

# 5 Schwachstellen von Gehaltssystemen und wie man diese vermeidet

# Einleitung

Viele Vergütungssysteme leiden an den selben Defiziten.  
Diese lassen sich wie folgt spezifizieren:

1. Keine Anforderungsgerechtigkeit
2. Keine Leistungsgerechtigkeit
3. Keine Marktgerechtigkeit
4. Keine Long-Term-Perspektive
5. Keine Verknüpfung der Ansätze zu einem integrierten Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement

# 1. Keine Anforderungsgerechtigkeit

Ohne eine klare Abstufung von Stellenwerten über alle OEs, ohne klare Karriereentwicklungen in und über die Stelle(n) und nur mit einem Stellentitel, einer oft diffusen Stellenbeschreibung und einem Organigramm, das statt der Stellenwertigkeit den alleinigen Berichtsweg in den Vordergrund stellt lässt sich keine Anforderungsgerechtigkeit erreichen.

Handlungsfeld: Eindeutige Stellenwerte ermitteln, Fach-, Führungs- und Projektmanagementkarrieren über alle Organisationseinheiten im Detail designen und beschreiben und wissen, welche Themen die Anforderungswerte je Stelle/job-family wirklich treiben.

## 2. Keine Leistungsgerechtigkeit

Leistungsunterschiede zu ermitteln und gerecht abzubilden ist eine anspruchsvolle Führungsarbeit die oft scheitert.

Manchmal scheitert es an der Führungskraft, manchmal an den Feedback-Systemen und oft an einer unglücklichen Kombination beider o.g. Themen.

Handlungsfeld: Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung wissen wir, dass es oft weder die Feedback-Systeme noch die Menschen alleine richten können. Es braucht einen breiteren methodisch akzeptierten Ansatz der in die heutige Zeit passt. Notwendig ist ein offener und vor allen Dingen positiver 360°-Ansatz, der die Stärken in den Vordergrund stellt, wie dies bei Friendly-Feedback ([www.friendly-feedback.com](http://www.friendly-feedback.com)) der Fall ist.

### 3. Keine Marktgerechtigkeit

Wieder einmal Apfel und Birnen verglichen? Es ist immer noch erstaunlich, mit wie wenig Tiefe sich HR dem Thema der Marktgerechtigkeit widmet. Denn ohne eine umfassende Plattform sowie dem Wissen um die Stellenwerte sowie den Leistungsmerkmalen wird es keinen „richtigen“ Marktwert geben.

Handlungsfeld: Marktvergütungsanalyse ist wie eine Rasterfahndung. Man muss die Einflussfaktoren im Detail kennen und man muss wissen, wie man sich als Unternehmen sinnvoll positioniert. Deshalb ist es wichtig nicht nur die objektiven Einflussfaktoren zu kennen (Stellenwert, Branche, Unternehmensgröße, Region ...) sondern auch zu wissen, welche Perspektiven gegeben werden können. Denn verhandelt wird nicht nur das heutige Gehalt sondern die morgige inhaltliche und gehaltliche Entwicklung.

## 4. Keine Long-Term-Perspektive

Unternehmen vernachlässigen den Wunsch der Mitarbeitenden nach klaren Aussagen für die Zukunft. Die Umfeldsituation ist unsicher genug, insofern erwarten Mitarbeitende zunehmend verbindliche Aussagen zur Karriereentwicklung, zu Maßnahmen der persönlichen Entwicklung und zur zukünftigen Gehaltsentwicklung.

Handlungsfeld: Unternehmen die inhaltlich und gehaltliche Perspektiven geben wollen müssen diese im Rahmen der definierten Parameter natürlich auch einhalten. Aus diesem Grunde scheuen viele Unternehmen die Transparenz und sehen diese als eine eher kritische Selbst-Verpflichtung. Diese Sichtweise ist falsch! Denn werden die diversen Einflussfaktoren aktiv in die zukunfts- und Long-Term-Szenarien einbezogen können Unternehmen diese Szenarien auch aktiv spielen nach dem Grundsatz „wenn..., dann...“.

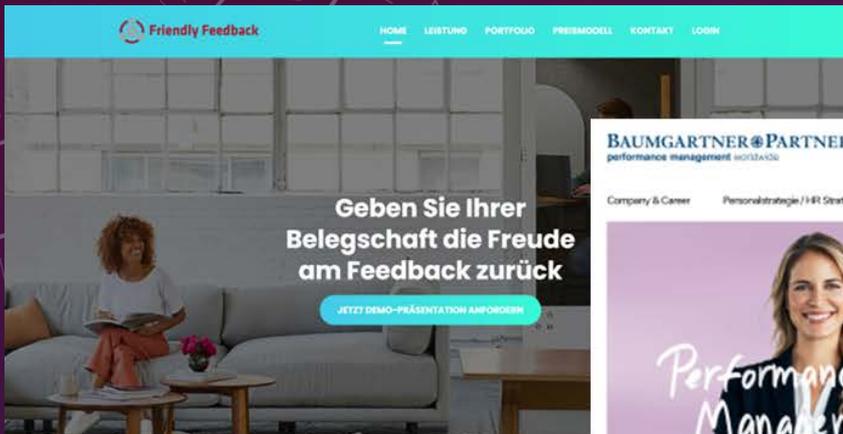
## 5. Kein integriertes Gesamt-Modell

Die verschiedenen Bausteine eines modernen Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement müssen gezielt ineinander greifen. Das ist zu oft leider nicht der Fall. Daraus entstehen permanent Ausnahmen die einem gesamtheitlichen Ansatz entgegenstehen.

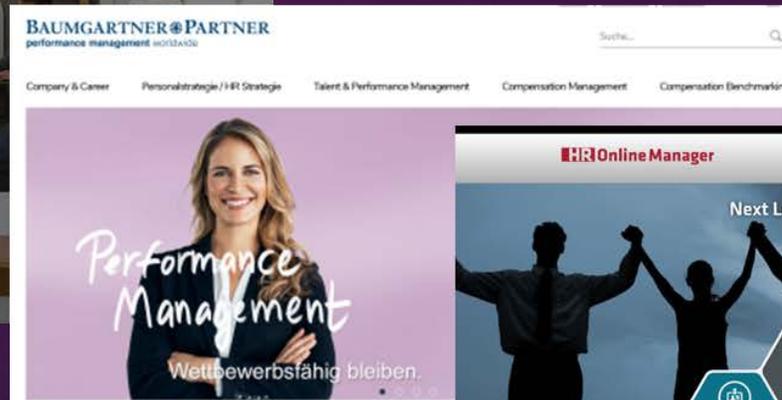
Handlungsfeld: Unternehmen müssen Grundsätze schaffen, die dann verbindlich umgesetzt werden. Dazu bedarf es moderner Stellenbewertungssysteme, eines akzeptierten und auf Gutleistung ausgerichteten Leistungsmanagements, stringenter Prozesse die den Führungskräften helfen und diese nicht nur mit Administration überhäufen. Vor allem aber bedarf es einer einheitlichen Kommunikation zu den Grundsätze zum Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement. Und diese Grundsätze sind (Ausnahmen bestätigen die Regel) konsequent und vor allen Dingen transparent umzusetzen.



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)

