

53° NORD Agentur und Verlag

Ein Geschäftsbereich der GDW - Genossenschaft der Werkstätten für inderte Menschen
Hessen und Thüringen eG

Frankfurter Stra227 ab
34134 Kassel

Telefon: 0561 | 47 59 66 - 53
Telefax: 0561 | 47 59 66 - 75

URI: <https://www.53grad-nord.com>

Eine verständliche und von allen akzeptierte Entgeltordnung: Die Mühe lohnt

Leider gibt es in der Werkstatt in der Regel nicht sehr viel zu verteilen. Das Durchschnittsentgelt liegt bei knapp 200 €, da sind die 52 € Arbeitsförderungsgeld schon eingerechnet. Trotzdem, oder vielleicht gerade deshalb, ist das Thema Lohngerechtigkeit in der Werkstatt wichtig. Nach welchen Kriterien sollen die Entgelte ausgezahlt werden? Nach Produktivität und Leistung? Nach individuellem Bemühen? Nach Pünktlichkeit, Sorgfalt oder anderen Aspekten des Arbeitsverhaltens? Sollen Lohnspanne groß oder gering sein? Sollen vielleicht alle dasselbe bekommen? Mit diesen Fragen beschäftigte sich am 6. und 7. November eine 53° Nord-Fachtagung in Kassel mit dem Titel: Auf der Suche nach Lohngerechtigkeit – Welche Entgeltkonzepte haben sich in der **WfbM** bewährt?

Für diese Tagung hatten sich die Veranstalter Unterstützung geholt: Dr. Caroline Richter und Alexander Bendel vom Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen referierten über ihre Forschungsergebnisse. Sie haben 2015 für die Friedrich-Ebert-Stiftung eine viel diskutierte Studie erstellt. Ihr Titel: „Entgelt und Entgeltordnungen in Werkstätten für Menschen mit Behinderungen“. In der Folge beschäftigten sie sich weiter intensiv mit dem Thema Entlohnungssysteme in Werkstätten. Zwei Tage hatten die 30 Teilnehmer der Veranstaltung die Gelegenheit, gemeinsam mit den Wissenschaftlern ihre eigenen Entgeltsysteme zu überprüfen, und Kriterien für ein gerechtes, angemessenes oder zumindest nachvollziehbares Bewertungssystem zu finden. Alle Werkstattgruppen waren vertreten: Leitungskräfte und Produktionsverantwortliche, Sozialdienste und Gruppenleitungen und eine erfreulich große Anzahl von Werkstatträtern, die beim Thema Entgelt ja seit Kurzem ein Mitbestimmungsrecht haben.

Die Erwartungen der Teilnehmer wurden schnell deutlich: Sie waren bereits in die Überarbeitung ihrer bestehenden Entgeltordnung eingestiegen oder auf der Suche nach einem neuen Ansatz. Die Hoffnung nach einer allgemeingültigen Vorlage zerschlug sich sehr schnell. Schon die ersten Diskussionen zeigten, dass es sie nicht gibt und auch künftig nicht geben wird. Zu unterschiedlich sind die Ausgangsbedingungen, die Personengruppen und die Philosophien der Werkstätten.

Zwei Praxisbeispiele machten das deutlich: Karl-Hein Müller stelle die **WfbM** Aurich-Wittmund vor. Mit rund 800 Plätzen zahlt sie Durchschnittslöhne von 450 Euro. Möglich wird dies durch eine langjährige und enge Kooperation mit dem Auricher Windkraftunternehmen Enercon. Auch wenn nicht alle Abteilungen in diese Aufträge eingebunden sind, herrscht in der Werkstatt eine sehr industrienähe Arbeitsatmosphäre. Analog zur Arbeitsleistung ist auch die Lohnspanne erheblich, sie liegt zwischen Grundlohn und knapp 1000 Euro im Monat.

