



Umfrage

Mehr Transparenz wagen:
Gehalt im Bewerbungsprozess

Umfrage – Mehr Transparenz wagen: Gehalt im Bewerbungsprozess

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Teilnehmerdaten	4
2. Gehalt und Wechselbereitschaft.....	5
3. Gehaltstransparenz und Gehaltsverhandlung im Job	8
4. Gehalt im Bewerbungsprozess	11
5. Erlebnisse rund ums Thema „Gehalt und Bewerbung“	16
6. „Man kann keinen Ferrari zum Preis von einem Opel kaufen“	21
7. Mehr Gehalts-Transparenz wagen: zehn Tipps für Arbeitgeber.....	24

Vorwort

Gehalt ist wichtig. Das gilt für das Arbeitsleben ebenso wie für den Bewerbungsprozess. Gehalt stellt nicht einfach nur eine Summe dar, mit der Arbeitnehmer*¹ ihre laufenden Kosten, Konsumwünsche oder die großen und kleinen Träume verwirklichen. Gehalt ist viel mehr: eine der wichtigsten Formen von Feedback. Im Bewerbungsprozess stellen zu niedrige Gehaltsangebote, die sich unterhalb des Marktüblichen bewegen, deshalb einen Ausdruck der Geringschätzung dar. Damit bringen Arbeitgeber den Bewerbungsprozess zu einem frühen Ende – und haben kaum eine Chance, ihre Vakanzen mit den gewünschten qualifizierten Mitarbeitern zu besetzen.

Unsere Umfrage zeigt: Noch zu viele Arbeitgeber kommunizieren nicht klar, wie ihre ausgeschriebenen Positionen dotiert sind. Einige von ihnen versuchen sogar, Bewerber durch ihr Schweigen möglichst lange im Bewerbungsprozess zu halten, obwohl sie angesichts zu niedriger Gehaltsangebote keine Chance haben, den Prozess zu einem glücklichen Ende zu führen.

Bewerber sind von dieser Intransparenz in Gehaltsfragen zunehmend genervt, weil sie nicht mehr in die Zeit passt: Wie unsere Umfrage zeigt, wünscht sich über die Hälfte von ihnen Gehaltstransparenz in den Unternehmen, auch auf das Risiko hin, dass dann ihr eigenes Gehalt offengelegt wird. Fast ein Drittel möchte, dass Arbeitgeber schon in der Stellenanzeige verraten, was in dem ausgeschriebenen Job gehaltlich „drin“ ist.

Und die Realität? Nur bei jeder zehnten Bewerbung teilen Arbeitgeber Jobkandidaten von Anfang an mit, wie die Stelle dotiert ist, auf die sie sich bewerben. Das verbrennt Ressourcen auf beiden Seiten. Arbeitgeber führen Jobinterviews ohne Aussicht auf Erfolg; Bewerber nehmen zum Teil lange Anfahrten in Kauf, bevor die Nennung des zu niedrigen Gehaltsangebots den begonnenen Prozess abrupt beendet.

Es mangelt zudem an Gehaltsintelligenz in Deutschland: Bewerber wissen nicht genau, was sie verlangen können, schießen sich durch zu hohe Forderungen ins Aus oder verkaufen sich unter Wert. Auf der anderen Seite sind sich nicht alle Arbeitgeber darüber im Klaren, was sie der Person, die im Jobinterview vor ihnen sitzt, zahlen müssten, um ernst genommen zu werden.

Für Arbeitgeber heißt es also: „Mehr Transparenz wagen!“ Zum Schluss der Umfrage geben wir dazu wertvolle Tipps.

Wie immer wünschen wir Ihnen viel Spaß bei der Lektüre!

*1 In diesem Text sind die männlichen Formen der Substantive (wie hier „Arbeitnehmer“) geschlechtsneutral zu verstehen und beziehen weibliche oder diverse Personen ein. Auf durchgängige Doppelbezeichnungen („Bewerberinnen und Bewerber“) oder andere geschlechtsneutrale Varianten wie zum Beispiel „Bewerber (m/w/d)“ wurde ausschließlich zum Zweck besserer Lesbarkeit verzichtet.

1. Teilnehmerdaten

Teilnahme über das softgarden E-Recruitingssystem. Es handelt sich durchweg um verifizierte Jobkandidaten, die sich aktuell auf eine neue Position beworben haben.

