



## 53° NORD - 10 Jahre Agentur und Verlag

### Werkstattstrategien zur Zukunftssicherung

---

#### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Welche Entwicklungen nehmen die Werkstätten? Wie müssen sie sich aufstellen, um für die mittel- und langfristigen Herausforderungen gewappnet zu sein? Wie erhalten sie sich ihren wirtschaftlichen Erfolg und wie bleiben sie mit ihren Angeboten auch unter den Bedingungen des sich abzeichnenden Reha-Markts erfolgreich? Das waren die Fragestellungen einer Fachtagung von 53° NORD vom 07. - 08. Juni 2018 in Kassel. Sie trug den Titel "Strategien zur Zukunftssicherung".

Ausgangspunkt war die PROGNOSE-Studie des Landschaftsverbands Rheinland. Sie entstand aufgrund der sehr unterschiedlichen wirtschaftlichen Situationen bzw. der Unterschiede in den Betriebsergebnissen der rheinischen Werkstätten. Der Auftrag an die PROGNOSE AG war eine Analyse der Rahmenbedingungen, der Struktur und der Managementqualität. Die Studie lieferte kein Patentrezept für die Wirtschaftlichkeit der Werkstatt, aber einige wichtige Erkenntnisse und Hinweise.

Die Untersuchung zeigte, wenig überraschend, dass Werkstätten komplexe, heterogene Gebilde sind und dass es keine einfachen "Stellschrauben" zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit gibt. Eine eher unerwartete Erkenntnis lautete: Wirtschaftlicher Erfolg und intensives Bemühen um gute Rehabilitation stehen nicht in Widerspruch. Die Einteilung in "wirtschaftlich orientierte WfbM - gutes Betriebsergebnis" und "rehabilitativ orientierte WfbM - schwaches Betriebsergebnis" ließ sich nicht treffen. Wirtschaftlich erfolgreiche Werkstätten waren oft auch in Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation und Entwicklungsplanung gut aufgestellt und dies trug eher zu einem guten Betriebsergebnis bei. Der wirtschaftliche Erfolg war generell nicht eindeutig bestimmten Bedingungen oder Faktoren zuzuordnen. Auch bei ungünstiger Ausgangslage konnten Werkstätten erfolgreich sein, wenn das Management die steuerbaren Faktoren geschickt nutzt. Eine vermeintliche Schwäche kann offenbar mit Kreativität und Engagement auch in einen Erfolg umgemünzt werden.

Nach PROGNOSE tragen zum Erfolg verbindliche, klar formulierte Ziele bei, an deren Bestimmung alle Gruppen – Personal, Beschäftigte, Führung – beteiligt sind und die im gesamten Betrieb kommuniziert werden. Einige der entscheidenden Fragen lauten: Welche Marktsegmente besetzen wir? Steuern wir gegen, wenn ein Gewerk wirtschaftlich nicht erfolgreich ist? Wie breit legen wir unser Portfolio an? Wie stark setzen wir auf Großkunden? Sind wir gut mit Nachbarwerkstätten vernetzt, um gemeinsam Großaufträge zu bewältigen? Und: Setzen wir ausreichend Fertigungstechnik ein? Eine hohe Bedeutung haben "weiche Faktoren" wie die Qualifikation und

Motivation des Personals: Wieviel Gestaltungsmöglichkeiten haben die Mitarbeiter? Wird die Ausrichtung des Betriebes von allen getragen? Wie transparent sind Entscheidungen? Zur gezielten Steuerung des Betriebs gehört zudem ein aussagefähiges Controlling, eine eindeutige Deckungsbeitragsrechnung für Produkte und Dienstleistungen, eine daraus resultierende behutsame, aber kontinuierliche Investitionsplanung sowie die Kenntnis gesellschaftlicher Tendenzen und neuer Entwicklungen in der Gesetzgebung und Förderpraxis. Die übergeordneten Fragen lauten: Bleiben wir am Puls der Zeit, beugen wir möglichen negativen Entwicklungen oder Risiken vor bzw. steuern gegen?