Den Kontrast dazu lieferte der kleine Landwirtschaftsbetrieb Der Hof in Isenbüttel. In dieser Kleinwerkstatt, die ihre Anerkennung über einen Kooperationsvertrag mit der Lebenshilfe Gifhorn sicherstellt, arbeiten 26 Beschäftigte in Ackerbau, Tierhaltung und Vermarktung. Werkstattleiter Roland Bursian erläuterte, dass alle Beschäftigten in dieser Werkstatt den gleichen Lohn erhalten, bis auf einen geringen individuellen Steigerungsbetrag, der zwischen 5 und 20 Euro differiert. Die Tätigkeit erfordert Jobrotation und vollen Einsatz. Zum wirtschaftliche Ergebnis tragen alle im Rahmen ihrer Möglichkeiten bei, die Lohnsolidarität ist Ausdruck des Teamgefühls und wird von allen mitgetragen.

Caroline Richter und Alexander Bendel stellten in ihren Ausführungen dar, welche unterschiedlichen Gerechtigkeitsdimensionen in eine Entgeltfindung einfließen können. Einige dieser Dimensionen sind unabhängig von der Person. Dazu gehören die Anforderungen, die ein Arbeitsplatz an den Beschäftigten stellt (**Anforderungsgerechtigkeit**). Ein Gremium schätzt diese Anforderungen anhand vorgegebener Kriterien ein und bildet sie in einem Entgeltsystem ab. Verhalten oder Leistung der Person spielen für diese Dimension keine Rolle.

Bei der **Sozialgerechtigkeit** bestimmen soziale Gesichtspunkte die Entlohnung: Hat jemand z. B. eine Familie zu ernähren, sinkt seine Leistungsfähigkeit im Alter (eine Form der Besitzstandswahrung) etc.? Kriterium ist der Bedarf des Beschäftigten zum Lebensunterhalt. Die **Marktgerechtigkeit** bezieht die Löhne auf die Ertragssituation des Unternehmens und seiner

Geschäftsfelder am Markt. Bei hoher Nachfrage und guten Preisen ist die Entlohnung hoch, sind Nachfrage und Gewinn gering, sind sie niedrig.

Zu den personenbezogenen Gerechtigkeitsdimensionen gehört in erster Linie die

Leistungsgerechtigkeit. Die Höhe der Entlohnung hängt hier von der persönlichen Leistung ab, etwa der gefertigten Stückzahl pro Tag.

Steht das individuelle Verhalten einer Person im Fokus, spricht man von

Verhaltensgerechtigkeit. Beispiele hierfür sind Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, das Verhalten gegenüber Kollegen, Vorgesetzten und Kunden, Sorgfalt oder die Sauberkeit am Arbeitsplatz.

Die letzte Dimension ist die **Qualifikationsgerechtigkeit.** Entlohnt wird die Qualifikation einer Person. Sie wird mit seiner Befähigung gleichgesetzt, entlohnt wird also das Potential einer Person, nicht seine reale Leistung. Diese Dimension ist übrigens entscheidend für einen Großteil der Lohnfindungen am Arbeitsmarkt, wo die tariflichen Einstufungen nach Abschlüssen vorgenommen werden.

Bei der Entlohnung in der Werkstatt sind Kombinationen dieser Gerechtigkeitsdimensionen üblich. Die vorgegebene Aufteilung in Grundbetrag und Steigerungsbetrag ist der Sozialgerechtigkeit geschuldet: Niemand soll ganz ohne oder mit Minimallohn nach Hause gehen. Das Lohnniveau einer Werkstatt hängt ab von ihrer Erlössituation, also von der Position am Markt, damit realisiert das Werkstattentgelt immer auch die Dimension Marktgerechtigkeit. Für den Steigerungsbetrag spielen Anforderungen, Leistung und Verhalten eine Rolle. Die Dimension Qualifikation spielt in der Regel keine unmittelbare Rolle für die Einstufung, indirekt befähigt sie aber zu besser bewerteten Tätigkeiten und damit zu höherem Entgelt.

Die entscheidenden Kriterien in den Entgeltsystemen sind somit Anforderung, Leistung und Verhalten, ihre Anteile und ihre Definition bestimmen den Charakter der Entgeltordnung. Stark diskutiert wurde auf der Tagung die Leistungskomponente: Mitarbeiter mit höheren Einschränkungen erbringen geringere Leistungen, auch wenn sie sich sehr bemühen - ist das gerecht? Andererseits: Soll der Faule das Gleiche verdienen wie der Fleißige?

