits beschriebenen Bestandteilen des Steigerungsbetrags) überdies bestimmte Zulagen.

Demnach erhalten die Beschäftigten im *wertkreis Gütersloh* eine Zulage in Höhe von 20 Prozent des Gesamtlohnes (Grundlohn und Steigerungsbetrag brutto), wenn sie in einer Integrationsgruppe, sowie eine Zulage in Höhe von 30 Prozent des Gesamtlohnes, wenn sie an einem Einzel-Integrationsplatz beschäftigt sind.

Die Beschäftigten der *USE Berlin* erhalten andererseits Schichtzulagen: So erhalten sie 1,25 Euro mehr pro Stunde, wenn sie am Wochenende von 7.00 bis 11.00 Uhr arbeiten, 1,75 Euro mehr pro Stunde, wenn sie in der Woche von 17.00 bis 20.00 Uhr oder am Wochenende von 11.00 bis 20.00 Uhr arbeiten und 2,15 Euro mehr pro Stunde, wenn sie in der Woche oder am Wochenende ab 20.00 Uhr tätig sind.

## Grundbetrag

Neben den an dieser Stelle bereits vorgestellten Aspekten der Entgeltberechnung muss darüber hinaus auf den jeweiligen Umgang mit dem Grundbetrag im *wertkreis Gütersloh* und der *USE Berlin* eingegangen werden. Denn hier zeigt sich Folgendes: Während der Grundbetrag im *wertkreis Gütersloh* im Verhältnis zum Steigerungsbetrag inklusiv ist, wird er im Fall der *USE Berlin* exklusiv an den Steigerungsbetrag angerechnet. Unabhängig davon, wie hoch der Steigerungsbetrag eines/r Beschäftigten in der *USE Berlin* also ausfällt, werden in jedem Fall noch einmal 75 Euro hinzuaddiert. Im *wertkreis Gütersloh* ist dies nicht der Fall. Hier macht sich der Grundbetrag lediglich bemerkbar, wenn ein/e Beschäftigte/r weniger als 75 Euro im Monat verdient, da der Steigerungsbetrag dann entsprechend des Grundbetrages auf eben 75 Euro aufgestockt wird; er wird also nicht unabhängig von der Höhe des Steigerungsbetrages hinzuaddiert.

## 10.4 Das Verfahren der Entgelteinstufung

Neben der Frage, wie sich die Entgelte in beiden Werkstätten zusammensetzen, ist auch zu klären, welche Richtlinien bei der turnusmäßigen Einstufung der Beschäftigten in eine Lohngruppe bzw. bei der Bewertung der individuellen Leistung/des individuellen Verhaltens jeweils gelten.

Im *wertkreis Gütersloh* wird die Arbeitsleistung monatlich dokumentiert. Auf dieser Grundlage wird die Höhe des Lohnes halbjährlich (in den Monaten April und Oktober) neu durch die Gruppen- und Standortleitungen festgelegt. Die Beschäftigten werden über das Ergebnis, selbst wenn sich die Lohnhöhe nicht ändern sollte, in Mitarbeitergesprächen informiert. Falls tatsächlich eine Änderung der Lohnhöhe vorgenommen wird, so werden die Beschäftigten darüber vier Wochen vor Inkrafttreten informiert. In diesem Zeitraum haben die Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Arbeitsleistung wieder nach oben hin anzupassen.

Jede Änderung des Lohnes im *wertkreis Gütersloh* wird dem Werkstattrat mitgeteilt. Bei diesem können die Beschäftigten Beschwerde über eine Lohnänderung einlegen.

Im Unterschied zum *wertkreis Gütersloh* wird die Lohnhöhe in der *USE Berlin* nicht halbjährlich, sondern monatlich neu bestimmt. Verantwortlich hierfür sind die Arbeitsgruppenleiter. Die ausgefüllten Bewertungsbögen sind zu einem festen Termin bei der Personalabteilung abzugeben. Jede Beurteilung wirkt sich jeweils im übernächsten Monat aus. Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, ihre monatlichen Bewertungsbögen einzusehen und sich ggf. bei dem Begleitenden Dienst zu beschweren.

Der monatliche Rhythmus bei der Festlegung der Löhne in der *USE Berlin* bietet den Vorteil, umgehend auf Änderungen reagieren zu können, stellt aber an die hierfür Verantwortlichen erhebliche Anforderungen und geht mit hohen Kontrollkosten (vgl. etwa Picot 1982) einher. Weiterhin ist zu überprüfen, inwieweit eine monatliche Verhaltensbeurteilung mit direkter

Entgelt am allgemeinen Arbeitsmarkt durchführbar wäre oder für die gesetzliche Forderung nach Förderung und Entwicklung der Beschäftigten nicht kontraproduktiv ist.

Andererseits erfolgt die Entgelteinstufung im *wertkreis Gütersloh* auf der Grundlage von Daten, die über einen Zeitraum von einem halben Jahr dokumentiert wurden; einzelne Monate, in denen die Beschäftigten Leistungsschwankungen aufwiesen, wirken sich also nicht umgehend auf die Lohnhöhe aus.

Beide Verfahren bieten somit Vor- und Nachteile. Grundsätzlich sollte jedoch berücksichtigt werden, dass prozessgerechte Regelungen für die Entgelteinstufungen zu finden sind.<sup>11</sup>

„Prozessgerechtigkeit meint die Bedingungen bei den Verfahren zur Verteilung von Positionen und Gütern. Diese sollten allen offen stehen, transparent und von der Gesellschaft als fair akzeptiert sein“ (Engel 2011: 17).

Durch ihre einsehbaren Bewertungsbögen und die dadurch gegebene Möglichkeit, das konkrete Zustandekommen des Entgeltes nachzuvollziehen und ggf. Beschwerde einzulegen, erfüllen der *wertkreis Gütersloh* und die *USE Berlin*, zumindest auf dem Papier, grundsätzlich das Kriterium der Prozessgerechtigkeit. Beide Verfahren bemühen sich um Transparenz und sind partizipativ (Partizipation ist insofern gegeben als die Beschäftigten im Nachhinein die Möglichkeit besitzen, Beschwerde einzulegen; grundsätzlich wäre aber auch eine noch weitergehende Partizipation denkbar, die die Beschäftigten ex ante, also wenn die Bewertungen vorgenommen werden, beteiligt).

## 10.5 Weitere Umsetzungsprobleme

Nun handelt es sich bei jeder Entgeltordnung zunächst einmal nur um eine Zusammenstellung von Richtlinien, mit Hilfe derer der Prozess der

Entgeltfindung in der Theorie festgelegt wird. Doch ebenso wie Verträge stets unvollständig sind (vgl. etwa Hart/Moore 1988), können auch in Entgeltordnungen nicht alle Eventualitäten umfassend geregelt werden. Damit besteht die Möglichkeit, dass sich in der praktischen Umsetzung der jeweiligen Entgeltordnung gewisse Probleme offenbaren.

Wie schon die Beispiele der hier vorgestellten Entgeltordnungen deutlich gemacht haben sollten, handelt es sich bei den Verfahren der Stellenbewertung sowie bei der Beurteilung der individuellen Leistung um recht komplexe Unterfangen, die an das hierfür verantwortliche Personal hohe Anforderungen stellen. So muss einerseits gewährleistet sein, dass das beurteilende Personal in einer WfbM entsprechend qualifiziert ist. Eine obligatorische pädagogische Ausbildung sollte nach Ansicht der Autor\_innen im Idealfall durch Kenntnisse in der Personalbeurteilung ergänzt sein. Neben der rein fachlichen Qualifizierung spielt bei der Bewertung von Arbeitsleistungen aber auch das Erfahrungswissen eine große Rolle – ein Wissen also, das nicht von heute auf morgen gelernt werden kann, sondern das sich vielmehr im Laufe der Zeit entwickeln muss. Letztendlich kann eine Entgeltordnung noch so präzise formuliert sein: Ein Personal, das die Richtlinien nicht entsprechend umsetzt, konterkariert jede bei der Entwicklung der Entgeltordnung an den Tag gelegte Sorgfalt.

