

Gehälter im Ideenmanagement

Einflussgrößen - BVW/KVP-Einstufungsbeispiele - Schlussfolgerungen

„Wieviel kann man eigentlich im Ideenmanagement verdienen?“

„Ganz einfach: Es kann je nach Tarifvertrag bei 18.000 Euro Jahresgehalt losgehen. Und das Ende der Fahnenstange ist bei 60.000 Euro p.a. noch nicht erreicht.“

In diesem Fachbericht werden im ersten Teil die vielschichtigen tariflichen und nichttariflichen Einflussgrößen vorgestellt, die grundsätzlich, aber auch speziell im Ideenmanagement die effektive Gehaltshöhe beeinflussen.

Auf Basis der tariflichen Einflussgrößen werden im zweiten Teil typische Tätigkeiten im Rahmen allgemein gehaltener, nachvollziehbarer Stellenbeschreibungen für typische Jobs im BVW und KVP vorgestellt und eingestuft.

Der dritte Teil behandelt die Chancen und Grenzen von Gehaltsanalysen und -statistiken. Erst die differenzierte Analyse des Einzelfalls erschließt ihn für einen sachgerechten Vergleich und verhindert, dass Äpfel mit Birnen verglichen werden.

Teil 1: Einflussgrößen

Tarifvertrag. Die meisten Ideenmanager und Ideenmanagerinnen¹⁾ sind in Unternehmen beschäftigt, für die zwischen dem jeweiligen Arbeitgeberverband und der zuständigen Gewerkschaft ein Entgelt-Tarifvertrag abgeschlossen ist. Ist der Arbeitgeber kein Verbandsmitglied, so wird er sich trotzdem mehr oder weniger - möglicherweise auch im Rahmen eines mit der zuständigen Gewerkschaft vereinbarten Haustarifvertrags - am einschlägigen Flächentarifvertrag orientieren.

In diesem Fachbericht werden die derzeit geltenden Tarifverträge der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden als Beispiel zu Grunde gelegt:

Für die Einstufung der Arbeitsaufgaben dient der „Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I für Arbeiter und Angestellte in der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden“ vom April 1988 als Beispiel.²⁾

Für die Höhe der Tarifgehälter dient das „Gehaltsabkommen für die Beschäftigten in der Metallindustrie Nordwürttemberg/ Nordbaden“ vom Januar 2001 als Beispiel. Dieses enthält eine ab 1.5.2001 gültigen Euro-Gehaltstafel³⁾ mit folgenden Gehaltsgruppen:

K 1 - K 7	Kaufmännische Angestellte
T 1 - T 7	Technische Angestellte
M 1 - M 5	Meister

In anderen Tarifbezirken und Branchen, beispielsweise in der Chemieindustrie, haben die Tarifpartner inzwischen modernere und integrierte Entgeltsysteme für alle Arbeitnehmer, die für Arbeiter und Angestellte gleichermaßen gelten, entwickelt und vereinbart.

Auch in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg laufen seit Mitte der 90-er Jahre Verhandlungen über ein neues „Entgelt-Rahmenabkommen“ (ERA), das die bisherigen Lohngruppen der Arbeiter und die Gehaltsgruppen der Angestellten in ein einheitliches Entgeltsystem überführen und mit über hundert Tarifbeispielen untermauern soll.

Die summarische Einstufung der Tätigkeiten von kaufmännischen/technischen Angestellten und Meistern in K-, T- und M-Gruppen ist jedoch in der tariflichen Praxis immer noch der am häufigsten anzutreffende Fall.

Da sich sämtliche tariflichvertraglichen Bezugspunkte in diesem Fachbericht auf einen bestimmten Tarifvertrag beziehen, wäre es ein Trugschluss, die hier dargestellten Zahlen 1:1 auf jeden beliebigen Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft oder im Öffentlichen Dienst zu übertragen. Für eine realistische Beurteilung des Einzelfalls ist zu prüfen, ob und welcher Tarifvertrag gilt und dieser gegebenenfalls zu Grunde zu legen.

Tarifgruppen. Tätigkeiten im Ideenmanagement sind in der Regel im kaufmännischen Bereich anzusiedeln. Daher wird die Einstufung normalerweise innerhalb der sieben K-Gehaltsgruppen erfolgen. In besonderen Fällen kann aber auch eine T- oder eine M-Gehaltsgruppe zutreffen.

Jahresgehalt. Wie sich weiter unten zeigen wird, liegt das niedrigste tarifliche Gehalt im Ideenmanagement in der Gruppe K 1. Im 1. Beschäftigungsjahr bedeutet K 1 ein Monatsgehalt von 1.351,86 Euro brutto.

Üblicherweise vergleicht man Jahresgehälter. Dazu wird das Monatsgehalt nicht einfach mit 12 aufs Jahr umgerechnet. Auf Grund der tariflichen Regelungen wird statt dessen mit Faktor 13,24 (69 % Urlaubsgeld + 55 % Weihnachtsgeld ergibt Faktor 12 + 1,24) multipliziert.

$$G_J = G_M \times 13,24$$

Für K 1 im 1. Beschäftigungsjahr ergibt sich:

$$G_M = 1.351,86 \text{ Euro}$$

$$G_J = 1.351,86 \times 13,24 = 17.899 \text{ Euro.}$$

Dieses Jahresgehalt trifft für die im Teil 2 beschriebene einfache Tätigkeit „Datentypist(in)“ zu und wurde in der Einleitung dieses Fachberichts grob gerundet mit 18.000 Euro als Einstiegsgehalt genannt.