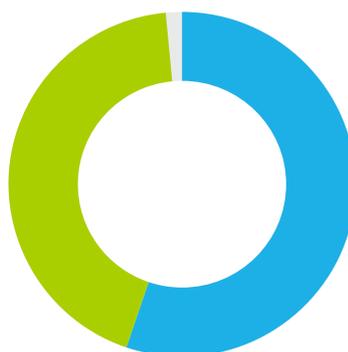
Teilnehmer

4.145

Laufzeit

**Juni 2019 bis
August 2019**

Geschlecht



55,2%*

männlich

43,3%

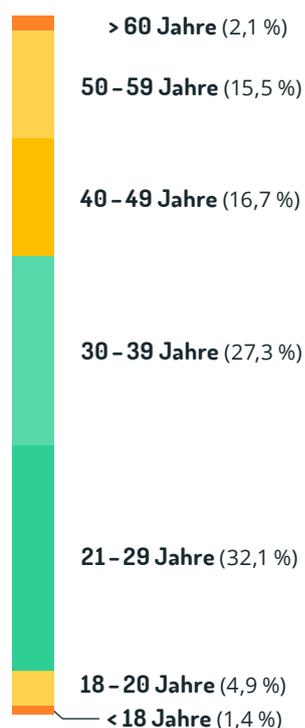
weiblich

1,5%

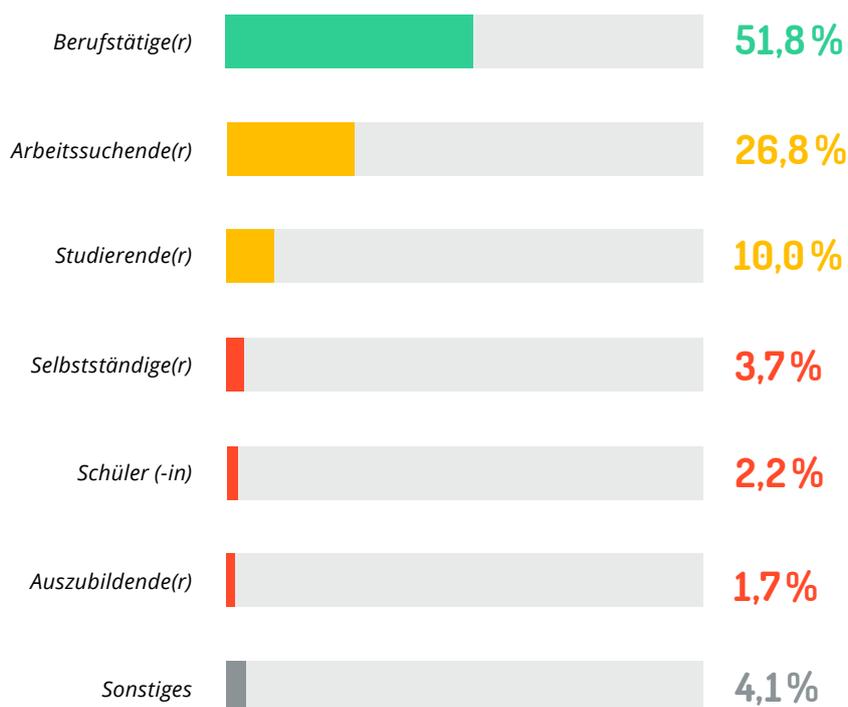
weder noch

* Prozentzahlen sind jeweils auf eine Stelle hinter dem Komma auf- oder abgerundet – auch im Folgenden. Dadurch kann die Gesamtheit der Prozentangaben bisweilen 100 über- oder unterschreiten.