Darüber hinaus sind die Verantwortlichen im Rahmen der Arbeitsbewertung andererseits angehalten, möglichst objektiv zu sein – eine Vorgabe, die nie vollständig erfüllbar ist. Dies hat zum einen damit zu tun, dass es sich bei der Auswahl bestimmter Items, die die Leistung oder das Verhalten der Beschäftigten bestmöglich beschreiben sollen, immer auch um subjektive Interpretationen handelt, die je nachdem, wer die Bewertung vornimmt, unterschiedlich ausfallen können. Zum anderen interagiert das bewertende Personal stets mit den Beschäftigten der WfbM;

<sup>11</sup> Damit befindet man sich unter anderem bei der Frage der Partizipationsbedingungen, die neben den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen immer auch Bestandteil von Erwerbsregulierung sind (vgl. etwa Pries 2010: 42ff.).

zwischenmenschliche Beziehungen können die vermeintliche Objektivität des Bewertenden also beeinflussen.

Ob der Arbeitsbewertungsprozess nun tatsächlich objektiv vonstatten gegangen ist oder nicht, kann nur schwer nachvollzogen werden. Wie die individuellen Entscheidungen der Bewertenden letztendlich getroffen wurden, ist nämlich schlicht, da es sich um mentale Prozesse handelt, nicht nachprüfbar. Dieser Mangel an Nachprüfbarkeit kann schnell dazu verleiten, Bedenken an der Glaubwürdigkeit des bewertenden Personals zu äußern.

Von grundsätzlicherer Natur als die Qualifizierung, Objektivität und Glaubwürdigkeit des bewertenden Personals ist die Frage, ob eine Entgeltordnung gemäß des eigentlichen Ziels von WfbM die richtigen Anreize setzt. Die Aufgabe der WfbM ist es demnach unter anderem, die

„Leistungs- oder Erwerbsfähigkeit [der Beschäftigten] zu erhalten, zu entwickeln, zu erhöhen oder wiederzugewinnen und dabei die Persönlichkeit weiterzuentwickeln“ (§§ 39, 136 Abs. 1, Nr. 2 SGB IX).

Darüber hinaus

„fördert [die WfbM] den Übergang geeigneter Personen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt durch geeignete Maßnahmen“ (§ 136 Abs. 1 SGB IX).

Bezüglich der Vorgabe, die Leistungs- und Erwerbsfähigkeit der Beschäftigten zu erhöhen bzw. deren Persönlichkeit zu entwickeln, lässt sich kritisch anmerken, dass Entgeltordnungen, die einzig die individuellen Leistungen sowie die Anforderungen des Arbeitsplatzes vergüten, hier nur wenig Anreize setzen. Würde man hingegen im Sinne der Qualifikationsgerechtigkeit auch die Befähigung der Beschäftigten vergüten, also nicht ausschließlich auf die gegenwärtig erbrachte Leistung bzw. die gegenwärtigen Arbeitsanforderun-

gen fokussieren, könnte man an dieser Stelle Anreize für freiwillige Weiterbildungsmaßnahmen und damit die Erhöhung der Leistungs- und Erwerbsfähigkeit sowie die Weiterentwicklung der Persönlichkeit setzen.

Der Vorgabe hingegen, den Übergang der Beschäftigten auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu fördern, können Entgeltordnungen, die den spezifischen Bedürfnissen von MmB besonders Rechnung tragen, entgegenstehen. Hält man sich beispielsweise die Entgeltordnung der *USE Berlin* vor Augen, die lediglich das Bemühen um Leistung entlohnt (und zwar aus nachvollziehbaren Gründen), dann stellt sich die Frage, ob die Beschäftigten hier eigentlich adäquat auf den allgemeinen Arbeitsmarkt vorbereitet werden (auf dem man eine Entlohnung des Bemühens sicherlich eher selten antreffen wird). Oftmals schätzen die Beschäftigten die Besonderheit der Arbeitsbedingungen in WfbM so sehr, dass ihr Interesse (wieder) auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig zu werden, eher gering ist – ein Umstand, der in Widerspruch zu der Vorgabe durch den Gesetzgeber steht.

Hier tritt zudem der bereits im ersten Teil der Expertise aufgeworfene Interessengegensatz zu Tage, der nicht unmittelbar mit der Ausgestaltung der Entgeltordnungen in Zusammenhang steht. Es lässt sich konstatieren, dass selbst wenn einzelne Beschäftigte wieder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt beschäftigt sein möchten und auch eine entsprechende Leistung erbringen, dies im Sinne der Wirtschaftsfähigkeit der gesamten WfbM kontraproduktiv sein kann. Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Auftragsannahme aus der freien Wirtschaft und dem damit einhergehenden Erfordernis nach Qualität, scheint es paradox, dass ausgerechnet die leistungsfähigen Beschäftigten dazu angehalten werden sollen, die WfbM zu verlassen. Das Tripelmandat aus Rehabilitation, Inklusion und Wirtschaftlichkeit steht hier zueinander im Gegensatz und stellt WfbM vor ein erhebliches Dilemma.

## 11. Alternativen zur gängigen Praxis

In Kapitel 9 wurden sechs verschiedene Gerechtigkeitsdimensionen vorgestellt, nach denen Entgeltordnungen gestaltet werden können: *Anforderungsgerechtigkeit*, *Leistungsgerechtigkeit*, *Verhaltensgerechtigkeit*, *Sozialgerechtigkeit*, *Marktgerechtigkeit* sowie *Qualifikationsgerechtigkeit*. Drei dieser Dimensionen (*Anforderungsgerechtigkeit*, *Leistungsgerechtigkeit* und *Verhaltensgerechtigkeit*) konnten in den beiden hier verglichenen Entgeltordnungen bereits identifiziert werden. Damit wird aber deutlich, dass prinzipiell auch andere Gerechtigkeitsdimensionen bei der Gestaltung einer Entgeltordnung berücksichtigt werden könnten.

Wie bereits weiter oben erläutert, wäre es demnach denkbar, das Konzept der *Qualifikationsgerechtigkeit* in Entgeltordnungen zu implementieren – eine Alternative ganz im Sinne der §§ 39, 136 SGB IX. Vorstellbar wäre hierbei, dass sich (freiwillig) erbrachte Weiterbildungsmaßnahmen im Entgelt der Beschäftigten widerspiegeln. Die WfbM müssten in diesem Fall ein entsprechendes, ggf. modularisiertes Angebot bereitstellen. Den Qualifikationserwerb stärker als bislang in die gerechte Bemessung einzubinden, greift dabei die Perspektive der Personalentwicklung auf und verbindet Wirtschaftlichkeit, Inklusion und Rehabilitation. Auch auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt liegt der Wert der Fortbildung darin, dass Arbeitskräfte ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten fortentwickeln und idealerweise auch der/dem Arbeitsgeber\_in zur Verfügung stellen. Die Qualifikationsgerechtigkeit explizit in WfbM zu verankern und in die Entgelte einzubeziehen, ist ein neuer, zweifelsohne aber weiterführender Ansatz.

