

# Nur Stellen- klarheit schafft

Für eine belastbare Compensation-Strategie muss HR mehr tun, als Marktgehaltsdaten zu kombinieren. Denn vor der Frage, wie eine Stelle auf dem Markt vergütet wird, muss klar sein, welche Anforderungswerte und exakten Stellenausprägungen hinsichtlich der Marktgerechtigkeit der Vergütung im Vordergrund stehen sollen.

# Vergütungs- klarheit

● Wir alle kennen das. Im Web wird man unter der Frage „Wer verdient was?“, „Was verdient ein...?“ mit Gehaltsdaten ganz unterschiedlicher Quantität und Qualität aus vielen Berufen, Branchen und Regionen konfrontiert. Aber helfen diese Daten bei Gehaltsanalysen strukturell weiter? Kann man darauf wirklich eine Compensation-Strategie beziehungsweise wichtige Entscheidungen für die Vergütungspositionierung einzelner Stellen oder Job-Families aufbauen?

Marktvergütung ist ein hoch sensibles Themenfeld, zumal jeder Lohn- oder Gehaltsbeziehende Quellen finden wird, die die eigenen Forderungen bestätigen. Deshalb bedarf es in HR mehr als einer beliebigen Kombination von frei zugänglichen Marktgehaltsdaten, deren Herkunft und Qualität oft nur ungenügend bekannt ist. Und es kommen in Zukunft noch die Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie hinzu. Dann werden Unternehmen sich nicht mehr von Einzelfall-Lösung zu Einzel-



fall-Lösung bewegen können. Sie benötigen vielmehr valide Marktgehaltsquellen über alle relevanten Stellen und Jobfamilien hinweg, um sowohl den Ist-Stand (intern und OE-übergreifend) als auch den aktuellen Stand zum jeweils relevanten Marktgehalt zu vergleichen.

Die Entgelttransparenzrichtlinie fördert die Vergütungstransparenz für Bewerbende und beinhaltet Informationspflichten sowie ein individuelles Auskunftsrecht im Arbeitsverhältnis. Daneben bestehen definierte Berichtspflichten sowie die Anforderung zu einer gemeinsamen Stellen-/Entgeltbewertung der Betriebsparteien. Dazu gibt es verschiedene Instrumente zur Durchsetzung der Transparenz wie etwa eine Beweislastumkehr, Schadensersatzansprüche oder auch Sanktionen. Diese Transparenzkriterien werden die Diskussion über die „(intern) faire und gleichzeitig (extern) marktgerechte Vergütung“ in den folgenden Jahren prägen und die Verteilung der Vergütungsbudgets im Unternehmen wie auch die richtige Positionierung der Stellen zum Markt konsequent in den Vordergrund rücken.

## Stellenbezeichnungen sind keine Vergleichsbasis

Basis der Stellenwertvergleiche nach der EU-Entgelttransparenzrichtlinie – und auch darüber hinaus – ist immer der Anforderungswert der jeweiligen Stelle. Denn der alleinige Vergleich von

Stellenbezeichnungen oder -titeln führt oft in die falsche Richtung. Wir alle kennen den Zusatz „strategisch“, der als Anspruchswertigkeit suggerierender Titel oft dem kostensenkenden Grundsatz „Vergabe von Titeln statt Vergabe von Mitteln/Gehalt“ entspringt. So werden aus Disponenten oder Einkäufern „strategische Einkäufer“, aus Accountmanagern „Key Account Manager“.

Um als Compensation-Manager in dieser Vielfalt der Stellenbezeichnungen und -titel den Überblick zu behalten, müssen valide Vergleichsmaßstäbe vorhanden sein, sodass die Gefahr, dass man „Äpfel mit Birnen“ vergleicht, ausgeschlossen wird. Oder anders ausgedrückt: Man muss wissen, wie die Stelle in der jeweiligen Organisation verankert ist (interne Faktoren) und daneben wissen, wie exogene Faktoren wie Branchentarife, regionale Einflüsse, Umfeldsituation durch regional ansässige Großkonzerne und Ähnliches auf die Marktgehälter wirken.