Altersstruktur



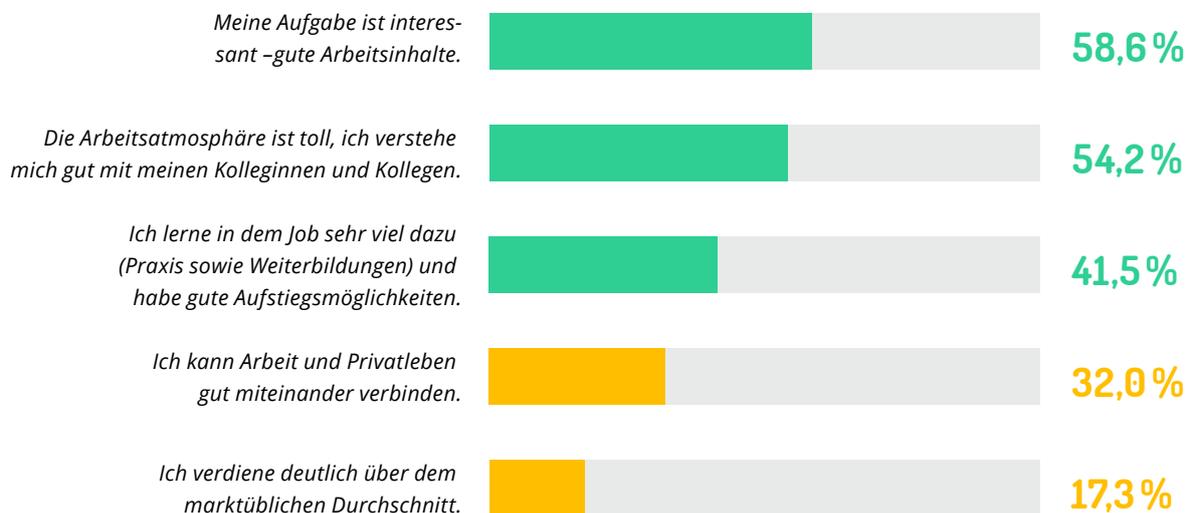
Karrierestufe der Teilnehmer



2. Gehalt und Wechselbereitschaft

Ist das Gehalt ein möglicher Grund für einen Jobwechsel? Dazu wollten wir als Hintergrund erst einmal wissen, wie die Befragten ein hohes Gehalt im Vergleich zu anderen Faktoren im Job priorisieren. „Stellen Sie sich eine konkrete Jobsituation vor. Was ist Ihnen dort am wichtigsten? Bringen Sie die nachfolgend beschriebenen Faktoren in eine Rangfolge nach Wichtigkeit.“ Hierbei zeigt sich, dass ein überdurchschnittliches Gehalt nur für eine Minderheit von 17,3 % auf den ersten beiden Plätzen unter den insgesamt fünf zur Priorisierung stehenden Kriterien landet. Zum Vergleich: Die Arbeitsatmosphäre setzen 54,2 % der Befragten auf Rang 1 oder 2, die Arbeitsinhalte sogar 58,6 %.

Stellen Sie sich eine konkrete Jobsituation vor. Was ist Ihnen dort am wichtigsten?