In Ergänzung der PROGNOSE-Ergebnisse berichtete Dr. Jochen Walter, Vorstand der Stiftung Pfennigparade und Vorstandsmitglied der BAG WfbM, über die doppelte Ausrichtung seiner Werkstatt: Die Pfennigparade pflegt ertragsträchtige Kundenbeziehungen zu namhaften Großkunden und realisiert Projekte mit Sozialraumorientierung, sofern sie ebenfalls auskömmlich sind. Seine Botschaft: Auch nachbarschaftsbezogene Projekte, etwa eine Postagentur oder ein Buchshop für Second-Hand-Bücher, können wirtschaftlich sein.

Zur Analyse der Wirtschaftlichkeit von neuen und schon bestehenden Geschäftsfeldern verfügt die Pfennigparade über ein eigenes Analysetool. Neben direkten und indirekten betriebswirtschaftlichen Faktoren beleuchtet es die Felder Planbarkeit/Risiken, Ressourcen, Marketing und die Passung zur eigenen Vision. Die so gewonnenen Zahlenwerte geben Hinweise auf die Erfolgswahrscheinlichkeit neuer Projekte und auf den Ist-Stand des derzeitigen Geschäftsportfolios. Genauere Aussagen zu aktueller Situation, da stimmte der Geschäftsführer mit PROGNOSE überein, erfordern ein funktionierendes Controlling.

Zum Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen mit Unternehmenskunden empfahl Dr. Walter, sich Argumenten zu bedienen, die zum einen die Vorteile der Werkstatt herausstellt (Kompetenzen, Spezialisierungen, finanzielle Vorteile), aber auch den Nutzen für Menschen mit Behinderungen betonen. Die Argumente der SROI-Studie können ebenfalls benannt werden. Zum anderen sollte die Argumentation auf die Benefits für das Unternehmen zielen und den Verantwortlichen Argumente für die interne Diskussion liefern: Die Zusammenarbeit mit der WfbM als Beweis für "gutes Unternehmertum", positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens oder der Gewinn an Glaubhaftigkeit bei der Mitarbeiterakquise.

Die Stiftung Pfennigparade hat die Zusammenarbeit mit ihren Kunden auch jenseits der reinen Geschäftsbeziehung intensiviert und vereinbart mit ihnen "soziale Partnerschaften". Sie beinhalten einen ganzen Strauß von Maßnahmen: Gegenseitige Dienstleistungserbringung, Cross-Selling, Kunstprojekte und Vernissagen mit den werkstatteigenen Kunst-Ateliers, Projekte zur Personalentwicklung wie "Seitenwechsel" oder "Lernexpedition" und Beratung sowie Know-how-Transfer rund um das Thema Behinderung: Gestaltung von Arbeitsprozessen, Gesundheitsmanagement, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM), Wieder-Eingliederung und Neuqualifizierung. Hinzu kommen synchronisierte Ausbildungsmodule, Volunteering-Projekte und Spenden, externe und unternehmensinterne PR mit öffentlichkeitswirksamen Aktionen. Partner sind zum Teil namhafte Firmen, etwa Siemens, BMW, Bosch, Payback, O2 oder die Munich RE.

Schon lange sind die Arbeitsplätze der Pfennigparade nicht mehr nur innerhalb der Werkstatt angesiedelt. Dr. Walter definierte sein Verständnis von Werkstatt als eine "offene, personenbezogene Leistung in unterschiedlichen Kontexten". Ausgelagerte Gruppen und Außenplätze und ein aktiver Vermittlungsbereich gehören für ihn selbstverständlich dazu.

In der anschließenden Diskussion der wirtschaftlichen Herausforderungen im Tagungsplenum wurde vor allem die zunehmende Schere zwischen den Anforderungen der Kunden und der sinkenden Leistungsfähigkeit der Beschäftigten genannt, die sich durch die anderen Anbieter noch zu verschärfen droht. Mögliche Lösungsansätze könnten in der Hinzunahme von Produktionshelfern liegen, wie sie auch die PROGNOSE-Studie vorschlägt. Auch die Einbeziehung von anderen Zielgruppen jenseits des klassischen Werkstattklientels, etwa Auszubildende,

Langzeitarbeitslose, Wiedereinsteiger oder Migranten, angesiedelt unter dem verlängerten Dach der Werkstatt, ist denkbar. Die Zusammenarbeit von Personen mit geistiger und psychischer Behinderung in gemeinsamen Arbeitsfeldern könnte ebenfalls ein sinnvoller Weg sein, wurde aber kontrovers diskutiert.