Leistungsbeurteilung. Das Jahresgehalt erhöht sich durch eine Leistungszulage, um das Niveau der individuellen Leistung zu berücksichtigen.

$$G_{JL} = G_J \times (100 + L) / 100$$

Für K1 im 1. Beschäftigungsjahr mit $G_J = 17.899$ Euro ergibt sich bei einer Leistungszulage $L = 8 \%$:

$G_{JL} = 17.899 \text{ Euro} \times 108 / 100 = 19.331 \text{ Euro}$

Für den Durchschnitt der aller Leistungszulagen innerhalb eines Betriebs ist bei dem hier als Beispiel zu Grunde gelegten Tarifvertrag 10% vereinbart.

Außertarifliches Gehalt. Es wird sich im Teil 2 zeigen, dass im Ideenmanagement auch sehr hochwertige Tätigkeiten vorzufinden sind, die von der höchsten tariflichen Gehaltsgruppe nicht mehr erfasst werden. Jenseits der Tarifgruppen liegt der sogenannte ausser tarifliche Bereich mit den AT-Gehältern.

Die höchste Tarifgruppe ist T 7 mit einem Jahresgehalt von 52.586 Euro, mit einer beispielsweise 10%igen Leistungszulage also 57.844 Euro. Aus diesem Grund hieß es in der Einleitung dieses Fachberichts, dass das Ende der Fahnenstange bei 60.000 Euro p.a. noch nicht erreicht ist.

Bei den K-Gehaltsgruppen, die sich grundsätzlich unterhalb der entsprechenden T-Gehaltsgruppen bewegen, liegt die höchste Tarifgruppe ohne Berücksichtigung einer Leistungszulage mit K 7 bei 48.009 Euro.

Arbeitszeit. Beim Vergleich von Gehältern ist die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit zu berücksichtigen. Die Beispiele in diesem Fachbericht basieren auf einer 35-Stundenwoche.

Überstunden können nicht nur mit Geld, sondern auch über Zeitkonten oder Zusatzurlaub vergütet werden. In manchen AT-Verträgen werden unbezahlte Überstunden in einem gewissen Umfang als selbstverständlich erwartet.

Tätigkeitsmerkmale. Die Einstufung in eine bestimmte Gehaltsgruppe erfolgt auf Basis von Tätigkeitsmerkmalen. Diese werden mit summarischen Beispielen illustriert. Für K 1 heißt es beispielsweise: „Einfache Tätigkeiten, die nach entsprechender Einweisung ausgeführt werden können und die in der Regel keine vollendete Berufsausbildung oder entsprechende auf andere Weise erworbene Kenntnisse im Beruf voraussetzen.“²⁾

Diese abstrakte Definition wird im Tarifvertrag durch Beispiele konkretisiert. Einige dieser Beispiele beziehen sich auf Buchungsmaschinen oder Lochkarten und sind überholt. Zur Erinnerung: Die Tarifpartner der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg arbeiten schon seit Jahren am ERA, der zeitgemäße Tarifbeispiele beinhalten wird.

Es ist aber trotz der überholten Beispiele offensichtlich, dass ein Mitarbeiter, der im Ideenmanagement nichts anderes tut, als

- Verbesserungsvorschläge mit einem einfach bedienbaren Computerprogramm erfassen, wobei alle einzutippenden oder einzuscannenden Daten vorgegeben sind
- e-Mail-Versand aller erforderlichen Briefe an Einreicher und Gutachter auslösen
- Automatische Terminüberwachung mit automatisch versendeten Mahnungen auslösen
- Von Gutachtern oder Kommission vorgegebenen Prämien und Begründungen erfassen und die automatische Information der Einreicher und der Lohn/Gehaltsabrechnung auslösen
- Druck monatlicher Statistiken auslösen

in dieser K 1-Tarifgruppe einzuordnen ist. Damit haben wir bereits die typischen Tätigkeiten des ersten

konkreten Beispiels „Datentypist(in)“, das im Teil 2 vollständig dargestellt ist, eingestuft.

Verwalten oder Gestalten. Im Ideenmanagement wird nicht selten - bewusst oder unbewusst - mit Mogelpackungen operiert. Die erste Mogelpackung: Nicht überall, wo „BVW-Beauftragter“ draufsteht, ist auch tatsächlich einer drin.

Es ist ein großer Unterschied,

- ob es sich um eine rein verwaltende, administrative Sachbearbeitertätigkeit auf operativer Ebene im Rahmen vorgefundener Rahmenbedingungen handelt - oder
- ob selbständig gestaltende, strategische Tätigkeitsmerkmale mit Verantwortung für die Weiterentwicklung des Systems dominieren oder zumindest eine wesentliche Rolle spielen.

In Teil 2 wird der Begriff BVW-Beauftragter nur dann verwendet, wenn der Stelleninhaber tatsächlich von der Unternehmensleitung für das Betriebliche Vorschlagswesen „beauftragt“ und nicht lediglich als Sachbearbeiter eingesetzt ist.

Der Unterschied zwischen operativem Verwalten und strategischem Gestalten spielt bei der Einstufung in eine Gehaltsgruppe eine wichtige Rolle.

Umfang des verantworteten Arbeitsgebietes. Die zweite Mogelpackung: Nicht überall, wo „Ideenmanagement“ draufsteht, ist auch tatsächlich Ideenmanagement drin.