Darüber hinaus ließe sich auch das Konzept der *Sozialgerechtigkeit* bei der Gestaltung von Entgeltordnungen berücksichtigen. Bestimmte Krite-

rien wie das Alter, der Grad der Behinderung oder der Familienstand würden dann in die Berechnung der Entgelte einfließen. Insbesondere stark leistungsorientierte Entgeltordnungen könnten durch sozialgerechte Komponenten ergänzt werden. So nimmt i.d.R. etwa die Leistungsfähigkeit im Alter ab, was nach leistungsgerechten Kriterien mit einer Verringerung des Entgeltes einherginge. Um in diesem Fall das Auftreten von Altersarmut zu verhindern, könnte die Verringerung des Einkommens durch altersabhängig steigende Entgeltbestandteile kompensiert werden (Senioritätsprinzip) – eine Regelung, die in einigen WfbM im Übrigen praktiziert wird.<sup>12</sup>

Im Sinne der *Partizipationsgerechtigkeit* ließe sich zudem überprüfen, inwieweit die bisherigen Mitwirkungsrechte der Werkstattträte ausgeweitet werden könnten zu tatsächlichen Mitbestimmungsrechten (wie sie Betriebsräten in Unternehmen des allgemeinen Arbeitsmarktes zugesichert werden). In Anlehnung an den § 87 des „Betriebsverfassungsgesetz“ (BetrVG) könnten den Werkstattträten beispielsweise Mitbestimmungsrechte in Bezug auf die tägliche Arbeitszeit oder bei der Ausgestaltung des Arbeitsschutzes eingeräumt werden. Aus Sicht der Beschäftigten ließe sich so die Legitimationsgrundlage getroffener Entscheidungen vergrößern. Im Unterschied zu den WfbM in staatlicher Trägerschaft existiert in WfbM, die sich in Trägerschaft der Evangelischen Kirche befinden, mit der „Diakonie-Werkstättenmitwirkungsverordnung“ (DMWV) bereits ein Regelwerk, das Werkstattbeschäftigten partielle Mitbestimmungsrechte zugesteht.

Auch hinsichtlich des *Bewertungsprozesses* wären Alternativen denkbar. So könnte ein Ausbau der Kooperationen von allgemeinem Arbeits-

<sup>12</sup> Regelungen wie eine Altersstafflung sind natürlich nur umsetzbar, soweit dies nach dem AGG zulässig ist.



markt und WfbM innerhalb von WfbM erfolgen. Für private und öffentliche Arbeitgeber\_innen sind Personalentwicklung und Standards der Leistungsbewertung nämlich allgegenwärtiger Bestandteil ihrer Arbeit. Statt in WfbM Mitarbeitende ohne spezifische Qualifikationen mit diesen Aufgaben zu konfrontieren, halten wir es für sinnvoller, die Ressourcen des allgemeinen Arbeitsmarktes in die WfbM hineinzuholen. Denkbar sind Kooperationen zwischen dem auftraggebendem Arbeitgeber und einer WfbM, bei denen der/die Auftraggeber\_innen die Leistungseinschätzung bei der Erfüllung seines Auftrages vor Ort durch Personalentwickler begleiten lässt – unabhängig von Entgeltmessung als Rückmeldung an die Beschäftigten. So würden zudem mehr Berührungspunkte und mehr Sensibilisierung zwischen allgemeinem und geschütztem Arbeitsmarkt entstehen, von denen beide Seiten profitieren könnten. Dieser Ansatz kehrt allerdings den derzeitigen Trend, WfbM und die Beschäftigten von WfbM in den allgemeinen Arbeitsmarkt hineinzuholen, um und verankert stärker den allgemeinen Arbeitsmarkt in WfbM.

In Bezug auf den *Bewertungsmaßstab* wäre vorstellbar, die MmB als Richtschnur für die hundertprozentige Erfüllung von Arbeitsgüte und Arbeitsqualität anzuerkennen, was ggf. auftretende Überforderungserscheinungen relativieren würde. Es spricht nichts dagegen, den oder die Gruppenbeste\_n als Leitmaßstab anzuerkennen und an ihnen die Gruppe und die Gruppenmitglieder zu bewerten. Ebenso ist auch denkbar, – unabhängig von Entgeltbemessung, vielleicht aber als Instrument zur Sensibilisierung für Leistung und Leistungsmessung – dass sich eine Gruppe am Ende ihres Arbeitstages selbst ein-

schätzt bzw. sich zwei Gruppen gegenseitig in einem rollierenden System bewerten.

Im Zuge der Verabschiedung des „Gesetzes zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns“ (MiLoG) wird des Weiteren immer wieder darüber diskutiert, ob der in Deutschland ab dem 1. Januar 2015 geltende gesetzliche Mindestlohn nicht auch auf die Beschäftigten von WfbM auszuweiten ist. Bisher gilt der Mindestlohn explizit für Arbeitnehmer\_innen, nicht jedoch für Personen, die in einem *arbeitnehmerähnlichen* Rechtsverhältnis stehen. Aus der Sicht einer Vielzahl von Beschäftigten in WfbM ändert diese rein formal-juristische Tatsache jedoch nichts an dem Gefühl, gegenüber den Erwerbstätigen des allgemeinen Arbeitsmarktes benachteiligt zu sein. In Staaten wie den Niederlanden oder Frankreich gilt der Mindestlohn überdies auch für die Beschäftigten der WfbM; die Diskussion um Mindestlöhne in den deutschen Pendanten wird dementsprechend wohl auch in Zukunft weiter geführt werden (müssen).

Eine Alternative zu den bisher auf betrieblicher Ebene entwickelten Entgeltordnungen wäre eine ähnlich dem „Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst“ (TVöD) zu *konzipierende Rahmenentgeltordnung*, die für alle in Deutschland existierenden WfbM gilt. Allerdings würde ein solches Vorhaben kaum der diversitären WfbM-Landschaft gerecht werden. Schließlich sind die WfbM hinsichtlich ihrer Beschäftigten, ihrer Wirtschaftssektoren, ihrer Kund\_innen etc. zum Teil sehr unterschiedlich. Entgeltordnungen, die anforderungsspezifisch auf der Betriebsebene gestaltet werden, können diesem Umstand wohl eher Rechnung tragen.

## 12. Zusammenfassung

---

Die Gestaltung von Entgeltordnungen zur Bemessung des individuellen Steigerungsbetrages in WfbM stellt eine erhebliche Herausforderung dar.

Die *technische Beschaffenheit* (Merkmale und Kriterien, Formel, aber auch der Einsatz in der Praxis) und die *Ziele* dessen, was mit dem Entgelt erreicht werden soll (Anreiz, Sanktion, Spiegel des allgemeinen Arbeitsmarktes), müssen dabei stärker als bislang debattiert, weiterentwickelt und evaluiert werden.

### 12.1 Technische Beschaffenheit

Als zentrale Parameter der technischen Komponente stehen *Transparenz*, *Objektivität* und *Balanc von Aufwand und Ertrag* im Mittelpunkt.

Beide verglichenen Entgeltordnungen sind hinsichtlich der *Transparenz* schon für MoB, also Menschen ohne Behinderung, kaum bis gar nicht nachvollziehbar. Für MmB – gerade bei kognitiven Beeinträchtigungen durch Behinderung oder die Nebenwirkungen der Medikation – gilt dies nach Ansicht der Autor\_innen erst recht.

Auch das Kriterium der *Objektivität* schätzen die Autor\_innen als nicht ausreichend erfüllt ein. Denn *erstens* werden individuelle Merkmalsausprägungen von Einzelpersonen eingeschätzt, die nicht in Fragen der Personalentwicklung und standardisierten Bewertung von Arbeitsgüte und Arbeitsqualität ausgebildet sind. Die Rollenambiguität zwischen rehabilitativ-pädagogischer Anleitung und unternehmerischer Leistungskontrolle verändert die Arbeit der Mitarbeitenden in WfbM. Standards, die die Strategien zur Ambiguitätsbewältigung und Qualifizierungen zur Entgeltbemessung konturieren könnten, fehlen aber flächendeckend. *Zweitens* ist die Orientierung an nicht-behinderten Gruppenleiter\_innen, die als objektivierende Maßstäbe für 100 Prozent der

Merkmalsausprägung aufgegriffen werden, zu reflektieren. Als vermeintliches Normalitätsmodell für die Anforderungen des allgemeinen Arbeitsmarktes erzeugen diese Maßstäbe eine generelle Überforderung. Denn am Normalitätsideal eines nicht-behinderten Angestellten werden Menschen bemessen, die laut amtlicher und medizinischer Gutachten behinderungsbedingt als nicht, noch nicht oder noch nicht wieder erwerbsfähig eingestuft werden. Dieser Maßstab suggeriert, man müsse und könne sich anstrengen und diesen Maßstab erreichen; wem das aber aufgrund einer Behinderung nicht möglich ist/sein kann, den erwartet die regelmäßige Konfrontation mit der eigenen Minderleistung. Das Anreizpotenzial wird zum impliziten Vorwurf und erzeugt eher Frustration als Motivation.