Auf die Frage nach Arbeitsfeldern mit Zukunftsgarantie ließen sich zwar keine allgemeingültigen Antworten geben. Aber auch hier gibt die PROGNOSE-Studie einige Hinweise. Als besonders rentabel hatte sich die Industriefertigung, insbesondere die Baugruppenfertigung erwiesen, speziell dann, wenn sie als Komplettendienstleistung mit Einkauf, Logistik, Weiterversand etc. angelegt ist. Auch die digitale Archivierung ist derzeit überwiegend erfolgsträchtig. Die Diskussion ergab aber auch, dass nicht nur Großkunden wirtschaftlichen Erfolg sichern. Es lohnt sich beispielsweise, den Kontakt zu kleinen Start-Up-Unternehmen zu suchen und für sie Logistik-Dienstleistungen auszubauen. Bei den Elbe-Werkstätten in Hamburg ist daraus mit Fritz Cola beispielsweise eine sehr erfolgreiche Geschäftsbeziehung erwachsen.

Ein weiterer Hinweis aus dem Plenum auf einen wesentlichen Faktor wirtschaftlichen Erfolgs betraf die eigene Selbsteinschätzung und die daraus resultierende Wirkung nach außen. Werkstattverantwortliche sollten sich selbst als kompetente Unternehmer sehen, sie sollten in den einschlägigen Gremien und Organisationen vertreten sein und die Leistungsfähigkeit ihrer Werkstatt dort selbstbewusst kommunizieren.

Die langfristige Zukunftsfähigkeit der Werkstatt hängt jedoch nicht nur von der Steuerung und strategischen Ausrichtung der Geschäftsfelder ab. Auch ihre künftige Attraktivität für leistungsberechtigte Teilnehmer ist von Bedeutung, denn im Jahresumsatz einer WfbM stammen bis zu 80% der Gesamtsumme aus Kostensatzerträgen. "Andere Leistungsanbieter" werden den Werkstattberechtigten künftig attraktive Reha-Angebote unterbreiten. Noch haben Werkstätten auf ihrem Markt eindeutig die Marktführerschaft, sie gelten aber bei Eltern oft als die antiquierte und damit unattraktivere Lösung. Ein modernes, personenorientiertes Profil kann diesen Nachteil ausgleichen.

Wie dies gehen kann, zeigte Dieter Körber, der Geschäftsführer der Mainfränkischen Werkstätten in Würzburg. Die Würzburger haben in einem internen Strategieprozess den Reha-Auftrag der Werkstatt neu definiert. Statt der herkömmlichen, eher paternalistisch anmutenden Förder- und Entwicklungspädagogik definieren sie ihr Hilfsangebot konsequent als Unterstützung und Begleitung bei der persönlichen Berufsentscheidung und bei deren Umsetzung. Der Teilnehmer trifft seine eigene Berufswahl. Dazu kann er ausgiebig berufliche Orientierung und Berufserfahrungen sammeln. Danach bietet die Werkstatt in diesem Berufsfeld eine personenorientierte Qualifizierung, gefolgt vom Übergang in die Wunschtätigkeit, die auch zu einem späteren Zeitpunkt noch revidierbar bleibt.

Die Berufswahl innerhalb oder außerhalb der Werkstatt ist kein leeres Versprechen, sondern erlebbare und gelebte Realität: Zu der Vielfalt der möglichen Berufsfelder gehört neben einer umfangreichen werkstatteigenen Angebotspalette auch der gut ausgebaute Zugang zu betriebsintegrierten Arbeitsmöglichkeiten - als Gruppen- oder Einzelplätze. Die Würzburger haben vor drei Jahren ein Vermittlungsteam von fünf Integrationsbegleitern gebildet, das mittlerweile auf acht Personen angewachsen ist und in dieser kurzen Zeit über hundert Vermittlungen realisiert hat. Die Neudefinition des Reha-Auftrags hat werkstattintern bei den Fachkräften und im Sozialen Dienst eine Haltungsänderung und in der Außenwahrnehmung durch Leistungsträger, Schulen oder Eltern eine deutliche Imageänderung bewirkt. Die Mainfränkischen Werkstätten sind für den Wettbewerb auf dem Reha-Markt gut gewappnet.