## Summarische und analytische Stellenbewertung

Stellt man den summarischen Stellenwertvergleich in den Vordergrund, bleiben oft nur die Merkmale Stellenbezeichnung (eventuell plus Berufserfahrung), Branche und Region als Basis des Marktgehaltsvergleichs. Dass dies unbefriedigend ist, zeigt schon die vorstehend dargestellte Vermischung von „Stellenbezeichnung“ und „Titeln“ und (vor dem Hintergrund der Berufs-

erfahrung) die Frage, ob es sich bei den Jahren der Berufserfahrung um den „Demografie-Effekt“ oder um die „Anforderung an die Stelle zur nächsten Besetzung“ handelt. Dabei ist aber extrem entscheidend – und diese Diskussion führen wir immer wieder mit unseren Kunden –, ob (Option eins) ein Mitarbeitender mit 10 Jahren Berufserfahrung wirklich diese 10 Jahre benötigt, um die Stelle „erstmalig“ zu besetzen, oder ob es sich (Option zwei) um einen Mitarbeitenden handelt, der seit 10 Jahren die Stelle ausführt. Oder ob es sich (Option drei) um eine „Entwicklung in der Stelle“ handelt, beispielsweise den Senioritätsleveln oder Entwicklungsstufen „I bis III“ beziehungsweise „junior bis senior“.

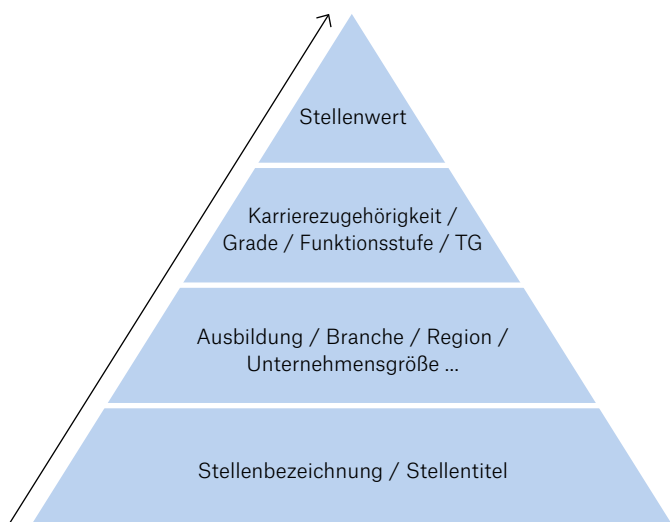
Die analytische Bewertung geht den vorgenannten Fragen exakt auf den Grund. Denn auf Basis verschiedener Kriterien wie Fachanforderung, Managementanforderung, Sozialer Kompetenz, Denkraum, Schwierigkeitsgrad und Entscheidungsrahmen sowie wirtschaftlichem Impact (Kosten-/Ergebnisbeeinflussung) wird der Stellenwert analytisch verlässlich bestimmt. Und das mit der Möglichkeit, alle Karrierewege (Fach-, Projektmanager- und Führungskarriere) nebeneinander zu stellen und jede Stelle nach gleichen Kriterien bewertet (ohne Präferenzen für einzelne Anforderungskriterien) abzubilden.

Besteht diese Klarheit über die Stellenanforderungen und damit auch über die Frage, welche spezifischen Anforderungen hinter jeder Stelle stehen, lässt sich dies für das Anforderungsprofil der Stelle (Stellenbeschreibung) oder für das Leistungsmanagement (Erfolgsfaktoren der Stelle) nutzen. So lässt sich sehr verlässlich die Frage stellen, wie „vergleichbare Stellen mit dem Stellenwert X“ am Markt vergütet werden.