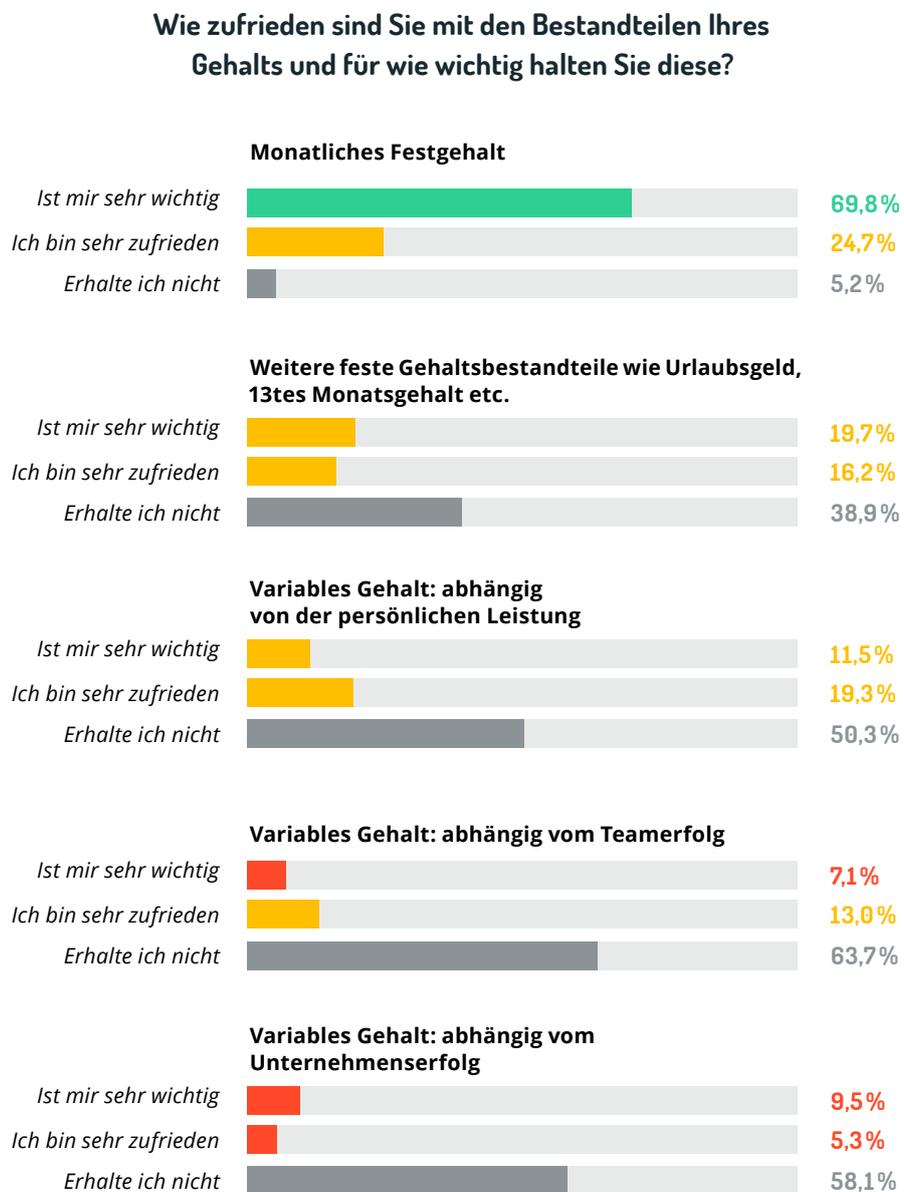
Das heißt nicht, dass das Gehalt nicht wichtig für die Jobzufriedenheit ist, ohne ein als angemessen empfundenenes Gehalt wird ein Job schlichtweg unattraktiv: **29,3 % der von uns befragten Bewerber haben schon einmal eine Position gewechselt, weil sie mit dem Gehalt unzufrieden waren.**

Im Hinblick auf ihren aktuellen beziehungsweise letzten Job sind die von uns befragten Bewerber zwar mehrheitlich mit ihrem Gehalt zufrieden (51,8 %), aber **immerhin 37,5 % sind nicht zufrieden**, was auf eine mögliche Bindungsschwäche hindeutet. 10,7 % hatten dazu keine Meinung – oder es ist ihnen egal.

Wir haben die Unzufriedenen nach dem Grund beziehungsweise dem Vergleichsmaßstab gefragt. Hier zeigt sich, **dass die meisten unzufrieden sind, wenn sie ihr Gehalt im Vergleich zu den marktüblichen Gehältern sehen.** Dies trifft auf 63,6 % der Unzufriedenen zu. Gerade angesichts der strukturellen Mangelverhältnisse in vielen Jobprofilen und Branchen sollten Arbeitgeber diese Unzufriedenheit ernst nehmen.

Das deutet darauf hin, dass sich Mitarbeiter aktuell zutrauen, einzuschätzen, was am Markt üblich ist. Arbeitgeber sollten das auch können. Der Vergleich mit den Kollegen spielt bei der Gehaltsunzufriedenheit dagegen eine geringere Rolle (16,3 %).

Alle Teilnehmer wurden danach gefragt, für wie wichtig sie einzelne Gehaltsbestandteile halten und wie zufrieden sie mit den jeweiligen Gehaltselementen in ihrem aktuellen beziehungsweise letzten Job sind oder waren. Hier zeigt sich eindeutig: Das monatliche Festgehalt macht in der Bewerbergunst das Rennen. 69,8 % finden es „sehr wichtig“, „sehr zufrieden“ sind mit ihrem Festgehalt dagegen nur 24,7 %. Demgegenüber erzielen flexible Gehaltsbestandteile eine weitaus geringere Zustimmung. Zum Teil lässt sich der große Abstand zum Festgehalt dadurch erklären, dass die Mehrheit der Befragten nicht in den Genuss variabler Gehaltsbestandteile kommt, aber eben nur zum Teil.