Es ist inzwischen in Fachkreisen bekannt, dass Mitarbeiterverbesserungsvorschläge sowohl auf spontaner, als auch auf systematischer Ideenfindung beruhen können. Ideenmanagement wird daher seit den 90-er Jahren als Kombination von zwei partizipativen Optimierungssystemen, die üblicherweise BVW und KVP genannt werden, verstanden.⁴⁾

Eine BVW-Sachbearbeiterin, ein KVP-Koordinator oder eine BVW-Beauftragte werden folglich nicht bereits dadurch zur Ideenmanagern, indem sie sich ein neues Namensschild an die Tür hängen. Diese Tätigkeiten erfüllen lediglich Teilaspekte unter dem Dach des (unter Umständen in dieser ganzheitlichen Sicht im Unternehmen gar nicht vorhandenen) Ideenmanagements.

Selbstverständlich kann einem niemand verbieten, sein BVW in Ideenmanagement umzutaufen. Einen Teilaspekt des Ideenmanagements deckt das BVW ja immerhin ab.

Eine echte Ideenmanagerin trägt jedoch strategische Verantwortung für BVW und KVP im Unternehmen.

Der Verantwortungsumfang (BVW, KVP oder beides) spielt bei der Einstufung in eine Gehaltsgruppe eine wichtige Rolle.

Wertigkeitsprägende Tätigkeit. Nicht immer ist ein in BVW oder KVP beschäftigter Mitarbeiter ausschließlich für das Ideenmanagement tätig.

Es gibt Mitarbeiter, die sich nur nebenher um BVW und KVP kümmern und für deren Gehaltsfindung die mit dem Ideenmanagement verbundenen Tätigkeitsmerkmale eine vollkommen untergeordnete Rolle spielen.

Wird die vorgenannte K 1-Tätigkeit von jemand ausgeführt, der ansonsten typischerweise Tätigkeitsmerkmale von K 3 oder einer höheren Gruppe erfüllt, so ist

nicht die K 1-Tätigkeit wertigkeitsprägend, sondern die andere.

Im Teil 2 muss aber sinnvoller Weise davon ausgegangen werden, dass die dargestellten Tätigkeiten im Rahmen des Ideenmanagements wertigkeitsprägend sind. Dies ist dann der Fall, wenn die Ideenmanagement-Tätigkeiten überwiegen oder ohnehin zu einer identischen Einstufung führen, wie die übrigen Tätigkeiten.

Falls sich ein Gehalt aber aus ganz anderen Tätigkeiten (z.B. Personalwesen, Arbeitssicherheit, Qualitätsmanagement, Industrial Engineering, Controlling) in einer anderen Gehaltsgruppe ableitet, verliert es für die hier zur Diskussion stehende Frage der Gehälter im Ideenmanagement jegliche Aussagefähigkeit.

Weil sich aber in der Praxis gerade im Ideenmanagement die tatsächlich bezahlten Gehälter nicht selten aus ganz anderen wertigkeitsprägende Nicht-Ideenmanagement-Tätigkeiten ableiten, besteht bei oberflächlichen Gehaltsanalysen das Risiko nicht sachgerechter Vergleiche.

Dauer der Beschäftigung. Die Tarifgruppen beinhalten eine Steigerung pro Beschäftigungsjahr. Beispiel:

K 4 im 1. Beschäftigungsjahr: 30.402 Euro p.a.
K 4 im 2. Beschäftigungsjahr: 31.587 Euro p.a.
K 4 im 3. Beschäftigungsjahr: 33.286 Euro p.a.
K 4 ab 4. Beschäftigungsjahr: 35.127 Euro p.a.

Sonstige Zusatzleistungen. In das effektive Jahresgehalt können weitere tarifliche, übertarifliche und sonstige Leistungen eingehen. Beispiele:

Übertarifliche Zulage, Vermögenswirksame Leistungen, Direktversicherung, Betriebliche Altersversorgung, Prämien für Verbesserungsvorschläge, Firmenfahrzeug, 14. Monatsgehalt, Mitarbeitererrate, Gewinnbeteiligung.

Diese Zusatzleistungen erschweren die Vergleichbarkeit von Gehältern.

Führungsverantwortung. Bei der Einstufung der Tätigkeiten spielt es eine Rolle, ob der Stelleninhaber nur für sich selbst oder auch für wenige bzw. viele ihm unterstellte Mitarbeiter Verantwortung trägt. Dies wird sich auch in den Beispielen im Teil 2 zeigen.

Größe der Organisation. Es ist bekannt, dass größere Unternehmen unter Umständen höhere Gehälter zahlen, als kleinere Unternehmen. Das effektive Gehalt kann unter Umständen firmenspezifische übertarifliche Zulagen beinhalten.

Standort der Organisation. Auf Grund höherer Lebenshaltungskosten wird es unter Umständen schwierig sein, in Stuttgart oder München eine qualifizierte Arbeitskraft zu finden, die für das gleiche Geld zu arbeiten bereit ist, wie in einem kleinen Ort auf der Schwäbischen Alb oder im Fichtelgebirge. Es sind also auch standortspezifische übertarifliche Zulagen zu berücksichtigen.

Ausbildung. Die Ausbildung, beispielsweise als Industriekaufmann, Dipl.-Betriebswirt (BA) oder Dipl.-Kauffrau, qualifiziert den Mitarbeiter für die Erfüllung entsprechender Anforderungen und wird dadurch mittelbar bei der Einstufung berücksichtigt.

Keine der Tätigkeiten im Ideenmanagement setzt eine Hochschulausbildung zwingend voraus.

Gehaltsmitnahme aus früherer Funktion. Wie kann es sein, dass eine BVW-Sachbearbeiterin im K 4-Bereich liegt und 35.000 Euro verdient, während ihr Kollege in der Firma gegenüber auf der anderen Straßenseite für eine identische Tätigkeit ein AT-Gehalt von 70.000 Euro erhält?