Die *Balance von Aufwand und Ertrag* ist fraglich. Wie bereits aufgeworfen wurde, beträgt das Entgelt in WfbM durchschnittlich rund 180 Euro, wovon 75 Euro aus dem Grundbetrag und 26 Euro aus dem AFÖG hervorgehen; der individuelle Steigerungsbetrag, für den Entgeltordnungen überhaupt erst erforderlich sind, ergibt damit durchschnittlich 80 Euro monatlich bzw. unter 1.000 Euro jährlich. Die Komplexität der oben verglichenen Formeln und der (Personal- und Zeit-)Aufwand der Berechnung stehen in einem betriebswirtschaftlich kaum zu rechtfertigenden Verhältnis. Der Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit in Bezug auf Rehabilitation (z. B. zum fortlaufenden Abgleich von den verfügbaren Ressourcen und der realisierten Weiterentwicklung der Beschäftigten) und Inklusion (Leistungsmessung an Maßstäben des allgemeinen Arbeitsmarktes) stehen die Autor\_innen skeptisch gegenüber.

Zusätzlich sind zwei weitere Aspekte aufzuwerfen: das Gedankenspiel der Übertragung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt und das Bewusstsein der Diskrepanz von Transparenz und Entgelthöhe.



Das Beispiel der auf motivationale Faktoren ausgerichteten Entgeltordnung der *USE Berlin* weist auf einen bestimmten Aspekt hin: Es wird kontinuierlich und engmaschig die individuelle Leistungsmotivation eingeschätzt. Überträgt man diese Idee auf den allgemeinen Arbeitsmarkt, wäre von einem erheblichen Protest von Betriebsräten, Angestellten und Führungskräften auszugehen. Wer „von uns“ würde akzeptieren oder es sogar als Anreiz einschätzen, wenn die eigene Leistungsmotivation permanent hinterfragt und begutachtet werden würde? Wer würde akzeptieren, wenn das eigene Gehalt gekürzt werden würde, weil der oder die Vorgesetzte im vergangenen Monat mit der Teamfähigkeit oder Freundlichkeit nicht zufrieden war?

Die Höhe der Entgelte und die Transparenz/Objektivität/Gerechtigkeit/Balance der Entgeltordnungen, auch wenn sie miteinander verknüpft zu sehen sind, stellen insgesamt getrennte Gegenstandsbereiche dar – die aber angesichts des Tripelmandates von WfbM und der Veränderungen der Zielgruppen vom wirtschafts- und sozialpolitischen Diskurs stärker als bislang aufgegriffen werden müssen.

Daher sind – über die technische Beschaffenheit hinaus – auch die Ziele und Zielgruppen von Entgeltordnungen zu reflektieren.

## 12.2 Ziele und Zielgruppen von Entgeltordnungen

Mit der Einführung des individuellen Steigerungsbetrages war ursprünglich nicht explizit intendiert, selbigen in einen funktionalen Zusammenhang mit dem normativen Ideal des allgemeinen Arbeitsmarktes zu setzen.

Nach Einschätzung der Autor\_innen sind demnach weder Lohnfiktionen noch Entgeltordnungen ein geeignetes Instrument dafür, nicht-erwerbsfähige MmB auf den allgemeinen Arbeitsmarkt vorzubereiten. Den Leistungsgrad Erwerbsfähiger als Maßstab zugrunde zu legen, echte Aufträge realer Auftraggeber\_innen abzarbeiten und dafür durchschnittlich 80 Euro zu verdienen und fortwährend in der Leistungsfähigkeit und/oder Leistungsmotivation hinterfragt zu werden,

realisiert keines der drei Mandate (Inklusion, Rehabilitation oder Wirtschaftlichkeit).

Transparenz ist dabei das eine, die Höhe des Entgeltes ist davon aber unabhängig. Auf die fehlende Balance von Aufwand und Ertrag durch komplexe und aufwändige Entgeltordnungen wurde vor dem Hintergrund der geringen durchschnittlich gezahlten Steigerungsbeträge bereits aufmerksam gemacht. Wegen der sehr geringen Beträge eine weitere Auseinandersetzung mit Entgeltordnungen zu unterlassen oder ausschließlich die technische Umsetzung zu fokussieren, wäre jedoch grundsätzlich falsch.

Sicher, das politisch wenig reflektierte Tripelmandat stellt das eigentliche Dilemma dar. Entgeltordnungen sollen divergente Ziele erfüllen und dabei unterschiedlichen Zielgruppen und Begründungsansprüchen gerecht werden. Damit wird das Instrument zum Ausdruck des Tripelmandates, gleichsam soll es divergente Anforderungen einlösen.

Dabei gerät in den Hintergrund, dass beispielsweise das Wirtschaftsmandat einen zentralen Punkt hervorhebt: Aus Perspektive vom „Unternehmen“ WfbM und aus Perspektive der Beschäftigten wäre sicher eine Erhöhung des Arbeitsergebnisses und damit eine Steigerung der Entgelte wünschenswert. Dies erweitert den Fokus der Transparenz/Objektivität/Balance und bezieht Höhe/Gerechtigkeit von Entgelt für MmB in WfbM ein.

Dass die feine Unterscheidung zwischen der technischen Transparenz der Entgeltordnungen einerseits und der – auch bei maximaler Transparenz – sehr geringen Höhe des Steigerungsbetrages andererseits für WfbM-Beschäftigte nachvollziehbar ist, kann nicht vorausgesetzt werden. Unter dem Begriff Entgelt werden wohl Entgeltordnung und Entgelthöhe gleichermaßen als mangelnde Wertschätzung, Sanktion und Ungerechtigkeit aufgefasst.

So droht ein Einsatz von Entgeltordnungen im Sinne von bürokratischer Bürde und Sanktion statt Anreiz- und individueller Entwicklungsorientierung. Immerhin sind die Zielgruppen der Entgeltordnungen nicht nur die WfbM selbst, sondern auch die Beschäftigten. Diese sind behinderungsbedingt nicht-erwerbsfähig und haben ggf.

auch bei maximaler Motivation und Anstrengung nur begrenzten Einfluss auf ihre Leistungsfähigkeit.

In diese Überlegungen ist die immer größer werdende Zielgruppe der Menschen mit psychischen und seelischen Behinderungen einzubeziehen. Sie haben u.U. viele Jahre auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt nach Leistungsprinzipien und gemäß „normalen“ Anforderungen an Arbeitsgüte und Arbeitsqualität gearbeitet. Wenn sie dann in den AB einer WfbM einmünden, werden sie voraussichtlich von Leistungsorientierung und monetärer (aber eben marginalster) Anreizstruktur eher abgeschreckt und in ihrer Behinderung belastet werden. Hierzu muss zukünftig empirisch erforscht werden, inwieweit der allgemeine Arbeitsmarkt für diese Zielgruppe in WfbM wirklich als Anreiz geeignet ist oder Hybride zwischen Schutz und allgemeinem Arbeitsmarkt (über Integrationsunternehmen und Außenarbeitsplätze hinaus) zu entwickeln sind.