Die Aachener Lebenshilfe-Werkstatt plant in eine andere Richtung. Geschäftsführer Norbert Zimmermann denkt über die Umwandlung ihrer großen Werkstattbetriebe in einen "Inklusions-Campus" nach. Die Idee: Eine Vermietung von Teilflächen an andere Unternehmen unter der Bedingung, Synergien für die Werkstatt herzustellen. Bevorzugt haben die Aachener Betriebe im Blick, zu denen sie schon gute Geschäftsbeziehungen

unterhalten und für die eine solche Zusammenlegung von Fertigungsabläufen ebenfalls gewinnbringend wäre. Ein gewollter Nebeneffekt ist dabei die vermehrte Zusammenarbeit von Menschen mit und ohne Behinderung – die "Inklusion nach innen".

Ein weiterer Schritt auf dem Weg einer strategischen Neuaufstellung war für die Aachener die Gründung einer Unternehmenstochter, der LEWAC. In dieser kleinen und effektiven Einheit sind alle Aktivitäten zur Vermittlung und Begleitung in betriebsintegrierten Beschäftigungsverhältnissen zusammengefasst. Die eigene Rechtsform, der eigene Name und die Beteiligung eines externen Bildungsträgers, des Vereins "Wabe", machen die Einheit auch für werkstattferne Beschäftigte attraktiv. Für Norbert Zimmermann ist die LEWAC auch eine potenzielle Schnittstelle zum Andocken von Maßnahmen aus dem SGB III-Bereich, die mit der Werkstatt verknüpft werden können. Dahinter steht die strategische Vision, dass sich das Unternehmen langfristig nicht mehr ausschließlich auf die Zielgruppe der Werkstattbeschäftigten beschränkt, sondern Qualifizierung und Arbeit für unterschiedliche Problemgruppen des Arbeitsmarktes bietet, wie dies die BAG WfbM schon in ihrem Konzept "Maßarbeit" propagiert hat.

Ein weiterer Baustein in den Tagungsangeboten zur strategischen Neuausrichtung betraf die Bereich "Führungsverhalten und Personal". Eingeladen hatte 53° NORD Hartmut Baar, den langjährigen Werkstattleiter der Bersenbrücker Werkstätten. Er berichtete darüber, wie er seinen Betrieb nach dem Konzept des "Hauses der Arbeitsfähigkeit" neu aufgestellt hat. Die Methode stärkt die Mitarbeiter in ihrer physischen und psychischen Gesundheit, stattet sie mit den notwendigen Qualifikationen, Kenntnissen und Fähigkeiten aus, sorgt für gemeinsame Werte, Einstellungen sowie eine hohe Motivation und verbessert die Arbeitsumgebung, die Arbeitsinhalte und die Arbeitsorganisation. Das auf mehrere Jahre angelegte Projekt brachte frischen Wind in die Werkstatt. Es sorgte für mehr Beteiligung, mehr Freiräume und mehr Gestaltungsmöglichkeiten, erweiterte den Horizont des gesamten Teams, schwor es auf eine gemeinsame Sichtweise und Grundhaltung ein und führte zu vielen neuen Projekten. Bersenbrück wurde in der Region zu einem Synonym für eine offene, innovative und zukunftsgerichtete Werkstatt.

Ein letzter Tagungsbeitrag bezog sich auf die strategisch wichtigen Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit, der Öffnung nach außen und der Imagebildung. Bettina Neuhaus von der LAG WfbM Berlin stellte das erfolgreiche Projekt Schichtwechsel vor, das an einem Aktionstag im letzten Herbst viele Begegnungsmöglichkeiten schaffte: MitarbeiterInnen aus Werkstätten wechselten in Berliner Firmen, MitarbeiterInnen aus Firmen in Werkstätten. Die Aktion fand eine breite Resonanz in den Berliner Medien und wurde auch von der bundesweiten Werkstattöffentlichkeit mit großem Interesse zur Kenntnis genommen. Die Berliner stehen für Folgeprojekte in anderen Städten und Regionen gerne mit Rat und Tat zur Verfügung. Der große Erfolg dieser Aktion verweist aber auch auf die Notwendigkeit, gezielt am Image der Werkstätten zu arbeiten, ihre Leistungen bekannt zu machen und Kontaktmöglichkeiten zu schaffen.