Es könnte sein, dass im letztgenannten Falle eine altgediente Führungskräfte in das Ideenmanagement umgesetzt wurde. Beispiele:

- Der Werksleiter, der nicht mehr mit dem Tempo der Globalisierung Stand halten konnte.
- Die Direktorin, deren Bereich längst aufgelöst wurde und die für direkte Führungsaufgaben nicht mehr in Frage kommt.

Aus wirtschaftlichen oder rechtlichen Gründen, möglicherweise bedingt durch eine tarifliche Alterssicherungsregelung, mag es sinnvoll oder notwendig sein, derartige Personen mit dem Gehalt der ursprünglichen Funktion als Sachbearbeiter weiter zu beschäftigen.

Derartige unrealistische Gehälter sprengen natürlich jeglichen sachgerechten Gehaltsvergleich.

Die hinter derartigen Personalentscheidungen durchschimmernde Auffassung, den Anforderungen des Ideenmanagement sei letztlich jedermann gewachsen, birgt die Gefahr, dass die riesigen Chancen, die ein partizipatives Optimierungssystem für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens liefern kann, unter Umständen nicht voll ausgeschöpft werden.

Dies steht nicht im Widerspruch zu der Beobachtung, dass einige Späteinsteiger ganz hervorragende Ideenmanagement-Systeme implementiert und sich zu anerkannten Experten auf diesem Fachgebiet entwickelt haben.

Lebensalter. Das Lebensalter hat keinen direkten Einfluss auf die Gehaltsfindung. Indirekt wirkt es jedoch über die Karrieretreppe und die Beschäftigungsjahre in den Tarifgruppen. Das Lebensalter des Stelleninhabers kann jedoch - siehe „Gehaltsmitnahme aus früherer Funktion“ - zu Verwerfungen führen.

Hierarchische Stellung in der Organisation. Die Stellung im Firmenorganigramm hat keinen direkten Einfluss auf das Entgelt. Dies gilt auch für die disziplinarische Unterordnung des Ideenmanagers.

Eine Geschäftsführerin mit einem Jahresgehalt von einer Million Euro wird sich jedoch kaum den ganzen Tag mit einer Führungsmannschaft umgeben, die sich in der 50.000 Euro-Gehaltsklasse bewegen.

Die Folge: Gehört ein Ideenmanager zu den oberen Stabs- oder Führungskräften, so wird er auch mit einer verantwortungsvollen Tätigkeit beauftragt sein, die zwangsläufig ein gehobenes Gehalt begründet. Im Teil 2 finden Sie ein entsprechendes Beispiel.

Erfolgsbeteiligung. Den wenigsten Unternehmensführern und seltsamer Weise auch nur einem Bruchteil der Ideenmanager ist tatsächlich bewusst, welcher Profit in den Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter steckt.

Es kann auf keinen Fall Aufgabe dieses Fachberichts sein, auf die enormen Beträge, die ein Ideenmanagement für die Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit leisten kann, genauer einzugehen.

Wer allerdings die Chancen des Ideenmanagements in vollem Umfang erkannt hat, wird sich mit der Überlegung befassen, ob der verantwortliche Ideenmana-

ger nicht vorteilhafter Weise einen variablen Gehaltsanteil in Form einer Beteiligung am erreichten Nutzen erhalten sollte.

Es kann schließlich nicht unberücksichtigt bleiben, wenn das Ideenmanagement seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg durch geeignete Maßnahmen von beispielsweise einer Million Euro auf zwei Millionen Euro p.a. verdoppelt.

In der Praxis spielen diese Überlegungen jedoch bisher kaum eine Rolle.

Bruttogehälter. Es versteht sich von selbst, dass alle Gehaltsangaben in diesem Fachbericht Bruttogehälter sind, die erst nach Abzug von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen ausbezahlt werden.

Tariferhöhungen. Ebenso selbstverständlich ist, dass alle in diesem Fachbericht dargestellten Zahlen ein Verfallsdatum haben. Sie müssen, wenn sie auch 2003 oder später herangezogen werden sollen, vom Leser mit einem Faktor multipliziert werden, der zwischenzeitliche Tariferhöhungen berücksichtigt.

Teil 2: Praxisbeispiele

Bei den folgenden Beispielen werden signifikante Tätigkeiten im Ideenmanagement zu Grunde gelegt, von denen unterstellt werden muss, dass sie für die eingestufte Stelle insgesamt wertigkeitsprägend sind.

Die Beispiele sollen eine Orientierung geben und die Möglichkeit zeigen, wie für das Ideenmanagement typische Tätigkeitsmerkmale unterschiedlicher Wertigkeit zu Niveaubeiispielen zusammengestellt werden können.

Die relativ großen Bandbreiten innerhalb der einzelnen Beispiele basieren auch auf einer von den Autoren beabsichtigten Unschärfe.

Die Einstufung erfolgt auf Grundlage der in Teil 1 genannten Tarifverträge²⁾³⁾.

In Teil 1 wurde bereits auf die individuelle Leistungszulage hingewiesen, die in den folgenden Praxisbeispielen naturgemäß nicht berücksichtigt werden können. Eine beispielsweise 10%-ige Leistungszulage würde die nachfolgend genannten tariflichen Jahresgehälter entsprechend erhöhen.

Im konkreten Einzelfall kann erst auf Basis einer exakten Analyse der jeweiligen konkreten Stelle - unter Berücksichtigung vergleichbarer anderer Tätigkeiten im selben Unternehmen - eine rechtsverbindliche Einstufung und Eingruppierung erfolgen.