Entgeltordnungen können – so bleibt resümierend festzustellen – nicht auflösen, was Gegenstand einer komplexeren Auseinandersetzung um die Mandate und Dilemmata, Ziele und Zielgruppen von WfbM ist und als solches Gegenstand von Wirtschafts- und Sozialpolitik sein muss. Das Spannungsfeld des Tripelmandates zwischen Rehabilitation, Inklusion und Wirtschaftlichkeit über technische Entgeltordnungen aufzulösen oder sie als Beitrag zu einem zielführenden Umgang überzustrapazieren, kann nur zu einer Überforderung aller Beteiligten führen. Entgeltordnungen sind mehr Symptom oder Kondensat eines komplexen und vielschichtigen Wandels, der bislang kaum reflektiert ist. Daher müssen Forschung und Politik die Entwicklung von Ansätzen und Maßnahmen intensiver als bislang begleiten, um die Praxis nicht mit der Lösung der vielschichtigen Anforderungen allein zu lassen.

## Literaturverzeichnis

---

- BAG WFBM 2013: Werkstatt und Geschichte, Frankfurt am Main, <http://www.bagwfbm.de/page/29> [22.3.2015].
- BAG WFBM 2014: Zahlen und Fakten über die BAG WfbM, Frankfurt am Main, <http://www.bagwfbm.de/page/24> und: <http://www.bagwfbm.de/page/101> [24.02.2015].
- Bisani, Fritz 1995: Personalwesen und Personalführung. Der State of Art der betrieblichen Personalarbeit, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bröckermann, Reiner 2007: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen 2014: Ausgleichsabgabe, <https://www.integrationsaemter.de/Fachlexikon/Ausgleichsabgabe/77c350i1p/> [23.3.2015].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013: Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen. Teilhabe – Beeinträchtigung – Behinderung, Berlin, [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Meldungen/2013-07-31-Teilhabebericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Meldungen/2013-07-31-Teilhabebericht.pdf?__blob=publicationFile) [24.2.2015].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014a: Daten zu Werkstätten für behinderte Menschen – Anlage zum Arbeitspapier „Teilhabe am Arbeitsleben“, Berlin, [http://www.gemeinsam-einfach-machen.de/BRK/DE/StdS/Bundesteilhabegesetz/3\\_Sitzung/3\\_sitzung\\_Anlage\\_zu\\_ap\\_zu\\_top1.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.gemeinsam-einfach-machen.de/BRK/DE/StdS/Bundesteilhabegesetz/3_Sitzung/3_sitzung_Anlage_zu_ap_zu_top1.pdf?__blob=publicationFile) [24.2.2015].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014b: Bundesteilhabegesetz, [http://www.gemeinsam-einfach-machen.de/BRK/DE/StdS/Bundesteilhabegesetz/bundesteilhabegesetz\\_node.html](http://www.gemeinsam-einfach-machen.de/BRK/DE/StdS/Bundesteilhabegesetz/bundesteilhabegesetz_node.html) [23.3.2015].
- Bundessozialgericht 1995: Urteil des 11. Senats, Aktenzeichen 11 Rar 57/94, <http://db1.rehadat.de/rehadat/Reha.KHS?State=340&Db=4&AKT=11%20RAR%2057%2F94&SORT=R09> [23.3.2015].
- Deutscher Bundestag 1975: Drucksache 7/3999, <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/07/039/0703999.pdf> [23.3.2015].
- Engel, Heike 2011: Sozialpolitische Grundlagen der Sozialen Arbeit, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Finzer, Peter 2006: Ansatzpunkte der betrieblichen Entgelt differenzierung, in: Finzer, Peter; Kadel, Peter (Hrsg.): Herausforderung Tarifvertrag. Beiträge zur Weiterentwicklung des Entgelttarifvertrages der Chemischen Industrie, FBS-Schriftenreihe Band 63, Mannheim: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis.
- Hart, Oliver; Moore, John 1988: Incomplete Contracts and Renegotiation, in: *Econometrica*, Jg. 56, Nr. 4, S. 755-785.
- Hillmann, Karl-Heinz 2007: Wörterbuch der Soziologie, 5. Auflage, Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.
- Holtgrewe, Ursula 2005: Subjekte als Grenzgänger der Organisationsgesellschaft?, in: Jäger, Wieland; Schimank, Uwe (Hrsg.): Organisationsgesellschaft – Facetten und Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Landschaftsverband Rheinland 2010: Ermittlung und Verwendung der Arbeitsergebnisse im Arbeitsbereich der Werkstätten für behinderte Menschen. Standards in der Offenlegung, Köln, [http://www.lvr.de/app/resources/standards\\_ermittlung\\_und\\_verwendungdesarbeitsergebnisses.pdf](http://www.lvr.de/app/resources/standards_ermittlung_und_verwendungdesarbeitsergebnisses.pdf) [23.3.2015].
- Lohr, Karin 2004: Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie?, in: *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 13, Nr. 4, S. 511-529.

- Minssen, Heiner 2006: Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung, Frankfurt Main: Campus Verlag.
- Moldaschl, Manfred 2002: Subjektivierung – eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften?, in: Moldaschl, Manfred; Voss, Günther G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit, München und Mering: Hampp.
- Picot, Arnold 1982: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 42, Nr. 2, S. 267-284.
- Pries, Ludger 2010: Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt, Wiesbaden: VS Verlag.
- Reichmann, Lars 2004: Lohngerechtigkeit, in: Gaugler, Eduard et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Sackarendt, Bernhard; Schreibner, Ulrich 2014: Arbeitsentgelte im Arbeitsbereich der Werkstätten für behinderte Menschen. Grundüberlegungen und Thesen zum Mindestlohn in Werkstätten, <http://www.apk-ev.de/Datenbank/downloads/140808%20Sackarendt-Schreibner%20-%20Mindestlohn%20Arbeitsentgelt%20in%20WfbM.pdf> [23.3.2015].
- Scholz, Christian 2000: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen, 5. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen.

## Anlagen

---

Anlage 1:

**Lohngruppen *wertkreis Gütersloh***

|                    |   |       |      |
|--------------------|---|-------|------|
| <b>Lohngruppen</b> | 1 | 5-9   | 30€  |
|                    | 2 | 10-14 | 60€  |
|                    | 3 | 15-19 | 90€  |
|                    | 4 | 20-24 | 120€ |
|                    | 5 | 25-29 | 180€ |
|                    | 6 | 30-37 | 240€ |

Quelle: wertkreis Gütersloh.

Anlage 2:

**Lohngruppenfinder *wertkreis Gütersloh***

|                    |  |   |   |   |  |
|--------------------|--|---|---|---|--|
| Fachkönnen         | Fach-<br>kenntnisse                              | Ausbildung,<br>Erfahrung und<br>Qualifizierung          | Die Tätigkeit erfordert eine Berufsausbildung oder langjährige Berufserfahrung.   | 8 |  |
|                    |  |   | Die Tätigkeit erfordert spezielle Qualifizierungen wie beispielsweise einen Staplerschein oder einen CNC Kurs.  | 5 |  |
|                    |  |   | Die Tätigkeit erfordert eine grundlegende und spezielle fachspezifische Qualifizierung.   | 3 |  |
|                    |  |   | Die Tätigkeit erfordert eine grundlegende Qualifizierung und Einarbeitung.  | 1 |  |
|                    | Geschick-<br>lichkeit                            | Handwerkliches<br>Geschick                              | Die Tätigkeit erfordert ein hohes Maß handwerkliche und motorische Geschicklichkeit.  | 4 |  |
|                    |  |   | Die Tätigkeit erfordert handwerkliche und motorische Geschicklichkeit.  | 3 |  |
|                    |  |   | Die Tätigkeit erfordert ein wenig handwerkliche und motorische Geschicklichkeit.  | 2 |  |
|                    |  |   | Die Tätigkeit erfordert kaum handwerkliche und motorische Geschicklichkeit.   | 1 |  |
| Anstrengung        | Geistige<br>Beanspruchung                        | aufmerksam sein,<br>mitdenken und<br>reflektieren       | Der Arbeitsplatz erfordert ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Denkfähigkeit.   | 6 |  |
|                    |  |   | Der Arbeitsplatz erfordert kontinuierlich Aufmerksamkeit und Denkfähigkeit.   | 4 |  |
|                    |  |   | Der Arbeitsplatz hat viele Routinen und erfordert zwischenzeitlich Aufmerksamkeit und Denkfähigkeit.  | 3 |  |
|                    |  |   | Der Arbeitsplatz hat viele Routinen.  | 1 |  |
|                    | Körperliche<br>Beanspruchung                     | dynamische Muskel-<br>arbeit, statische<br>Muskelarbeit | Der Arbeitsplatz erfordert dauerhaft ein hohes Maß an Muskelanstrengung.  | 5 |  |
|                    |  |   | Der Arbeitsplatz erfordert kontinuierlich Muskelanstrengung.  | 3 |  |
|                    |  |   | Der Arbeitsplatz erfordert einseitige oder gelegentliche Muskelanstrengung.   | 2 |  |
|                    |  |   | Der Arbeitsplatz erfordert ein wenig Muskelanstrengung.   | 1 |  |
| Verantwortung      | Werkstücke und<br>Betriebsmittel                 |   | Der Arbeitsplatz umfasst komplexe Abläufe. Die Anforderungen verändern sich innerhalb eines Entscheidungsspielraumes.   | 4 |  |
|                    |  |   | Der Arbeitsplatz umfasst 5 - 10 Arbeitsschritte.  | 3 |  |
|                    |  |   | Der Arbeitsplatz umfasst 3 - 4 Arbeitsschritte.   | 2 |  |
|                    |  |   | Der Arbeitsplatz umfasst 1 - 2 Arbeitsschritte.   | 1 |  |
|                    | Für die eigene und<br>die Arbeitsgüte<br>anderer |   | Der Arbeitsplatz umfasst komplexe Abläufe. Die Anforderungen verändern sich innerhalb eines Entscheidungsspielraumes. Dieses wird eigenverantwortlich überwacht und kontrolliert.                         | 4 |  |
|                    |  |   | Die eigenverantwortliche Endkontrolle umfasst 5 - 10 Prüfkriterien.   | 3 |  |
|                    |  |   | Die eigenverantwortliche Endkontrolle umfasst 3 - 4 Prüfkriterien.  | 2 |  |
|                    |  |   | Die eigenverantwortliche Endkontrolle umfasst 1 - 2 Prüfkriterien.  | 1 |  |
|                    | Für die<br>Gesundheit<br>anderer                 |   | Übernimmt die Verantwortung für die Gesundheit und Sicherheit anderer bei der Bedienung selbstfahrender Maschinen oder nach dem Einrichten von Maschinen mit einem <b>hohen</b> Gefährdungspotenzial.     | 4 |  |
|                    |  |   | Übernimmt die Verantwortung für die Gesundheit und Sicherheit anderer bei der Bedienung selbstfahrender Maschinen oder nach dem Einrichten von Maschinen mit einem <b>mittleren</b> Gefährdungspotenzial. | 2 |  |
| Umgebungseinflüsse |  | Temperaturbeeinflussung, Erkältungsgefahr               | 2   |   |  |
|                    |  | Öl, Fett, Schmutz, Erschütterungen, Dämpfe, Feinstaub   | 2   |   |  |
|                    |  | Unfallgefährdung  | 2   |   |  |
|                    |  | Lärm, Blendung, Lichtmangel                             | 2   |   |  |
|                    |  | <b>Gesamtsumme</b>                                      |   |   |  |

Quelle: wertkreis Gütersloh.

## Anlage 3:

**Leistungsbewertung *wertkreis Gütersloh***

| <b>Flexibilität:</b>   |  |
|--|--|
| <b>Bezeichnet die Fähigkeit, sich auf unterschiedliche bzw. sich verändernde Anforderungen einzustellen</b>  |  |
| 110 %  | wird abteilungsübergreifend und vielseitig eingesetzt  |
| 100 %  | wird in ein bis zwei Abteilungen eingesetzt  |
| 90 %   | wird in einer Abteilung mit mehreren Aufgaben betraut  |
| 80 %   | benötigt bei wechselnden Arbeiten Unterstützung oder verweigert Arbeiten                                     |
| 70 %   | erledigt nur eine Arbeit   |
| <b>Selbstständigkeit:</b>  |  |
| <b>Selbstständigkeit ist die Fähigkeit, bei der Abwicklung von Aufträgen arbeitsrichtige Entscheidungen zu treffen und konstruktiv umsetzen zu können. Selbstständigkeit bedarf damit der Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln.</b>  |  |
| 110 %  | koordiniert eigenverantwortlich und ohne Unterstützung komplexe Arbeiten                                     |
| 100 %  | erledigt komplexe Aufgaben weitgehend selbstständig  |
| 90 %   | erledigt einfache Aufgaben selbstständig   |
| 80 %   | erledigt einfache Aufgaben mit gelegentlicher Unterstützung  |
| 70 %   | benötigt auch bei einfachen Aufgaben kontinuierliche Unterstützung   |
| <b>Zuverlässigkeit:</b>  |  |
| <b>Bezeichnet den Grad, zu dem sich an die vom wertkreis vorgegebenen Strukturen oder gegebenenfalls Vereinbarungen und Absprachen zur korrekten Ausführung der Arbeit gehalten wird. Insbesondere werden (Pausenzeiten, Arbeitszeiten, Krankmeldungen, hier die Fehlzeiten) als Kriterium der Lohnfindung mit einbezogen.</b> |  |
| 120 %  | ist kontinuierlich anwesend und hält sich eigenständig an Strukturen   |
| 100 %  | ist kontinuierlich anwesend, benötigt jedoch gelegentliche Hinweise zur Einhaltung der Strukturen            |
| 75 %   | hat Einbrüche in der Arbeitskontinuität und/oder die Einhaltung von Strukturen ist mit Unterstützung möglich |
| 60 %   | hat wenig Arbeitskontinuität und/oder benötigt ständige Unterstützung bei der Einhaltung von Strukturen      |
| 50 %   | hält sich kaum an Strukturen, hat kaum Arbeitskontinuität  |
| <b>Qualität:</b>   |  |
| <b>Bezeichnet die Fähigkeit, die Arbeiten nach den Vorgaben (Qualitätsmerkmalen) des Kunden auszuführen und das eigene Arbeitsergebnis auf Richtigkeit prüfen zu können.</b>   |  |
| 120 %  | führt verschiedene Arbeiten korrekt aus, keine Kontrolle nötig, übernimmt Kontrolltätigkeiten                |
| 100 %  | führt gleich bleibende Arbeiten korrekt aus, keine Kontrolle nötig und/oder übernimmt Kontrolltätigkeiten    |
| 80 %   | führt verschiedene Arbeiten korrekt aus, es ist jedoch Kontrolle erforderlich                                |
| 70 %   | führt gleich bleibende Arbeiten korrekt aus, es ist jedoch Kontrolle erforderlich                            |
| 50 %   | es muss alles kontrolliert und/oder nachgearbeitet werden  |
| <b>Teamfähigkeit:</b>  |  |
| <b>Teamarbeit bezeichnet die Fähigkeit mit Kolleg_innen in konstruktiver Zusammenarbeit Tätigkeiten auszuführen (respektvoller Umgang/Achtung der Persönlichkeiten und Rollen im Team).</b>  |  |
| 110 %  | beeinflusst aktiv und konstruktiv die Teamarbeit, findet sich schnell in neue Teams ein                      |
| 100 %  | arbeitet in gleichbleibenden Teams, kann sich auf andere einstellen  |
| 90 %   | hat einen Einzelarbeitsplatz und ist hilfsbereit und/oder ist teamfähig bei Unterstützung                    |
| 80 %   | arbeitet nicht mit anderen zusammen  |
| 70 %   | braucht viel Ruhe oder Platz um sich und/oder ist sozial unverträglich                                       |