## Übersicht Marktgehaltsanalyse-Quellen

Wie aber steht es um diese Vergleichbarkeit, wenn man die verschiedenen Marktgehaltsquellen am Markt analysiert? Der folgende Überblick soll eine erste Orientierung geben.

### Valide Bestimmung der Marktgehaltsdaten: Von der Stellenbezeichnung zur exakten Stellenanforderung



Quelle: Baumgartner & Partner Management Consultants, 2025

## Das Statistische Bundesamt

Eine erste wertvolle Informationsbasis bietet in vielen Fällen das Statistische Bundesamt (interaktiver Gehaltsvergleich) über eine Vielzahl von Mitarbeiterdaten auf Basis der Meldungen der Unternehmen (konkret sind das 900.000 Datensätze aus 58.000 zufällig ausgewählten Betrieben). Das Statistische Bundesamt schreibt dazu, dass „... sich nicht alle Einflussfaktoren perfekt abbilden lassen“. Aus unserer Sicht pflegen die Unternehmen die Stellenstruktur und weitere Rollen wie Projektmanagement- oder Führungsverantwortung oft nur ungenügend ein. Auch liegt der Fokus – wie vorstehend gezeigt – auf der Stellenbezeichnung – was im Grunde nicht ausreichend ist. Und daneben muss man wissen: Der Vergleichsmaßstab des Statistischen Bundesamts ist immer mitarbeiter- und nicht stellenfokussiert. Das wird schon an den Vergleichsmaßstäben Berufsbezeichnung, Ausbildung, Alter und Unternehmenszugehörigkeit der Stelleninhabenden deutlich (ergänzt um Unternehmensdaten wie Branche, Arbeitsort, Unternehmensgröße, Tarifbindung).

Im Ergebnis sind die Daten aber ein wertvoller Beitrag, wenn Unternehmen sich einen ersten Eindruck über die aktuelle Marktvergütung verschiedener Stellen verschaffen wollen. Denn sowohl das Datenvolumen als auch die betriebliche Herkunft der Daten sprechen für diese Marktgehaltsquelle.

## Offene Daten im Web

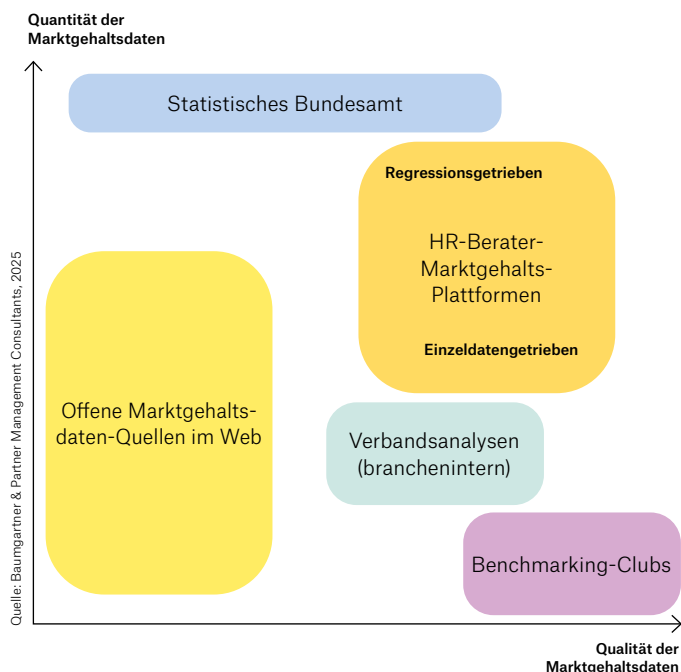
Frei zugängliche Daten im Internet sind, wenn sich diese auf einzelne Zielstellen und/oder Branchen beziehen, oft auch hilfreich. Wenig hilfreich sind Gehaltsinformationen, die mit „hoher Flughöhe“ den gesamten Markt abbilden. Denn die jeweilige Konzentration auf die Region oder undifferenzierte Stellenbündel (Was verdient ein Mitarbeiter im Vertrieb in Region X?) führt doch immer wieder zu wenig hilfreichen Ergebnissen. Als kritisch ist zu bewerten, dass die Gehaltsdaten sich oft zu 100 Prozent auf Eigenangaben von Mitarbeitenden beziehen und nicht aus betrieblichen Gehaltsabrechnungen stammen. Über den Stellenwert sagen diese Analysen nur etwas aus, wenn Karrieren (jr. bis sen.) ausgewiesen werden können. Für Projektmanager und Führungsstellen sind die Aussagen daneben aufgrund der geringen Datenmenge meistens wenig zu gebrauchen oder aufgrund der geringen Größe der arbeitgebenden Unternehmen absurd niedrig.