Ebenso kontrovers diskutiert wurde das Lohnkriterium „Verhalten“: Sollen Freundlichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Sozialverhalten in die Bewertung eingehen? Wie ist es mit Pünktlichkeit oder Sauberkeit am Arbeitsplatz? In der tariflichen Entlohnung der Wirtschaft spielen diese Dimensionen keine Rolle, zum Teil sind sie in der **WfbM** offensichtlich einer pädagogischen Absicht geschuldet. Die Tagung machte deutlich, dass jede Werkstatt ihre eigene Definition von Lohngerechtigkeit finden und sich ihrer bewusst sein sollte. Eine Entgeltordnung kann auch der Spiegel des Menschenbildes sein, das in der Werkstatt herrscht.

Die Entgeltordnungen unterscheiden sich zudem erheblich bezüglich ihrer Detailliertheit bzw. Komplexheit. Eine wesentliche Anforderung, das ergab die Diskussion, sollte in der Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit liegen. Entgeltordnungen sollten gut kommuniziert werden, nach innen ebenso wie nach außen. Einige Forderungen gingen auch in Richtung Einfachheit – Komplexität verbessert nicht unbedingt die Gerechtigkeit. Große Unterschiede zwischen den Teilnehmern zeigten sich zudem bezüglich der Einstufungsintervalle. Sie lagen zwischen einer täglichen Erfassung der Arbeitsleistung und einer nur jährlichen oder sogar mehrjährigen Einstufung. Richter und Bendel berichteten aus der Arbeitswissenschaft, dass kurze Intervalle in der Wirtschaft unüblich sind. Deutlich wurde auch, dass Bewertungen nie eine vollkommene „Gerechtigkeit“ herstellen können, weil die Kriterien ungenau sind und weil – trotz Schulung – der subjektive Faktor nicht auszuschließen ist.

Ein weiterer Teil der Tagung beschäftigte sich mit dem Vorgehen bei der Erstellung einer neuen Entgeltordnung. Hier rieten die Wissenschaftler, mit der Ist-Analyse zu beginnen: Warum wollen wir die Veränderung? Was ist gut an unserem System? Was sollte sich ändern? Im zweiten Schritt sollte das Team das ideale Ergebnis definieren: Was ist danach anders? Was ist besser? Was darf vom Bestehenden bleiben? Was darf sich auch verschlechtern (z.B. die Zahlung eines geringeren Lohns für vormalige Vielverdiener)? Einvernehmen sollte zudem herrschen über die Zeitplanung, die Zusammensetzung der Entgeltkommission, möglichen Übergangsregelungen, der Frage der Kommunikation der Ergebnisse - im Betrieb und nach außen - sowie über eine Erprobungs- und Korrekturphase. Die Leitung sollte in jedem Fall den Auftrag erteilen, besser noch eingebunden sein, damit sie das Ergebnis später auch in Kraft setzt.

Von Bedeutung für den Prozess ist die regelmäßige Einbeziehung externer Experten, um einer „Betriebsblindheit“ vorzubeugen. Das können z.B. nicht beteiligte Kollegen aus dem eigenen Betrieb sein, die die Überlegungen und Zwischenergebnisse „mit fremden Augen“ anschauen. Die Werkstatträte einzubeziehen ist mit dem Inkrafttreten des BTHG Pflicht, sie sollten nicht nur das fertige Ergebnis absegnen, sondern fester Bestandteil der Kommission sein. Auch wenn alle relevanten Gremien (Leitung, Produktion, Rehabilitation, Gruppenleitungen, Werkstatträte, evt. auch Qualitätsmanagement und IT) beteiligt sein sollten, ist es empfehlenswert, die Gruppe nicht zu groß und damit arbeitsfähig zu halten. Sinnvoll sind zudem Zwischeninformationen über Richtung und erste Ergebnisse, um früh eine Akzeptanz herzustellen.

In jedem Fall lohnt es sich, für die Überarbeitung einer Entgeltordnung einen innerbetrieblichen Aufwand zu betreiben. Für den Betriebsfrieden sind Lohngerechtigkeit, individuell und

betriebsübergreifend, die Durchschaubarkeit des Lohnsystems sowie seine Akzeptanz wichtige Faktoren. Evt. lohnt es sich, dafür auch eine Unterstützung von außen in Anspruch zu nehmen.