Sehen wir uns das Bild noch einmal an ohne diejenigen, die keinen variablen Gehaltsbestandteil oder kein monatliches Festgehalt erhalten: Die Zahlen ändern sich kaum: **Von denjenigen Bewerbern, die einen variablen Gehaltsbestandteil beziehen oder in ihrem letzten Job bezogen haben, finden sogar 70,2 % das monatliche Festgehalt „sehr wichtig“, das variable, von der persönlichen Leistung abhängige Gehalt erzielt in dieser Gruppe einen Wert von 11,6 %.**

„Was haben Sie im Hinblick auf Ihr Gehalt in der vergangenen Position vermisst?“ In den 1.360 Freitextantworten auf diese offene Frage zeigt sich das Gehalt als Faktor, der sehr eng mit dem eigenen Selbstbild verbunden und deshalb Auslöser von persönlichen Irritationen ist. Sehr häufig fallen in diesem Zusammenhang Begriffe wie „Anerkennung“ oder „Wertschätzung“. Mitarbeiter vermissen, dass das Gehalt „die persönliche Leistung widerspiegelt“ oder die „gerechte Anerkennung des eigenen Erfolgs“. Gehalt ist also so etwas wie materielles Feedback auf die eigene Arbeit. Daneben vermissen die Befragten aber ganz konkrete Dinge wie „Urlaubsgeld“, ein „13. Gehalt“, ein „variables Gehalt“, einen „Bonus“ oder schlichtweg die Möglichkeit, mit dem Chef über das Gehalt zu sprechen.



3. Gehaltstransparenz und Gehaltsverhandlung im Job

Im Zuge der New Work-Debatte wird immer wieder die Forderung nach Gehaltstransparenz im Unternehmen erhoben. Erste Unternehmen haben ihre Gehaltsstruktur transparent gemacht – und öffentlich darüber gesprochen. Die Mitarbeiter dort wissen, was ihre Kollegen verdienen, im Gegenzug liegen ihre eigenen Gehälter ebenfalls offen. Wie stehen Bewerber dazu? 50,6 % der Befragten finden das gut, 28,9 % schlecht. 20,5 % haben dazu keine Meinung.

In einem Kommentarfeld haben 1.421 Bewerber ihre Meinung zur Offenlegung von Gehältern geäußert. Hier kommen sowohl Befürworter als auch Kritiker zu Wort.

Die Befürworter halten ein engagiertes Plädoyer für Gehaltstransparenz und führen vor allem Gerechtigkeitsargumente an:

“ Wer mit Mühe und Fleiß an seine tägliche Arbeit geht, der hat sich sein Gehalt verdient und muss sich dementsprechend nicht verstecken. Das wollen nur Leute, die ungerechtfertigt viel verdienen.“

“ Sehr gute Idee – damit könnte vermieden werden, dass in der gleichen Position innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Gehälter gezahlt werden.“

“ Finde ich sehr gut, denn dann gäbe es keine bösen Überraschungen wegen Ungleichheiten. Bei mir auf der Arbeit haben auch Kollegen rausgefunden, dass sie für die gleiche Anstellung unterschiedliches Gehalt bekommen haben. Das hat viel Unmut und Kündigungen gebracht.“

Häufig thematisieren die Befürworter von Gehaltstransparenz Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern – wie in diesem Beispiel: „Hinsichtlich des Gender Pay Gap und der Fairness halte ich Gehaltstransparenz für gut.“

Einige Teilnehmer möchten der Forderung nach Gehaltstransparenz jedoch nicht uneingeschränkt zustimmen, es komme eben auf das Unternehmen und die dort etablierten Gehaltsstrukturen an:

“ Hier kommt es immer auf die Gehaltsstruktur des Unternehmens an. ‚Alt‘-Lasten können und werden oft von Mitarbeitern falsch verstanden.“

👉 *Wenn Unternehmen die Gehälter ihrer Mitarbeiter fair und objektiv bestimmen, hilft Gehaltstransparenz, Mitarbeiterforderungen und -wünsche an konkrete Leistungsverbesserungen zu knüpfen; wenn Unterschiede im Gehalt tatsächlich an Leistungen oder Kompetenzen festgemacht werden können, ist damit für das Unternehmen kein Risiko verbunden.“*