#### **Fazit:**

Die Tagung thematisierte die grundsätzlichen Fragen der Zukunftsfähigkeit der Werkstatt und bot viele Anregungen für ein strategisches Vorgehen und Gestaltungsmöglichkeiten seitens der Werkstatteleitung. "Auf die Leitung kommt es an", propagiert die PROGNOSE-Studie. Das Management, so die Verfasser, habe ausreichend Spielräume zur Gestaltung, wenn die steuerbaren Faktoren genutzt werden. Die Veranstaltung schärfte die Wahrnehmung der Teilnehmer, gab Hinweise, bot Konzepte und Methoden für eine solche Gestaltung, die Arbeit vor Ort müssen die Verantwortlichen selber leisten.

---

## Wann ist es endlich genug?

Wieviel Stress und Spannung halten wir aus, wie viele Konflikte sind verkraftbar?



Fast alle Berufsgruppen in WfbM zeichnen sich durch eine besondere Vielfältigkeit aus, die oft belebend und im Guten Sinne herausfordernd ist. Doch zu viel desselben, sei es im Kern auch noch so gut, nutzt ab, strapaziert Körper und Nerven und irgendwann sagt dann jedes System: Es ist genug!

Wann dieser Punkt erreicht ist, ist individuell verschieden. Was die einen schon als Stress erleben, ist für andere noch eine gewollte Herausforderung. Es ist einerseits typabhängig, andererseits davon abhängig, wieviel Spannung in einem Team herrscht, wie viele Konflikte es mit Kollegen, Vorgesetzten und Beschäftigten es gibt. Auch entscheidend sind die Kommunikationskompetenzen eines jeden Einzelnen Beteiligten.

Wissenschaftlich betrachtet, wissen wir heute, dass Stress und unsere Resilienz maßgeblich daran beteiligt sind, wie gesund wir sind.

Mit dem Input und den Werkzeugen dieser Fortbildung wollen wir herausfinden, oder uns erneut daran erinnern, was Stress in uns eigentlich anrichtet und warum es so wichtig ist, sich mit diesem Thema (erneut) zu beschäftigen. Welcher Persönlichkeitstyp bin ich? Wie resilient, d.h. psychisch widerstandsfähig, fühle ich mich und welche Kompetenzen brauche ich um mit Konflikten gut umzugehen. Was kann ich körperlich im Alltag für mich tun, welche Unterstützung brauche ich von wem, damit wir alle wieder besser miteinander arbeiten können. Wie und wodurch generiere ich wieder Freude an meiner Arbeit, die doch auch einmal da war.

Die beiden Trainerinnen Benina Ahrend und Ulrike Martzinek verstehen sich seit einigen Jahren als Botschafterinnen eines besseren Umgangs mit Stress, der sich ja nicht immer vermeiden lässt. Ein besseres Verständnis für den Stress, der ja als Phänomen auch einen Sinn hat, und eine Haltung, die jedem Persönlichkeitstyp gerecht werden kann, wollen sie hier vermitteln. Sich selbst besser kennenlernen oder wieder wahrnehmen, ist das Ziel dieser Fortbildung. Knowhow über die physiologischen Folgen von Stress sollen dabei ebenso helfen, wie durch Innehalten wieder zu mehr Freude im Tun zu kommen.

Kompetenzen im Umgang mit Konflikten, in jedem selbst und mit anderen sollen die TeilnehmerInnen hierbei unterstützen.

Wie in anderen Workshops und Seminaren der beiden Trainerinnen auch, besteht dieses 2-Tages-Seminar aus Inputeinheiten mit der unerlässlichen Theorie zum Thema, die auch hier greifbar und "alltagstauglich" vermittelt werden soll. Natürlich sind die von den TeilnehmerInnen mitgebrachten Fragen, Fälle, Themen zentral. Ferner kommen wie immer viele Möglichkeiten hinzu, das Erlernete auch praktisch in kleinen Übungseinheiten erstmals oder als Wiederholung einzuüben.