Bei der Entgeltgestaltung sind Mitwirkungs- und Kontrollrechte von Betriebs- und Personalrat zu beachten.

Datentypist(in)

Einfache, rein operative Tätigkeiten nach kurzer Einweisung unter Voraussetzung elementarer Computerbedienungskenntnissen ohne vollendete Berufsausbildung:

- Verbesserungsvorschläge mit einem einfach bedienbaren Computerprogramm erfassen, wobei alle einzutippenden oder einzuscannenden Daten vorgegeben sind
- e-Mail-Versand aller erforderlichen Briefe an Einreicher und Gutachter auslösen
- Automatische Terminüberwachung mit automatisch versendeten Mahnungen auslösen
- Von Entscheidern oder Kommission vorgegebene Prämien und Begründungen erfassen und die automatische Information der Einreicher und der Lohn/ Gehaltsabrechnung auslösen
- Druck monatlicher Statistiken auslösen

Erfahrungsgemäß übernehmen an diesen Stellen beschäftigte Mitarbeiter oft zusätzliche operative BVW-Tätigkeiten, die über K 1 hinausgehen.

Einstufung in Tarifgruppe K 1 bis K 2:

K 1 im 1. Beschäftigungsjahr: 17.899 Euro p.a.

K 2 ab 4. Beschäftigungsjahr: 25.805 Euro p.a.

zuzüglich Leistungszulage und eventuelle weitere tarifliche/übertarifliche Gehaltskomponenten

BVW-Sachbearbeiter(in)

Sämtliche operativen, aber keinerlei strategische Tätigkeiten im Rahmen der vorgegebenen BVW-Betriebsvereinbarung. Zusätzlich zu Datentypist(in):

- Selbständige Gestaltung aller Briefvorlagen
- Einrichtung und Auswahl geeigneter Klassifizierungen
- Plausibilitätsprüfung der verarbeiteten Daten
- Bestimmung geeigneter Entscheider
- Erstellen von Entscheidungsvorlagen für die Kommission für Prämierungen über 1.000 Euro
- Moderieren der Kommissionssitzung
- Clearingstelle zwischen Einreichern, Gutachtern, Entscheidern, Kommission

Einstufung in Tarifgruppe K 3 bis K 4:

K 3 im 1. Beschäftigungsjahr: 25.961 Euro p.a.

K 4 ab 4. Beschäftigungsjahr: 35.127 Euro p.a.

zuzüglich Leistungszulage und eventuelle weitere tarifliche/übertarifliche Gehaltskomponenten

KVP-Koordinator(in)

Sämtliche operativen, aber keinerlei strategische Tätigkeiten im Rahmen der vom Qualitätsmanager vorgegebenen Verfahren.

- Vorbereitung bei der Initiierung von KVP-Gruppen in Abstimmung mit den jeweiligen Führungskräften
- Unterstützung beim Kickoff neuer KVP-Gruppen
- Fortbildung von Gruppen-Moderatoren im Hinblick auf KVP-spezifische Kenntnisse und Verfahren
- Fachliche Beratung und Prozessbegleitung von KVP-Gruppen
- Unterstützung des Qualitätsmanagers bei der Steuerung des KVP-Gesamtprozesses

Einstufung in Tarifgruppe K 3 bis K 4, wobei gerade bei dieser Stelle auch eine T-Gruppe in Frage kommen könnte:

K 3 im 1. Beschäftigungsjahr: 25.961 Euro p.a.

K 4 ab 4. Beschäftigungsjahr: 35.127 Euro p.a.

zuzüglich Leistungszulage und eventuelle weitere tarifliche/übertarifliche Gehaltskomponenten

BVW-Beauftragte(r)

Erfüllung strategischer Aufgaben. Operative BVW-Sachbearbeiter(innen)tätigkeiten, soweit dies ohne zusätzliches Personal sinnvoll ist:

- Erarbeiten von Konzepten zur ständigen Verbesserung des Vorschlagswesens einschließlich Marketing, Prämienmodellen und Prozessgestaltung
- Sicherstellung schneller und richtiger Entscheidungen über Verbesserungsvorschläge
- Konzepte zur Dezentralisierung des BVW und zur Integration von KVP-Vorschlägen, soweit sinnvoll
- Schulung von Entscheidern
- Benchmarking
- Führung von BVW-Datentypist(inn)en, soweit diese erforderlich sind

Einstufung in Tarifgruppe K 5 bis K 6:

K 5 im 1. Beschäftigungsjahr: 35.127 Euro p.a.

K 6 ab 4. Beschäftigungsjahr: 44.333 Euro p.a.

zuzüglich Leistungszulage und eventuelle weitere tarifliche/übertarifliche Gehaltskomponenten

Beauftragte(r) für Ideenmanagement

Unternehmensweite Verantwortung für einen jährlichen Nutzen aus Verbesserungsvorschlägen (vergleichbar mit Gewinn) in Höhe von mehreren Millionen Euro.

- Strategische Planung für BVW und KVP für mehrere Standorte, u.a. auch im Ausland
- Detailkonzepte unter Berücksichtigung heterogener Rahmenbedingungen an den verschiedenen Standorten
- Stabsstelle mit Weisungsbefugnis für die Tätigkeit der an den jeweiligen Standorten verantwortlichen Ideenmanager
- Ausbildung aller BVW- und KVP-Mitarbeiter
- Verhandlungen mit dem Gesamtbetriebsrat und den Betriebsräten der einzelnen Standorte

Einstufung in Tarifgruppe K 7 bis in den außertariflichen Bereich:

K7: 48.009 Euro p.a. zuzüglich Leistungszulage und eventuelle weitere tarifliche/übertarifliche Gehaltskomponenten

AT: > 55.000 Euro p.a.