👉 *Wenn die Gehälter alle (annähernd) gleich sind, ist es bedenkenlos. Ansonsten birgt es Sprengkraft und kann sich negativ auf die Motivation und den Betriebsfrieden auswirken.“*

Unter den Gegnern von Gehaltstransparenz sind die angenommenen Folgen „Neid“, „Missgunst“ und „schlechte Stimmung“ die häufigsten Argumente. „Als Geschäftsführer kenne ich die Gehälter der Mitarbeiter. Zu viel Transparenz schafft m. E. Neid unter diesen“, schreibt ein Teilnehmer, ein anderer meint: „Neid und Missgunst sind Folgen, wenn die Gehaltsstrukturen transparent gemacht werden. Auch wenn man versucht damit gut umzugehen, werden einige Menschen das nicht schaffen. Ich denke, das Motto ‚Was der andere nicht weiß, macht ihn nicht heiß‘ passt in diesem Sinne ganz gut.“

Ein Teilnehmer berichtet von einem Fall unfreiwilliger Gehaltstransparenz und den Folgen: „Wir hatten in diesem Jahr den Fall, dass unser Abteilungsleiter versehentlich die Jahresgehälter aller Mitarbeiter in meinem Team offengelegt hat. War kein schönes Gefühl, wenn man sieht, dass der Erbringer konsequent guter Leistung, ohne Krankenschreibung, Überstunden wurden immer gemacht, dann doch das Schlusslicht der Abteilung ist.“

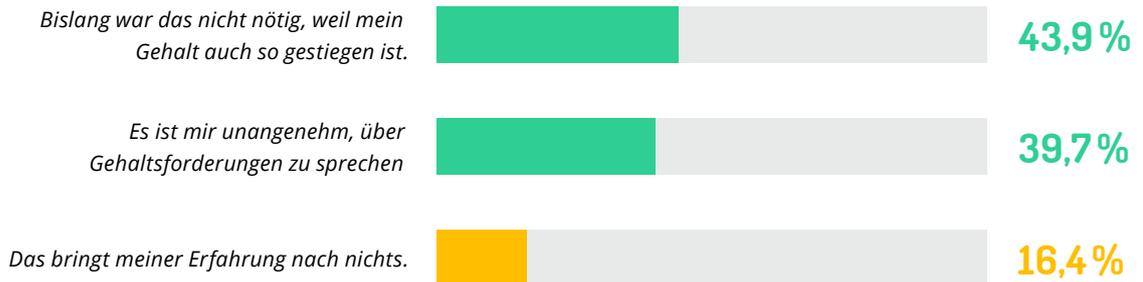
Andere weisen auf den fast intimen Charakter von Gehaltsfragen hin: „Dies ist eine Vereinbarung zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Es ist und bleibt ein privates Anliegen.“

Mehrere Teilnehmer betonen, dass eine generelle Transparenz bezüglich der Gehälter in Deutschland noch einen langen Weg vor sich habe: „Ob eine Gehaltstransparenz in Deutschland wirklich möglich und sinnvoll ist, ist fraglich. Selbst im Freundeskreis wird nicht wirklich offen darüber kommuniziert.“ Ein anderer spricht in diesem Zusammenhang von „einer kleinen Revolution“, da Gehälter offenzulegen in Deutschland absolut unüblich sei.

Die Umfrage zeigt: Gehalt ist in Deutschland mit Tabus und Schamgefühlen besetzt. Das tritt bei der Frage eines aktiven Vorgehens bei Gehaltsverhandlungen zutage. **Nur 35,4 % der befragten Bewerber fordern regelmäßig aktiv eine Gehaltserhöhung ein** – zum Beispiel im Rahmen des Mitarbeitergesprächs. 31,1 % nehmen nicht aktiv auf die Höhe ihres Gehalts Einfluss. Weitere 33,5 % sind tarifgebunden und haben nur einen geringen Einfluss auf das Gehalt.