**Ort:** Hamburg

**Preis:** 380,00 Euro zzgl. MwSt.

**Weitere Informationen und Anmeldung**

## **Andere Zielgruppen unter dem Werkstattdach - ein Zukunftsmodell?**

**Die Effekte von Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen nach Berufsbildungsgesetz und SGB III im Rahmen der WfbM**



Der Gedanke ist nicht neu, aber umstritten. Immer wieder wurde er fehlgedeutet oder bewusst verfälscht. Er lautet: Werkstätten können mehr sein als Arbeitsstellen für Menschen mit Behinderung.

Sie können ihr Angebot zu dem eines Sozialunternehmens erweitern. Dazu müssen sie neben ihrer Kernzielgruppe der "voll Erwerbsgeminderten" auch erwerbsfähigen Arbeitslosen mit besonderen Vermittlungshemmnissen Ausbildung und Beschäftigung bieten.

Die Befürworter eines solchen Konzeptes, unter anderem im Vorstand der BAG WfbM, sehen in dieser Öffnung einen zusätzlichen Weg für Inklusion, die "Inklusion nach innen". Sie sehen eine Öffnung in den Sozialraum, verbunden mit mehr Verständnis und Akzeptanz in der Bevölkerung und einem verbesserten Image als Sozialpartner und als Partner der Politik. Sie sehen darin die Chance zu Kontakten, dazu Kooperations- und Synergiemöglichkeiten mit andern Leistungserbringern wie Bildungs- und Beschäftigungsträgern. Sie verweisen auf eine bessere Nutzung von Ressourcen und öffentlichen Investitionen und damit auf sinnvolle volkswirtschaftliche Effekte. Sie erhoffen sich zudem positive Auswirkungen auf ihre eigentliche Zielgruppe: Qualifizierungs- und Ausbildungsmöglichkeiten mit Abschlüssen im eigenen Haus, die Möglichkeit zum Voneinander-Lernen, verbesserte Übergänge in den Arbeitsmarkt. Und sie versprechen sich davon eine Lösung für den zunehmenden Ausfall von Leistungsträgern in der eigenen Produktion, mehr wirtschaftliche Stabilität, Planbarkeit, Flexibilität und Verlässlichkeit und damit ein verbessertes wirtschaftliches Ergebnis.

53° NORD will die Idee der Werkstatt als Sozialunternehmen auf den Prüfstand stellen und ausloten, was sich von diesen Hoffnungen in der Praxis erfüllt. Welche Erfahrungen gibt es mit diesem Ansatz und wie lauten die Ergebnisse? Wo liegen die Chancen, wo mögliche Gefahren? Von welcher Seite kommen Einwände und Widerstände? Lassen sie sich überwinden? Grundsätzlich betrachtet: Ist der Weg zum Sozialunternehmen richtungsweisend für die Weiterentwicklung der Werkstätten? Liegt darin vielleicht sogar eine der möglichen Lösungen für unsere gesamtgesellschaftlichen Zukunftsaufgaben? Und schließlich: Was kann die einzelne Werkstatt davon umsetzen, trägt der Ansatz zur Lösung ihrer regionalen Probleme bei?

Die Veranstaltung sucht Antworten auf diese Fragen. In der Diskussion der vorgestellten Praxisbeispiele können die Teilnehmer ausloten, ob dieser Weg auch ihre Werkstatt verändern kann. Diese Tagung kann auch für Sie wichtig werden. Sie sollten sie nicht verpassen.

**Termin:** 15. und 16. Oktober 2018

**Ort:** Kassel

**Preis:** 380,00 Euro zzgl. MwSt.

**Weitere Informationen und Anmeldung**

---

## **Auf der Suche nach Lohngerechtigkeit- Welche Entgeltkonzepte haben sich in der WfbM bewährt?**



Das Thema Lohngerechtigkeit ist in der Arbeitswelt eines der zentralen Streitthemen zwischen Arbeitnehmern, Gewerkschaften und Arbeitgebern unter anderem deshalb, weil sich in der Entlohnung eine Wertschätzung der geleisteten Arbeit widerspiegelt.