Teil 3: Schlussfolgerungen

Die Beispiele im Teil 2 zeigen eine Karriereleiter vom Datentypisten bis zum Unternehmensstrategen. Entsprechend differenziert stellt sich die Entlohnung dar.

Die im Teil 1 dargestellten zahlreichen Einflussgrößen erschweren allerdings die Vergleichbarkeit der tatsächlich bezahlten Jahresgehälter.

Grenzen von Statistiken. Speziell im Ideenmanagement leidet die Vergleichbarkeit besonders an zwei Problematiken, die unter den Stichworten „Wertigkeitsprägende Tätigkeit“ und „Gehaltsmitnahme aus früherer Funktion“ ausführlich dargestellt wurden:

BVW-Sachbearbeiter A verdient 35.000 Euro.

Qualitätsmanager B macht die BVW-Sachbearbeitung in 8 % seiner Zeit nebenher mit, auf Grund seiner wertigkeitsprägenden Tätigkeiten im QM und als echter BVW-Beauftragter ist er aber mit 48.000 Euro eingruppiert.

BVW-Beauftragter C ist in Wirklichkeit zu 100% seiner Tätigkeit ein BVW-Sachbearbeiter, wird aber als ehemalige Führungskraft mit 70.000 Euro bezahlt.

Also verdient der durchschnittliche Ideenmanager

A 35.000

B + 48.000

C + 70.000

= 153.000 : 3 = 51.000 Euro p.a.?

Tatsache ist: A wird tatsächlich für seine BVW-Sachbearbeitung bezahlt, B für das, was er „eigentlich“ macht und C für das, was er früher einmal gemacht hat.

Hinzu kommen die beiden unter den Stichworten „Verwalten oder Gestalten“ und „Umfang des verantworteten Arbeitsgebietes“ behandelten Mogelpackungen:

BVW-Sachbearbeiter A nennt sich ab morgen „Ideenmanager“, verdient aber weiterhin 35.000 Euro.

Ideenmanagerin D trägt im Unternehmen die Verantwortung für BVW und KVP und verdient 55.000 Euro.

A 35.000

D + 55.000

= 90.000 : 2 = 45.000 Euro p.a.?

Tatsache ist: A ist nur operativ für BVW, D hingegen strategisch für BVW und KVP zuständig.

Deutlicher können die Grenzen von Statistiken nur noch durch folgendes Beispiel werden:

Die eine Hand in schmelzendes Eis gesteckt, die andere in kochendes Wasser:

Ergibt eine Durchschnittstemperatur 50 ° C.

Den Einzelfall analysieren. In diesem Fachbericht geht es daher deshalb nicht einmal ansatzweise um Statistiken.⁵⁾ Es geht vielmehr darum, einen differenzierten Blick für den konkreten Einzelfall zu entwickeln und diesen sachgerecht beurteilen zu können.

Erst die Analyse des Einzelfalls erschließt ihn für eine Vergleichsmöglichkeit und verhindert, dass Äpfel mit Birnen verglichen werden.

Umfrageaktionen. Es stellt sich die Frage, ob eine Umfrageaktion weitere Klarheit bringen könnte. Der Fragebogen müsste sämtliche Einflussgrößen, Tätigkeitsmerkmale unter Vermeidung jeglicher Missverständnisse beinhalten.

Die sich daraus ergebenden zahlreichen und differenzierten Fragen müssten dennoch eine reale Chance haben, von den Befragten

- überhaupt (ohne den Aufwand zu scheuen)
 - zutreffend (richtig verstanden)
 - wahrheitsgemäß (ohne Beschönigungen)
- beantwortet zu werden.

Die sich aus den Antworten ergebenden Schlussfolgerungen müssten den Einfluss der verschiedenen Parameter einerseits wissenschaftlich korrekt, andererseits aber für den durchschnittlichen Leser nachvollziehbar darstellen.

Der damit verbundene Aufwand erscheint unangemessen, zumal die Möglichkeit besteht, wie im Teil 2 geschehen, typische Ideenmanagement-Tätigkeiten zu Niveaubeiispielen zu verdichten und auf Grundlage eines beispielhaft zu Grunde gelegten Tarifvertrags einzustufen.

Die Aussagefähigkeit des vorliegenden Fachberichts könnte nach Auffassung der Autoren durch eine Umfrageaktion nicht signifikant gesteigert werden:

Auch eine Umfrageaktion könnte nichts anderes ans Tageslicht befördern, als dass die effektiv bezahlten Gehälter - genau wie bei allen anderen Tätigkeiten von Angestellten - auch im Ideenmanagement

- auf einer Einstufung der Tätigkeiten aufbauend

- zusätzlich von weiteren - teilweise nicht einfach zu identifizierenden - Einflussgrößen abhängen

Fazit. Der in diesem Fachbericht eingeschlagene Weg ist relativ leicht nachvollziehbar. Er schärft den Blick für die Parameter, die den Einzelfall beeinflussen. Dieser Weg ist vom genauer interessierten Leser im individuellen Einzelfall mit einer gewissen Treffsicherheit auch auf jeden anderen Tarifvertrag übertragbar.

Die in Teil 2 dargestellten Einstufungsbeispiele geben in Verbindung mit den in Teil 1 erläuterten Einflussgrößen allen am Ideenmanagement Beteiligten Anhaltspunkte, die in dieser ausführlichen Form bisher noch nirgends publiziert wurden.

