



Jede Stellenbesetzung ist für Unternehmen mit einem Risiko verbunden und dessen Höhe bestimmt das Gehalt mit. Dabei hängt das empfundene Risiko außer vom Kandidaten auch vom Unternehmen und der zu besetzenden Stelle ab

Wie ein Gehalt entsteht

Warum verdient mein Bekannter mit demselben Abschluss und Job ein Drittel mehr? Könnte ich in einem Industrieunternehmen mehr als bei einem Handelsunternehmen verdienen? Solche Fragen stellen sich Angestellte oft.

Für viele hoch qualifizierte Arbeitskräfte derselben Berufsgruppe gilt: Sie leisten weitgehend dieselbe Arbeit wie ihre Berufskollegen. Trotzdem unterscheiden sich ihre Gehälter stark. Dafür gibt es viele Gründe. Diese lassen sich in drei Kategorien einteilen. Erstens: rationale Gründe wie der Arbeitsort, das Alter und die Berufserfahrung. Zweitens: diskutable Gründe wie die Branche. Denn ein Buchhalter in einem Industriebetrieb hat weitgehend dieselben Aufgaben wie sein Kollege in einem Straßenbauunternehmen. Und drittens: inakzeptable Gründe wie das Geschlecht oder die ethnische Herkunft. Daneben gibt es zahlreiche in Gehaltsstudien meist nicht erfasste Gründe, die dazu führen, dass die Gehälter divergieren. Einige Beispiele seien hier genannt.

Angebot und Nachfrage

Beim Gehaltspoker sitzen mal die Arbeitnehmer und mal die Arbeitgeber am längeren Hebel. Und wer verteilt die Karten? Die Konjunktur sowie das Angebot und die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. So luden zum Beispiel noch vor



„Beim Gehaltspoker sitzen mal die Arbeitnehmer und mal die Arbeitgeber am längeren Hebel.“

Alexander Walz

wenigen Jahren Unternehmen junge, gut ausgebildete Betriebswirte, die etwas Auslandserfahrung hatten, zu Assessmentcentern auf Segelschiffen ein. Und heute finden Hochschulabsolventen mit derselben Qualifikation häufig gar keine feste Stelle. Sie müssen sich zunächst mit einem Praktikumsplatz begnügen.

Anders ist die Situation in vielen Ingenieur-Disziplinen. Während noch vor wenigen Jahren die Absolventen vieler Ingenieur-Studiengänge nur schwer eine Stelle fanden, wird ihnen heute, noch oft bevor sie den Abschluss in der Tasche haben, eine feste Stelle mit einem Top-Gehalt angeboten.

Solchen „Schweinezyklen“ unterliegen fast alle Berufe. Dabei sind Angebot und Nachfrage jedoch nicht immer an die Konjunktur gekoppelt. Auch in wirtschaftlich eher schlechten Zeiten kann das Angebot an gewissen Spezialisten knapp sein. So bedeutet zum Beispiel ein Überangebot an Ingenieuren keineswegs, dass ein Unternehmen leicht einen Elektroingenieur findet, der sich mit Platinen auskennt. Und wenn ein Überangebot an kaufmännischen Leitern besteht? Dann müssen Unternehmen trotzdem oft monatelang suchen, bis sie endlich einen Kaufmann mit wirklich verhandlungssicherem Englisch und Erfahrung mit der Einführung eines ERP-Systems wie SAP finden. Entsprechend hohe Gehaltsforderungen kann der rare und somit begehrte Spezialist stellen.

Das Einstellungsrisiko

Jede Stellenbesetzung ist für Unternehmen mit einem Risiko verbunden und dessen Höhe bestimmt das Gehalt mit. Dabei hängt das empfundene Risiko außer vom Kandidaten auch vom Unternehmen und der zu besetzenden Stelle ab.

Angenommen einem Personalleiter sitzt ein Kandidat gegenüber, der sofort frei wäre - was seinem Unternehmen aufgrund eines Personalengpasses entgegen käme. Doch leider sind der Lebenslauf und das Auftreten des Bewerbers nicht „ganz schlüssig“, weshalb der Personalleiter Zweifel an dessen Qualität hat. Kurz: Der Bewerber ist nicht der Traumkandidat. In einer solchen Situation, sagen sich viele Unternehmen: „Lass' es uns, wenn der Bewerber nicht zu teuer ist, trotzdem mal probieren - schließlich haben wir im Moment keine bessere Alternative.“ Das Risiko, das das Unternehmen bei der Einstellung empfindet, drückt jedoch das angebotene Gehalt nach unten - was wiederum die

Gefahr birgt, dass der Kandidat absagt. Wenn Unternehmen einen jungen Mitarbeiter einstellen, dann haben die Verantwortlichen meist im Kopf: Der Mann oder die Frau wird voraussichtlich viele Jahre, eventuell sogar Jahrzehnte für uns arbeiten. Also fragen sie sich auch: Welches Entwicklungspotenzial hat der Kandidat? Können wir ihn in fünf oder zehn Jahren noch gebrauchen? Und wofür können wir ihn dann bei einer entsprechenden Weiterqualifizierung eventuell einsetzen? Und je größer ihnen das Potenzial erscheint, umso attraktiver ist der Mann oder die Frau. Also ist das Unternehmen auch bereit, mehr zu bezahlen.

Das Entwicklungspotenzial

Gerade an diesem Punkt ist die Einschätzung der Unternehmen oft sehr subjektiv. Sie hängt auch stark vom Auftreten des Kandidaten ab. Also davon, wie dieser sich in den Auswahlgesprächen präsentiert und verkauft. Dabei spielen zumindest unbewusst auch sol-

che Faktoren wie die Körpergröße und die Figur eine Rolle - das belegen Studien; Faktoren also, die Bewerber nur bedingt beeinflussen können. Beeinflusst wird der Gesamteindruck aber auch von der Kleidung. Also sollten Bewerber sich der angestrebten Position angemessen kleiden.

Doch noch viel wichtiger ist: Wie interessiert und vorinformiert wirkt oder ist der Bewerber? Und wie wach und kompetent wirkt er im Frage- und Antwort-Spiel? Und wie bewusst sind ihm seine Stärken, sodass er diese präsentieren kann? Hierauf haben Bewerber einen Einfluss. Sie sind also auch mitverantwortlich dafür, welchen Gehaltsvorschlag ihnen das Unternehmen unterbreitet und wie viel Luft beim Verhandeln nach oben besteht.

*Alexander Walz
Geschäftsführer der
Personal- und Managementberatung
Conciliat GmbH, Stuttgart*