| Leistungsgrad (Tempo):   |       |   |
|--|-------|---|
| Bedeutet Produktivität und Dienstleistung unter dem Aspekt der Erreichung eines größtmöglichen wirtschaftlichen Arbeitsergebnisses (verwertbare Produkte). Erhebliche und regelmäßige Fehlzeiten sind zu berücksichtigen. Davon ausgenommen sind der Bustransport und eine kurze (3 Monate) schlechte Wirtschaftslage. Die Abteilung ist für eine gute Organisation der Arbeit und eine kontinuierliche Auslastung am Arbeitsplatz verantwortlich. |       |   |
| 1 Sehr gute bis überdurchschnittliche Leistung (>100 %)  | 130 % |   |
|  | 125 % |   |
|  | 120 % |   |
|  | 115 % |   |
|  | 110 % |   |
|  | 105 % |   |
| 2 Gute Leistung  | 100 % | „Normalleistungsniveau“ des 1. Arbeitsmarktes, das Niveau wird über die gesamte Arbeitszeit und kontinuierlich erreicht |
|  | 95 %  |   |
|  | 90 %  |   |
|  | 85 %  |   |
|  | 80 %  |   |
| 3 befriedigende Leistung   | 75 %  |   |
|  | 70 %  |   |
|  | 65 %  |   |
|  | 60 %  |   |
|  | 55 %  |   |
|  | 50 %  |   |
| 4 Ausreichende Leistung  | 45 %  |   |
|  | 40 %  |   |
|  | 35 %  |   |
|  | 30 %  |   |
| 5 Wenig Leistung   | 25 %  |   |
|  | 20 %  |   |
|  | 15 %  |   |
| 6 Kaum Leistung, kaum verwertbare Arbeitsergebnisse  | 10 %  |   |
|  | 5 %   |   |
|  | 0 %   |   |

**Beispiel**  
100 % Arbeitsleistung bedeutet 100 Teile in 1 Stunde, MA macht 10 Teile je Stunde  
Ergebnis Leistungsgrad ist 10 %

**Hinweis**  
Die MA im wertkreis liegen im Durchschnitt bei einem Leistungsvermögen von ca. 30 % im Verhältnis zum 1. Arbeitsmarkt

Quelle: wertkreis Gütersloh.



Anlage 4:

**Belastungsfaktoren USE Berlin**

|                          |   | 1               | 2                     | 3                  |
|--------------------------|---|-----------------|-----------------------|--------------------|
|                          |   | nie / gering    | gelegentlich / mittel | überwiegend / hoch |
| 1                        | Arbeit mit schwerem Heben und Tragen                  |                 |                       |                    |
| 2                        | Einseitige Arbeitshaltung                             |                 |                       |                    |
| 3                        | Arbeit unter Zwangshaltungen                          |                 |                       |                    |
| 4                        | Arbeit unter Lärmentwicklung                          |                 |                       |                    |
| 5                        | Arbeit unter Hitzeentwicklung / Kälteentwicklung      |                 |                       |                    |
| 6                        | Arbeit unter Einwirkung von Dämpfen und Gasen         |                 |                       |                    |
| 7                        | Arbeit unter erhöhter Verletzungsgefahr               |                 |                       |                    |
| 8                        | Arbeit unter Zeitdruck / Zeitvorgaben                 |                 |                       |                    |
| 9                        | Abwechselnde Gruppen / Einzeltätigkeit                |                 |                       |                    |
| 10                       | Maß der erforderlichen Selbstständigkeit              |                 |                       |                    |
| 11                       | Maß an erforderlicher Verantwortungsübernahme         |                 |                       |                    |
| 12                       | Arbeit mit gering vorstrukturierten Arbeitsabläufen   |                 |                       |                    |
| 13                       | Maß an erforderlichem Fachwissen                      |                 |                       |                    |
| 14                       | Umgang mit Zahlen (Maße, Gewichte, Preise)            |                 |                       |                    |
| 15                       | Notwendigkeit des Lesens und Schreibens               |                 |                       |                    |
| 16                       | Umgang mit Kunden                                     |                 |                       |                    |
| 17                       | sonstige besondere Beanspruchungen (z.B. Außengruppe) |                 |                       |                    |
| <b>Anzahl Nennungen:</b> |   |                 |                       |                    |
|                          |   | <b>x 1</b><br>▼ | <b>x 2</b><br>▼       | <b>x 3</b><br>▼    |
|                          |   |                 |                       |                    |

17 - 27 Punkte = A  
28 - 39 Punkte = B  
40 - 51 Punkte = C

Punkte:  Kategorie:

Quelle: USE Berlin.

Anlage 5:

**Leistungsbewertung USE Berlin**

**Ermittlung des  
Steigerungsbetrages im Arbeitsbereich**

Kostenstelle:

Name:

Beurteilungsmonat:

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

**Überwiegend beschäftigt mit Tätigkeiten der...**

|                                |    |   |
|--------------------------------|----|---|
| Kategorie C                    | 52 | 0 |
| jeweils ca. zur Hälfte C und B | 43 | 0 |
| Kategorie B                    | 35 | 0 |
| jeweils ca. zur Hälfte B und A | 26 | 0 |
| Kategorie A                    | 17 | 0 |

**Engagement und Interesse**

|  |   |   |
|--|---|---|
| ausgesprochen positiv eingestellt, sehr einsatzfreudig, leistungswillig        | 8 | 0 |
| interessiert, einsatzbereit, leicht zu motivieren                              | 6 | 0 |
| verringertes Arbeitsinteresse, braucht gelegentlich Motivationshilfen          | 4 | 0 |
| wenig Interesse, setzt sich nicht voll ein, muss aktiviert werden, antriebsarm | 2 | 0 |
| uninteressiert, gleichgültig, muss ständig ermahnt werden, verspielt           | 0 | 0 |

**Ordnung und Sauberkeit**

|   |   |   |
|---|---|---|
| ordnet und reinigt den Arbeitsplatz gut             | 4 | 0 |
| ordnet und reinigt den Arbeitsplatz ausreichend     | 3 | 0 |
| ordnet und reinigt den Arbeitsplatz eher ungenügend | 2 | 0 |
| ordnet und reinigt den Arbeitsplatz schlecht        | 1 | 0 |
| ordnet und reinigt den Arbeitsplatz sehr schlecht   | 0 | 0 |

**Einhalten von Pausen**

|  |   |   |
|--|---|---|
| hält Pausen immer ein                      | 8 | 0 |
| hält Pausen manchmal/phasenweise nicht ein | 6 | 0 |
| hält Pausen selten ein                     | 4 | 0 |
| macht nach Absprache zusätzliche Pausen    | 2 | 0 |
| macht Pausen nach eigenem Gutdünken        | 0 | 0 |

**Unentschuldigte Fehlzeiten /Verspätungen\* (s. Rückseite)**

|  |   |   |
|--|---|---|
| fehlte im Bewertungsmonat nie unentschuldigt             | 8 | 0 |
| fehlte im Monat bis zu 0,5 Tage OE                       | 6 | 0 |
| fehlte im Monat bis zu 1 Tag OE                          | 4 | 0 |
| fehlte im Monat bis zu 1,5 Tage OE                       | 2 | 0 |
| fehlte im Monat bis zu 2 Tage OE                         | 0 | 0 |
| fehlte im Monat über 2 Tage OE = kein Steigerungsbetrag! |   |   |

**Selbstständigkeit**

|   |   |   |
|---|---|---|
| arbeitet selbstständig, trifft Entscheidungen selbst                                | 4 | 0 |
| versucht allein zurechtzukommen, braucht gelegentlich Hilfestellung                 | 3 | 0 |
| ziemlich selbstständig, kann aber komplexere Arbeitsabläufe nicht allein bewältigen | 2 | 0 |
| ist wenig selbstständig, kann aber einfache Routearbeiten allein ausführen          | 1 | 0 |
| ist unselbstständig, kommt ohne ständige Hilfe nicht zurecht                        | 0 | 0 |