Insgesamt geht es – so scheint es oft – bei diesen Daten mehr um Web-Klicks und Werbeeinnahmen als um echte Marktgehaltsinformationen. Denn welcher Compensation-Manager möchte seine Marktgehaltsstrategie auf solchen Marktgehaltsdaten aufbauen?

## Branchenanalysen über Verbände

Eine weitere Basis für Marktgehaltsanalysen (in diesem Beispiel für die Metallindustrie) stellen beispielsweise die vom ifaa angebotenen Verdienststatistiken und Benchmarks dar. Diese bieten nach Eigenaussage „...eine fundierte Basis für Unternehmen, das eigene Vergütungsniveau im Vergleich zu anderen Betrieben zu beurteilen.“ Bei diesen Analysen steht die Vergleichbarkeit auf Basis der Entgeltgruppen bzw. der einzelnen tariflichen Arbeitsaufgaben (Orientierungsbeispiele) im Vordergrund. Diese Marktgehaltsanalysen bilden die Wertigkeit der Stellen mithilfe der ERA-Eingruppierung ab. Zwar ist auch dies nur eine Näherung, da es oft erhebliche Schiefen in der Eingruppierungspraxis gibt, wie wir aus Stellenbewertungsprojekten in vielen Tarif-

## Marktgehaltsdaten – Quantität versus Qualität



unternehmen wissen, aber es wurde sich über die Bewertung und Eingruppierung der Stellen bereits Gedanken gemacht, was dem Ziel der finalen Vergleichbarkeit der Stellen auf Basis von Wertigkeitsgruppen entspricht. Auch ist positiv zu vermerken, dass der Metalltarif in zwei Bundesländern analytisch aufgebaut ist, was die Vergleichbarkeit weiter optimiert.

Selbstverständlich fehlt hierbei – da es sich um Branchenanalysen (in diesem Fall für die Metall- und Elektroindustrie) handelt – der Blick über die Branche hinaus. Dieser ist aber sehr oft wichtig, denn insbesondere in den Stabs- und Verwaltungsstellen lohnt sich dieser branchenübergreifende Vergleich aufgrund der oft bestehenden „Branchenblindheit“.

### Marktgehaltsplattformen von Vergütungsberatern

Da sich Vergütungsberatungen Tag für Tag mit dem Thema (Markt-)Gehalt beschäftigen, haben diese Anbieter eine breite Übersicht über den Vergütungsmarkt und können so valide Vergütungsdaten über gesamte betriebliche Gehaltsstrukturen bieten anstelle von Eigenangaben der Gehaltsbeziehenden im Web.