Das gilt auch für Werkstätten, auch wenn die Arbeit hier nicht als Erwerbsarbeit gilt, keinen tariflichen Regelungen unterliegt und keinen Anspruch auf einen gesetzlichen Mindestlohn begründet. Laut BMAS lag das durchschnittliche monatliche Arbeitsentgelt in WfbM im Jahr 2016 bei 180 Euro, das Arbeitsförderungsgeld bereits eingerechnet. Nach dessen Verdoppelung dürfte der Durchschnitt heute bei circa 210 Euro liegen. Auch bei dieser verhältnismäßig geringen Summe stellt sich die Frage nach gerechten Bewertungskriterien. Das SGB IX gibt dafür lediglich einen Hinweis. In § 219 verpflichtet es die Werkstätten, den Beschäftigten "ein ihrer Leistung entsprechendes Arbeitsentgelt" zu zahlen.

Ein Blick auf die Entgeltsysteme der Werkstätten zeigt eine breite Vielfalt. Einige legen, wie in den Tarifregelungen üblich, die Anforderungen der Tätigkeit zu Grunde, gelegentlich verknüpft mit einer Qualifizierungskomponente: Abschlüsse zahlen sich finanziell aus. Manche Werkstätten knüpfen die Entgelte an die erbrachte Leistung, andere an das Verhalten. Die meisten Entgeltsysteme basieren auf einer Mischung dieser Varianten.

Bei der Bandbreite der Entgeltzahlungen sind ebenfalls unterschiedliche Philosophien festzustellen. Die einen orientieren die Unterschiede in der Lohnhöhe an der tatsächlichen Produktivität und gestalten sie entsprechend

groß, die anderen setzen auf das Solidarprinzip und halten die Bandbreite bewusst niedrig.

Eine zusätzliche Schwierigkeit ergibt sich beim Wechsel des Arbeitsplatzes. Oft erhalten Beschäftigte aufgrund der Besitzstandswahrung noch nach Jahren ein deutlich höheres Entgelt als ihre Kollegen in der gleichen Arbeitsgruppe? auch dies eine Frage der Lohngerechtigkeit. Schließlich entwickeln manche Werkstätten ein Zulagensystem, das die Lohnhöhe ebenfalls deutlich beeinflussen kann.

Diese Fachtagung bringt Licht in die den unterschiedlichen Systemen zugrundeliegenden Philosophien, Werthaltungen und Absichten. Sie nimmt dabei Bezug auf die viel diskutierte Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung mit dem Titel "Entgelt und Entgeltordnungen in Werkstätten für Menschen mit Behinderungen", erstellt von Alexander Bendel vom Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen und Dr. Caroline Richter von der Ruhr-Universität Bochum. Die Tagung bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, die eigenen Kriterien zu justieren und in der eigenen Werkstatt zu einer angemessenen und weitgehend "gerechten", zumindest aber nachvollziehbaren Grundlage für das eigene Bewertungssystem zu kommen.

**Termin:** 06. und 07. November 2018

**Ort:** Kassel

**Preis:** 220,00 Euro zzgl. MwSt.

**Informationen & Anmeldung**

Es begrüßt Sie Ihr Team von 53° NORD!



Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen  
Frankfurter Straße 227b | 34134 Kassel

Telefon 0561 | 47 59 66 - 53 • Telefax 0561 | 47 59 66 - 75  
[info@53grad-nord.com](mailto:info@53grad-nord.com) • [www.53grad-nord.com](http://www.53grad-nord.com)

Genossenschaft der Werkstätten  
für behinderte Menschen Mitte eG  
Sitz der Gesellschaft: D-34134 Kassel

Vorstand: Dr. Margret Biste | Jürgen Müller | Steffen Pohl | Thomas Schilder | Stefan Werner  
Aufsichtsratsvorsitzender: Gerald Reißmann  
GnR 383 | Amtsgericht Kassel



Ust.-IDNr. DE 177 422 558 • Steuernummer 025 250 70 616

Evangelische Bank eG Kassel  
IBAN DE38 5206 0410 00 0000 0485 • BIC GENO DEF1 EK1

---

Sie möchten unseren **53° NORD Newsletter** abbestellen?  
Bitte klicken Sie auf den folgenden Link: [UNSUBSCRIBE]

