

# Gehalt: Diese 5 Fehler sollten Sie aus HR-Sicht vermeiden

# Einleitung

In vielen Unternehmen wird die Gehaltsdiskussion von vielen Mythen und Annahmen begleitet. Wir zeigen Ihnen wie Sie die fünf größten Fehler aus HR-Sicht vermeiden

1. Diffuse Stellenausschreibung und -beschreibung
2. Keine klare Sicht über den aktuellen Markt und seine Parameter
3. Kein Karrieresystem
4. Kein Gehaltssystem
5. Fehlende Transparenz

# 1. Diffuse Stellenausschreibung/-beschreibung

Viele Unternehmen greifen auf völlig diffuse Stelleninformationen zurück

- 1) Fachliche und überfachliche Anforderungen müssen (zumindest intern) klar sein
- 2) Die Erfolgsfaktoren der Stelle (und nicht die Aufgaben) müssen bekannt sein. Auch die Core-Competencies (Soll-Verhalten) sollten geklärt sein.
- 3) Es muss vorab eindeutig sein, welche Anforderungen die Zielbesetzung, die Mindestbesetzung (jun.) oder die „Perfekt“-Besetzung (sen.) zu erfüllen hat, damit diese Anforderungen später mit verbindlichen Entgeltaussagen verknüpft werden können.

## 2. Keine klare Marktsicht

Die vorgenannten Stellenausprägungen haben eine direkte Wirkung auf den Marktwert der Stelle.

Dabei sind folgende Aspekte der Gehaltsfindung wichtig:

- 1) Das klare Wissen um die Einflussfaktoren der Marktvergütung (Branche, Unternehmensgröße...)
- 2) Das Wissen um die relevanten Einflussfaktoren aus Bewerber-/Mitarbeitersicht (bar und unbar)
- 3) Das Wissen um gehaltliche Auswirkung der Entwicklungsperspektiven der Stelle zwischen jr- und sen.-Stelle.

### 3. Kein Karrieresystem

Unabhängig vom Niveau der Stelle sollte es einen klaren Plan geben, wie die inhaltliche und damit auch die pekuniäre Entwicklung der Stellen gestaltet sind. Dies bedeutet:

- 1) Für jede Stelle können diverse Zukunftsperspektiven (abhängig von der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der Mitarbeitenden sowie den Markterfordernissen) dargestellt werden (job-enrichment, job-enlargement...).
- 2) HR kennt die diversen Anforderungen in den Karrierestufen und kann ein klares zukünftiges Stellenbild über alle Karrieren vermitteln.
- 3) Ein umfassendes Coaching- und/oder PE-Programm unterstützt die Karriereperspektiven

## 4. Kein Gehaltssystem

Ein stabiles Gehaltssystem basiert auf stabilen Systemen zum Anforderungsmanagement (klare Stellenwerte) sowie zur Performance-Entwicklung (Feedback). Ohne diese beiden Aspekte scheitert jedes moderne Gehaltssystem.

- 1) Jede Stelle im Karrieresystem kann einem Gehaltsband/-korridor zugeordnet werden
- 2) Das Leistungsfeedback funktioniert (differenziert), ist positiv belegt und akzeptiert.
- 3) Es liegen stabile Systeme wie die Gehaltsanpassungsmatrix zur Gehaltssteuerung vor

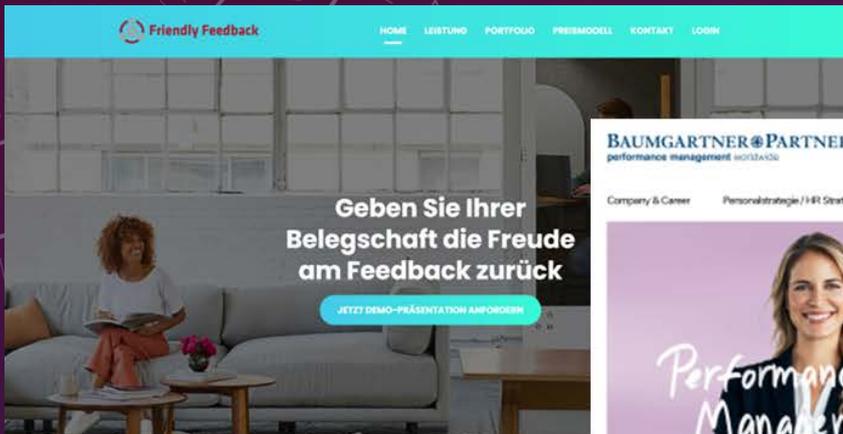
## 5. Fehlende Transparenz

Alle methodischen Ansätze helfen wenig wenn diese nicht komplett offen und transparent angewendet werden. Denn fehlende Transparenz wird sofort als „potentiell nicht gerecht“ angesehen. Deshalb gilt (neben der Beachtung der DSGVO):

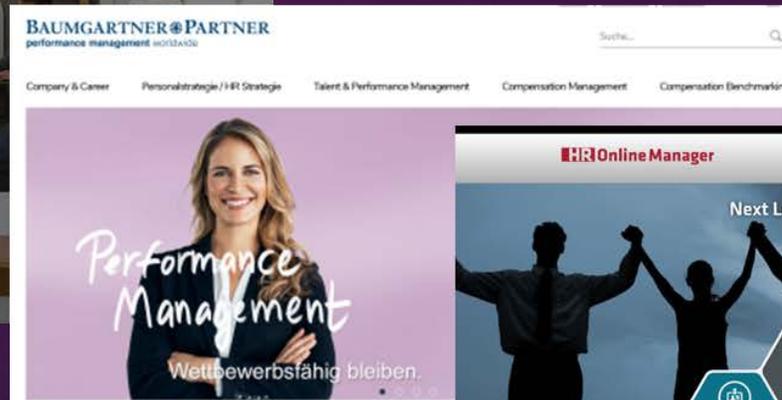
- 1) Jedes Karrieresystem sollte alle Karrierewege abdecken und transparent gemacht werden. Mitarbeitende sollten sich spielerisch (Gamification) an der Entwicklung der Stelleninhalte und Anforderungsmix beteiligen können.
- 2) Das Leistungsmanagement sollte von top-down auf „top-down plus 360°“ umgestellt werden ([www.friendly-feedback.com](http://www.friendly-feedback.com)). Dies erhöht die Akzeptanz erheblich.
- 3) Die Gehaltsbänder (Min/Max) sowie die Systeme der Gehaltssteuerung (Matrix) sind offen zu legen. Das erhöht das Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeitenden.



Senden Sie uns Ihre Fragen oder Anregungen an...  
[friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)



[www.friendly-feedback.com](http://www.friendly-feedback.com)



[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)



[www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com)