Es fehlt der Raum, um hier auf alle Marktgehaltstools wie dem „HR Online Manager“ oder der in der Vereinigung unabhängiger Vergütungsberater (VUVB) zusammengeschlossenen Beratungsunternehmen wie Baumgartner & Partner, Hay, AON, Kienbaum, hkp/Mercer oder Lurse einzugehen. Ziel der Marktgehaltsanalysen dieser Unternehmen ist immer die exakte Vergleichbarkeit der Stellen. Dazu werden die Wertigkeitsebenen der Stellen entweder summarisch beschrieben oder es wird auf den jeweils analytisch ermittelten Stellenwert zurückgegriffen. Denn wichtig ist, dass HR in der Lage ist die jeweils analysierte Stelle so abzubilden, wie diese in der konkreten Organisation angesiedelt ist. Wenn dies

gelingt, kann man via Stellenwert über Marktgehaltsregressionen arbeiten oder bei kleineren Datenmengen über sogenannte Benchmark-Clubs. Beide Vorgehensweisen haben ihre ganz spezifischen Vor- und Nachteile. Während in einem (überschaubaren) Club die Vergleichbarkeit der jeweiligen Organisationen und das Wissen um die teilnehmenden Unternehmen im Vordergrund stehen, ist es bei großen Marktgehaltsplattformen die Breite der Marktgehaltsdaten auf Basis von stellenwertbasierten Analysen. Ein Problem jedoch ist: Ändert sich in einem kleinen Benchmarking-Club beispielsweise die Teilnehmerzusammensetzung, hat das unter Umständen unmittelbare Auswirkungen auf die ermittelte Marktgehaltsspreizung, da tendenziell hoch oder niedrig bezahlende Unternehmen direkt die statistische Spreizung der Marktwerte beeinflussen, ohne dass sich etwas am Markt geändert haben muss. Marktgehaltsregressionen über große Datenmengen sind diesbezüglich oft wesentlich stabiler und geben eine verlässliche Prognose vor dem Hintergrund von Stellenwert, Funktion und weiteren betrieblichen Einflussfaktoren.

### Fazit: Stabiles Marktgehaltswissen hilft sparen

Der Umgang mit Marktgehaltsdaten setzt Erfahrung und das Wissen über die potenziellen Vor- und Nachteile der verschiedenen Gehaltsdatenquellen voraus. Hierbei wird oft völlig außer Acht gelassen, wie hoch die Spreizung der Vergütung am Markt auch in absolut vergleichbaren Stellen oft ist. Median und Mittelwert sowie oberes und unteres Quartil (Q3/Q1) sind statistische Größen und geben eine erste statistische Orientierung in breiten Marktspreizungen. Und was wichtig ist: Die alleinige Orientierung am Mittelwert oder Median würde nur dann zu einer „Marktgerechtigkeit“ führen, wenn der Kreis der sich vergleichenden Unternehmen „identisch wertige Stellen“ hätte und die Mitarbeitenden „eine vergleichbare Leistung“ auf den Stellen zeigen würden.

Viel wichtiger ist es deshalb, dass die Compensation und Benefit-Manager über eine stabile Marktgehaltskenntnis der Gehaltsspreizung der Stellen im Markt verfügen, um daraus beidseitig (für Arbeitgeber wie für Beschäftigte) attraktive Soll-Gehaltsbänder abzuleiten. Dabei gilt: Je höher die Reputation des Unternehmens am Markt (Employer Branding) und je motivierender das Karrieresystem, umso weniger muss ein Unternehmen den Gehaltsforderungen des Marktes „hinterherlaufen“. Wir kennen aus unserer Beratungspraxis viele Unternehmen, die sich auf Basis dieses Wissens mit verbindlichen Gehaltsbändern sowie einem authentischen und transparenten Anforderungs- und Leistungsmanagement von der permanenten Marktgehaltsdiskussion befreien konnten. Und genau darum muss es final gehen.

Denn es gilt nach wie vor: Je mehr Unternehmen über das Gehalt sprechen, umso teurer wird es. Das sollten Sie nicht nur bei Marktgehaltsfragen, sondern auch im Umfeld der EU-Entgelttransparenzrichtlinie immer bedenken. ■■■



DR. FRIEDRICH A. FRATSCHNER  
ist Geschäftsführer und Partner der  
Baumgartner & Partner Management  
Consultants und der HR-Webplattform  
HR Online Manager GmbH.