Unter den Voraussetzungen

- eines überdurchschnittlichen Engagements
- in Verbindung mit berufsbegleitenden weiterqualifizierenden Maßnahmen

bietet das Ideenmanagement hochinteressante, verantwortungsvolle und entsprechend dotierte Tätigkeiten auf einer Karriereleiter, die keinesfalls auf dem Abstellgleis rein operativer Routinetätigkeiten endet.

1) „Ideenmanager“, „Angestellter“, „Mitarbeiter“ und andere Begriffe stehen in diesem Fachbericht für männliche und weibliche Personen gleichermaßen.

2) Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I für Arbeiter und Angestellte in der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden vom April 1988:

Anlage 5

Tätigkeitsmerkmale der Kaufleute, Techniker, Meister

Kaufmännische Angestellte

Gruppe K 1

Tätigkeitsmerkmale:

Einfache Tätigkeiten, die nach entsprechender Einweisung ausgeführt werden können und die in der Regel keine vollendete Berufsausbildung oder entsprechende auf andere Weise erworbene Kenntnisse im Beruf voraussetzen.

Beispiele:

Fertigmachen der Post, Abheften und Sortieren von Schriftgut nach einfachen Ordnungsmerkmalen.

Bedienen kleiner Fernsprechanlagen.

Schreib- und Rechenarbeiten einfacher Art nach Vorlage, auch mit Maschine.

Werkstattschreibertätigkeit einfacher Art.

Aufnahmen und Übertragen von Stenogrammen, soweit die Voraussetzungen für K 2 nicht erfüllt sind (in der Regel von Nachwuchskräften während der Einarbeitungszeit).

Numerisches Lochen nach einfachen, vorbereiteten Unterlagen.

Lochen nach den Voraussetzungen von K 2 während der Einarbeitungszeit (längstens 6 Monate).

Gruppe K 2

Tätigkeitsmerkmale:

Kaufmännische Tätigkeiten, die in der Regel eine vollendete Berufsausbildung oder entsprechende auf andere Weise erworbene Kenntnisse im Beruf voraussetzen. Die Arbeiten dieser Gruppe erfolgen nach eingehender Einweisung.

Beispiele:

Einfachere Arbeiten - auch unter Verwendung von Buchungsmaschinen - an Sach- und Kontokorrentkonten, in der Lohnabrechnung und im Rechnungswesen (z. B. auch als Auftragssachbearbeiter, Vor- und Nachberechner, soweit nicht die Voraussetzungen für K 4 gegeben sind), Tätigkeit als Werkstattschreiber oder Registrator.

Tätigkeiten im Lager und/oder Materialwesen (auch Verwaltung eines kleineren Lagers) oder im Versand.

Bedienen von Fernsprech- und/oder Fernschreibanlagen.

Erladigung von Routine-Schriftwechsel.

Geläufiges Aufnehmen und sicheres Übertragen von Stenogrammen (erforderlich in der Regel etwa 150 Silben).

Lochen und Prüfen von Lochkarten.

Sortieren von Lochkarten nach genauen Unterlagen.

Hilfsarbeiten beim Tabellieren in Lochkartenabteilungen (Angestellte während der Ausbildungszeit zum Tabellierer).

Gruppe K 3

Tätigkeitsmerkmale:

Tätigkeiten gemäß K 2, die aber mehr Selbständigkeit und Erfahrung erfordern, jedoch nicht den Merkmalen der Gruppe K 4 entsprechen.

Gruppe K 4

Tätigkeitsmerkmale:

Kaufmännische Tätigkeiten, die gegenüber der Gruppe K 3 erhöhte Fachkenntnisse und in der Regel Erfahrungen erfordern.

Die Angestellten dieser Gruppe arbeiten selbständig im Rahmen allgemeiner Anweisungen.

Beispiele:

Führen von Sach- oder Kontokorrentkonten, auch unter Verwendung von Buchhaltungsmaschinen, Teilarbeiten an Betriebsabrechnungsbogen, Erstellen von Lohn- und Gehaltsabrechnungen.

Verwalten von Registraturen.

Führen einer Kasse.

Bearbeiten von Angeboten oder Bestellungen im Rahmen des Einkaufs oder Verkaufs, einschließlich der Fristenüberwachung (Sachbearbeiter im Einkauf oder Verkauf).

Verwalten eines Lagers oder vergleichbare Tätigkeiten im Lager- oder Materialwesen.

Expeditionsarbeiten, die gründliche Kenntnisse des Speditions- und Tarifwesens erfordern.

Tätigkeit als Korrespondent.

Tätigkeit als Nachkalkulator.

Tätigkeit als Rechnungsprüfer.

Fremdsprachliche Übersetzungen, stenographisches Aufnehmen und Übertragen von fremdsprachlichen Texten.

Tätigkeit als Sekretär oder Sekretärin.

Selbständiges Sortieren von Lochkarten ohne Unterlagen.

Tabellieren in Lochkartenabteilungen.

Gruppenleiter im Lochkartensaal.

Protokollnotiz:

Nach K 4 können Angestellte eingruppiert werden, die auch mit Aufnehmen und Übertragen von Stenogrammen beschäftigt sind, bei denen im Übrigen aber die Tätigkeiten nach den Voraussetzungen der Gruppe K 4 überwiegen.

Gruppe K 5

Tätigkeitsmerkmale:

Tätigkeiten gemäß K 4, die aber mehr Selbständigkeit und Erfahrung erfordern, jedoch nicht den Merkmalen der Gruppe K 6 entsprechen.