Wir haben diejenigen, die ihr Gehalt nicht aktiv beeinflussen, obwohl sie es könnten, nach den Gründen gefragt. **39,7 % ist es unangenehm, mit ihren Vorgesetzten aktiv über das Gehalt zu sprechen**, weitere 16,4 % sind überzeugt, mit einem solchen Vorgehen nichts bewirken zu können. 43,9 % kommen offensichtlich regelmäßig in den Genuss einer Gehaltserhöhung, ohne sich dafür einsetzen zu müssen.

Gehen Sie aktiv bei Gehaltsverhandlungen vor?



Im Hinblick auf den Umgang mit Gehaltsverhandlungen gibt es Unterschiede zwischen den Geschlechtern: 37,7 % der männlichen Bewerber fordern regelmäßig aktiv eine Gehaltserhöhung ein, bei den Frauen sind es lediglich 33,5 %. **48,61 % der Frauen, die ihr Gehalt nicht aktiv beeinflussen, geben offen zu, dass es ihnen unangenehm ist, über das Gehalt zu sprechen, bei den Männern sind es nur 34,1 %.**



4. Gehalt im Bewerbungsprozess

Bewerberwünsche und Realität der Bewerbung

Als Google Jobs im Mai 2019 in Deutschland eingeführt wurde, kam die aktuell in Stellenangeboten herrschende Intransparenz in Gehaltsfragen auf den Prüfstand. Denn Google honoriert solche Jobannoncen mit einer besseren Sichtbarkeit, die ein konkretes Gehalt angeben. Wie ist die Haltung der Bewerber zur Gehaltstransparenz im Bewerbungsprozess und was erleben sie in der Praxis? Halten wir zunächst fest: **31,3 % der Bewerber würden gerne schon in der Stellenanzeige darüber informiert werden, wie viel sie verdienen werden. In der Praxis erhalten jedoch nur 9,7 % der Bewerber diese Information.** Hier schlummert ein großes Potenzial für Arbeitgeber, die positiv durch Transparenz in ihren Jobofferten auffallen möchten.

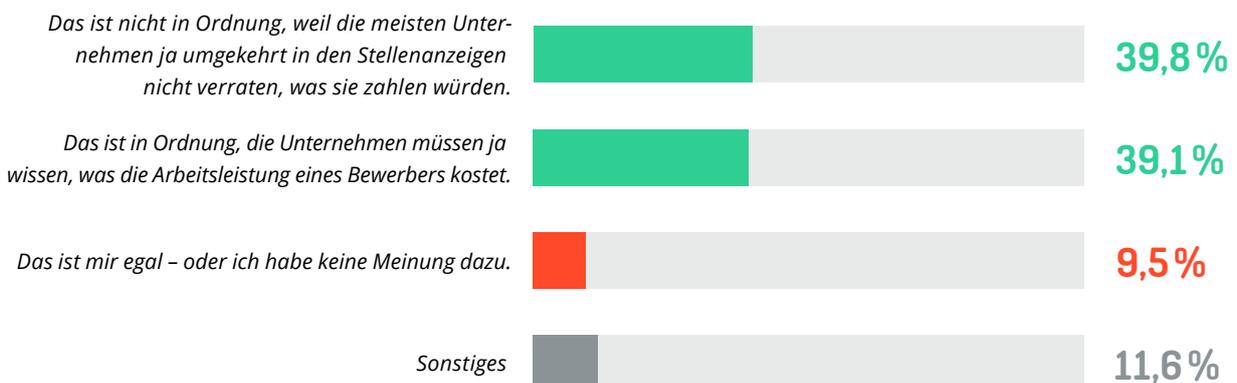
Bei Bewerbern mit akademischem Abschluss ist der Anteil derjenigen, die sich Angaben zum Gehalt schon in der Stellenanzeige wünschen, mit 40,2 % übrigens deutlich höher. Nur 10,4 % von ihnen machen die Erfahrungen, dass das Gehalt tatsächlich genannt wird.