**Sorgfalt**

|  |   |   |
|--|---|---|
| sehr sorgfältig, äußerst achtsam und gewissenhaft                          | 4 | 0 |
| sorgfältig und achtsam   | 3 | 0 |
| hinreichend sorgfältig, nur gelegentlich kleine Nachlässigkeiten           | 2 | 0 |
| nachlässig, muss zu Sorgfalt angehalten werden                             | 1 | 0 |
| völlig unachtsam, kein Gefühl für sorgfältige Handhabung bzw. Arbeitsweise | 0 | 0 |

Zwischensumme:

| Durchhaltevermögen  |  |   |   |
|---|--|---|---|
| zeigt über den ganzen Arbeitstag hinweg eine kontinuierliche Arbeitsleistung        |  | 4 | 0 |
| zeigt über den überwiegenden Teil des Tages eine kontinuierliche Arbeitsleistung    |  | 3 | 0 |
| zeigt über den halben Arbeitstag hinweg eine kontinuierliche Arbeitsleistung        |  | 2 | 0 |
| zeigt nur wenige Stunden am Tag eine kontinuierliche Arbeitsleistung                |  | 1 | 0 |
| kann sich trotz intensiver Anleitung nur kurze Zeit mit der Arbeitsaufgabe befassen |  | 0 | 0 |

| Kooperationsfähigkeit   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| in großer Gruppe arbeitsfähig, flexibel, konstruktive Zusammenarbeit      |  | 4 | 0 |
| in kleiner Gruppe arbeitsfähig, flexibel, konstruktive Zusammenarbeit     |  | 3 | 0 |
| in beständiger Gruppe arbeitsfähig, flexibel, konstruktive Zusammenarbeit |  | 2 | 0 |
| bei enger Führung / eindeutigen Vorgaben möglich                          |  | 1 | 0 |
| nicht gegeben, überschreitet permanent Grenzen, intolerant                |  | 0 | 0 |

| Flexibilität  |  |   |   |
|---|--|---|---|
| sehr flexibel, kann sich schnell auf neue Situationen umstellen |  | 4 | 0 |
| selbstständige Umstellung nach einiger Zeit                     |  | 3 | 0 |
| Umstellung gelingt nach einiger Zeit bei gelegentlichen Hilfen  |  | 2 | 0 |
| Schwierigkeiten sich umzustellen, braucht ständig fremde Hilfen |  | 1 | 0 |
| kann sich nicht umstellen, trotz Hilfestellung unbeweglich      |  | 0 | 0 |

| Arbeitstempo                                     |  |   |   |
|--|--|---|---|
| arbeitet mit außerordentlich geringem Zeitbedarf |  | 4 | 0 |
| arbeitet mit geringem Zeitbedarf                 |  | 3 | 0 |
| arbeitet mit durchschnittlichem Zeitbedarf       |  | 2 | 0 |
| arbeitet mit erhöhtem Zeitbedarf                 |  | 1 | 0 |
| arbeitet mit extremem Zeitbedarf                 |  | 0 | 0 |

Summe (Punktzahl):

| Steigerungsbetrag gem. Punktzahl (M) 1 |          |
|--|----------|
| 0 bis 17                               | 0,00 €   |
| 18 bis 35                              | 45,00 €  |
| 36 bis 43                              | 50,00 €  |
| 44 bis 52                              | 65,00 €  |
| 53 bis 61                              | 80,00 €  |
| 62 bis 69                              | 95,00 €  |
| 70 bis 78                              | 135,00 € |
| 79 bis 87                              | 180,00 € |
| 88 bis 104                             | 224,00 € |

| Minderung wg. Arbeitszeitverkürzung 2  |          |
|--|----------|
| keine oder 2 Wochen in B.-Zeitraum andauernd   | 0,00 €   |
| Verkürzung bis zu 1 Std./Arbeitstag  | -8,00 €  |
| Verkürzung bis zu 2 Std./Arbeitstag  | -16,00 € |
| Verkürzung bis zu 3 Std./Arbeitstag  | -24,00 € |
| Verkürzung bis zu 4 Std./Arbeitstag (oder mehr)  | -32,00 € |
| *Bei mehr als 2 Tagen OE oder Arbeitsunfähigkeit von mehr als 6 Wochen kein Steigerungsbetrag! |          |

Bitte beachten: liegt der Personalleitung kein aktueller Entgeltbogen vor, wird kein Steigerungsbetrag bezahlt!

Anmerkung:

Steigerungsbetrag:  
Minderung wg AZV:  
**gesamt:**

|             |
|-------------|
| 0,00        |
|             |
| <b>0,00</b> |

Unterschrift/ Datum: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Quelle: USE Berlin.



## Die Autor\_innen

---

**Alexander Bendel, B.A.**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Organisation (IMO) in Bochum mit den Arbeitsschwerpunkten Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationssoziologie.

**Dipl.-Sozialarbeiterin Caroline Richter, M.A., Beratung/Vertretung im Sozialen Recht**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, mit den Schwerpunkten Arbeits- und Organisationssoziologie, Inklusion und Sozialrecht.

**Frank Richter, Betriebswirt und Sozialmanager**

mit dem Schwerpunkt Entwicklung von Beschäftigungsfähigkeit und neue Arbeitsangebote für Menschen mit Behinderung, leitet die Geschäftsbereiche „Wohneinrichtungen für Erwachsene“ und „Arbeit und Beschäftigung“ bei der Regenbogen GmbH in Duisburg.







## Neuere Veröffentlichungen der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik

Wirtschaftspolitik

**Das soziale Europa in der Krise**

WISO direkt

Außenwirtschaft

**Die griechische Schuldendebatte und das Mantra von den „notwendigen Strukturreformen“**

WISO direkt

Außenwirtschaft

**Europäische Krise, Krisenpolitik und Solidarität**

WISO direkt

Außenwirtschaft

**TTIP oder Transatlantische Währungs Kooperation?**

WISO direkt

Nachhaltige Strukturpolitik

**Vergaberechtsreform 2016 – Die wichtigsten Eckpfeiler**

WISO direkt

Steuerpolitik

**Steuer- und Transferpolitik auf dem Weg in die Sackgasse – eine Analyse der Umverteilungswirkung**

WISO Diskurs

Arbeitskreis Mittelstand

**Modernisierungsoptionen für die handwerkliche Selbstverwaltung**

WISO direkt

Gesprächskreis Verbraucherpolitik

**Verbraucherpolitik – nur Reparaturbetrieb oder Motor für gesellschaftspolitischen Fortschritt?**

WISO direkt

Arbeitskreis Innovative Verkehrspolitik

**Kommunikationsstrategien zur Beeinflussung von Gesetzesinitiativen**

**Am Beispiel des Luftverkehrssteuergesetzes**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

**All-inclusive-Pflege aus Polen in der Schattenzone: Ergebnisse von Interviews mit polnischen Pflegekräften, die in deutschen Privathaushalten beschäftigt sind**

WISO direkt

Arbeitskreis Stadtentwicklung, Bau und Wohnen

**Bezahlbare und hochwertige Neubauwohnungen schaffen: Empfehlungen für Bauherren und Politik**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung

**Gesetzlicher Mindestlohn in der Praxis: Bedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung**

WISO direkt

Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik

**Humanisierung der Arbeit braucht Forschung**

WISO direkt

Arbeitskreis Dienstleistungen

**Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen – gestalten und finanzieren**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Migration und Integration

**Das Aschenputtel-Konzept: die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen?: Die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktzugangs für Flüchtlinge**

WISO direkt

Volltexte dieser Veröffentlichungen finden Sie bei uns im Internet unter

[www.fes.de/wiso](http://www.fes.de/wiso)