Gruppe K 6

Tätigkeitsmerkmale:

Kaufmännische Tätigkeiten, die selbständig und verantwortlich ausgeübt werden und umfangreiche Berufserfahrung und Sachkunde sowie Überblick über die das Aufgabengebiet berührenden betrieblichen Zusammenhänge erfordern

Beispiele:

Den vorstehenden Merkmalen entsprechende Tätigkeit auf den Gebieten:

Finanz-, Betriebs-, Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, Kassenwesen, Einkauf, Verkauf, Versand, Kalkulation, Lager- und Materialwesen.

Tätigkeit als Dolmetscher oder fremdsprachlicher Korrespondent oder gleichwertige fremdsprachliche Tätigkeiten, die in der Regel mehrjährige Auslandserfahrung erfordern.

Tätigkeit als Sekretär oder Sekretärin, mit der nicht nur gelegentlich das Aufnehmen und Übertragen von fremdsprachlichen Stenogrammen sowie Übersetzungsarbeiten verbunden ist.

Tabellieren von sämtlichen vorkommenden Arbeiten mit selbständigem Schalten und Einrichten von Lochkartenmaschinen.

Gruppe K 7

Tätigkeitsmerkmale:

Verantwortliche kaufmännische Tätigkeiten mit Dispositionsbefugnissen oder hochwertige Tätigkeiten, zu denen besondere

theoretische Fachkenntnisse und längere Erfahrungen erforderlich sind, die über die Merkmale von K 6 hinausgehen. Die Angestellten dieser Gruppe arbeiten im Rahmen der Betriebserfordernisse selbständig.

- 3) Gehaltsabkommen für die Beschäftigten in der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden vom Januar 2001:

Euro-Gehaltstafel gültig ab 1. Mai 2001

	G _M	G _J
K 1 im 1. Beschäftigungsjahr	1.351,86	17.889
K 1 ab 4. Beschäftigungsjahr	1.590,12	21.053
K 2 im 1. Beschäftigungsjahr	1.657,61	21.947
K 2 ab 4. Beschäftigungsjahr	1.949,04	25.805
K 3 im 1. Beschäftigungsjahr	1.960,80	25.961
K 3 ab 4. Beschäftigungsjahr	2.296,21	30.402
K 4 im 1. Beschäftigungsjahr	2.296,21	30.402
K 4 ab 4. Beschäftigungsjahr	2.653,09	35.127
K 5 im 1. Beschäftigungsjahr	2.653,09	35.127
K 5 ab 4. Beschäftigungsjahr	3.005,37	39.791
K 6 im 1. Beschäftigungsjahr	3.005,37	39.791
K 6 ab 4. Beschäftigungsjahr	3.348,45	44.333
K 7	3.626,08	48.009
T 7	3.971,72	52.586

Die Gehaltstafel des Tarifvertrags beinhaltet nur die Angaben der jeweiligen Monatsgehälter G_M. Die Spalte G_J = 13,24 x G_M mit den Jahresgehältern wurde von den Autoren ergänzt.

Die Angaben zum 2. und 3. Beschäftigungsjahr wurden weggelassen. Für K 7 (ebenso für T 7 und die M-Tarife) gibt es keine Differenzierung nach Beschäftigungsjahren.

Die T- und M-Gehaltsgruppen wurden weggelassen; lediglich T 7 als tarifliche Obergrenze ist für die vorliegende Untersuchung von Interesse.

- 4) Ideenmanagement ist der internationale Oberbegriff für die beiden partizipativen Optimierungssysteme (PO-Systeme) BVW und KVP.

BVW: Betriebliches Vorschlagswesen

Spontane Ideenfindung, zentrale oder dezentrale Bearbeitung

KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Gelenkte Ideenfindung in moderierten Gruppen

Ziel des Ideenmanagements ist

- die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- auf Basis kontinuierlicher Verbesserung
- durch Nutzung des Ideenpotentials aller Mitarbeiter im Unternehmen
- mittels dieser beiden partizipativen Optimierungssysteme

Quelle: www.eureka-akademie.de, Leitbild

- 5) Laut Statistischem Bundesamt betrug im Jahr 2000 der durchschnittliche Bruttonomatsverdienst der Angestellten im produzierenden Gewerbe in Deutschland 3.414 Euro.

Quelle: <http://www.destatis.de/basis/d/logh/loghtab7.htm>

Für 2001 ergibt dies nach einer aus dem Angestellten-Tarifindex ableitbaren rund 2,5%-igen Erhöhung bei Multiplikation mit 12 Kalendermonaten ein G_{JL} von rund 42.000 Euro. Bei einer angenommenen 10%-igen Leistungszulage entspricht dies einem G_J von rund 38.180 Euro. Dies liegt innerhalb von K 5, kann aber auch (z.B. mit 37 statt 35 Stunden plus übertarifliche Zulage) bereits in K 4 erreicht werden.

Über die Autoren:

Friedrich Heigl war bis 1995 Verbandsingenieur beim Arbeitgeberverband der Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden und ist Unternehmensberater für Arbeitsorganisation, Arbeitszeit- und Entgeltgestaltung mit Sitz in Aalen. Peter Koblank ist Unternehmensberater für Ideenmanagement und Prokurist der Koblank GmbH in Aalen.

Diesen und andere Fachberichte finden Sie als PDF-Datei unter www.koblank.de in der Rubrik *idee*Thek

Impressum:

EUREKA impulse 4/2002

ISSN 1618-4653

EUREKA e.V. Hartmannweg 12

D-73431 Aalen

www.eureka-akademie.de

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt

© April 2002 EUREKA e.V.