36,1 % der Jobkandidaten wünschen sich Informationen zum Gehalt im ersten Vorstellungsgespräch. Bei diesem Kommunikationsanlass geben die meisten Arbeitgeber (46,2 %) erste konkrete Informationen zum Gehalt preis. 13,3 % der Bewerber genügt es, konkrete Gehaltsinformationen nach dem ersten Vorstellungsgespräch zu bekommen. In der Praxis erhalten 21,5 % der Bewerber Informationen zum Gehalt erst zu diesem Zeitpunkt. **Das bedeutet: Mehr als jeder fünfte Bewerber erfährt aktuell erst nach dem ersten Vorstellungsgespräch, was er verdienen würde. Das ist deutlich zu spät.**

Einforderung des Gehaltswunschs

Trotz der geringen Transparenz in der Kandidatenkommunikation fordern viele Arbeitgeber Bewerber in ihren Stellenanzeigen dazu auf, einen Gehaltswunsch zu nennen. Wie beurteilen Bewerber diese Praxis? **Eine knappe relative Mehrheit von 39,8 % findet das „nicht in Ordnung“**, wohingegen 39,1 % damit keine Probleme haben:

Wie beurteilen Sie es, wenn bereits in einer Stellenanzeige dazu aufgefordert wird, vorab einen Gehaltswunsch zu formulieren ?



Die Option „Sonstiges“ war mit der Möglichkeit hinterlegt, einen Kommentar zu hinterlassen, hier kamen die unterschiedlichen Meinungen zum Thema noch einmal zum Ausdruck:

- “ Es ist in Ordnung, das Unternehmen weiß im Voraus, ob der Bewerber in die Gehaltsstufe passt.“
- “ Ich finde es schwer, einen Gehaltswunsch anzugeben, da man nicht weiß, wie der Arbeitgeber diesen interpretiert.“
- “ Es macht nur Sinn, wenn man wirklich individuell verhandeln kann. Wenn das Unternehmen für eine bestimmte Stelle ein Gehalt festgesetzt hat, macht es keinen Sinn, den Gehaltswunsch zu nennen.“
- “ Ich finde es teilweise etwas schwierig. Ich habe das Gefühl, dass doch viele Arbeitgeber die Bewerbung schon anhand des Gehaltswunsches aussortieren, ohne das persönliche Gespräch zu suchen, und somit vielleicht den richtigen Kandidaten für ihr Unternehmen verpassen. Ich bin der Meinung, dass es in jedem Gespräch die Möglichkeit zum Verhandeln gibt.“
- “ Finde ich schwierig, weil man sich entweder rauskickt oder zu wenig fordert.“

Zu hohe und zu niedrige Gehaltswünsche

Doch wie viele Bewerber kicken sich tatsächlich durch übertriebene Gehaltswünsche aus dem Bewerbungsverfahren raus oder fordern zu wenig? „**Hatten Sie schon einmal den Eindruck, dass Ihre Bewerbung keinen Erfolg hatte, weil Ihre Gehaltsvorstellung zu hoch war?**“ Diese Frage beantworteten **38,7 % mit „Ja“**. In einem Kommentar schilderten 794 Teilnehmer ihren individuellen Fall:

- “ Ich war in der letzten Runde und alle waren begeistert. Danach gab es kein Feedback mehr. Auf Nachfrage kam dann heraus, dass mein Gehaltswunsch zu hoch ist.“
- “ Bei Nennung der Gehaltsvorstellung wurde das Gespräch abgebrochen.“

- ” Qualität kostet, das gilt für den Verbraucher genauso wie für den Unternehmer. In einem Falle wurde mir bei der Absage mitgeteilt, dass meine Vorstellung (die dem Marktdurchschnitt für mein Berufsfeld mit ähnlichen Erfahrungen etc. entspricht) weit über dem angesetzten Budget liegt.“
- ” Der Arbeitgeber sprach von einem Gehalt ‚nahe des Tarifvertrags‘, letztlich lag das Angebot fast 50 % darunter, oder andersherum: Meine Forderungen lagen fast 50 % zu hoch.“
- ” Gehaltswunsch bzw. Nennung des momentanen Gehalts war zu weit entfernt von dem, was das Unternehmen bezahlen wollte. Anschließend wurde aus diesem Grund abgelehnt ohne wirkliche Chance auf eine weitere Verhandlung.“

Diese Beispiele zeigen, dass Arbeitgeber die mangelnde Transparenz Zeit und Geld kostet, in Form von Manpower, die bei „unnötigen“ Gesprächen verbraucht wird. Zudem schädigen sie ihr Image, wenn den Kandidaten im laufenden Prozess klar wird, dass ihre Bedingungen im Vorfeld nicht klar kommuniziert wurden und sie „unter Wert“ eingekauft werden sollen.

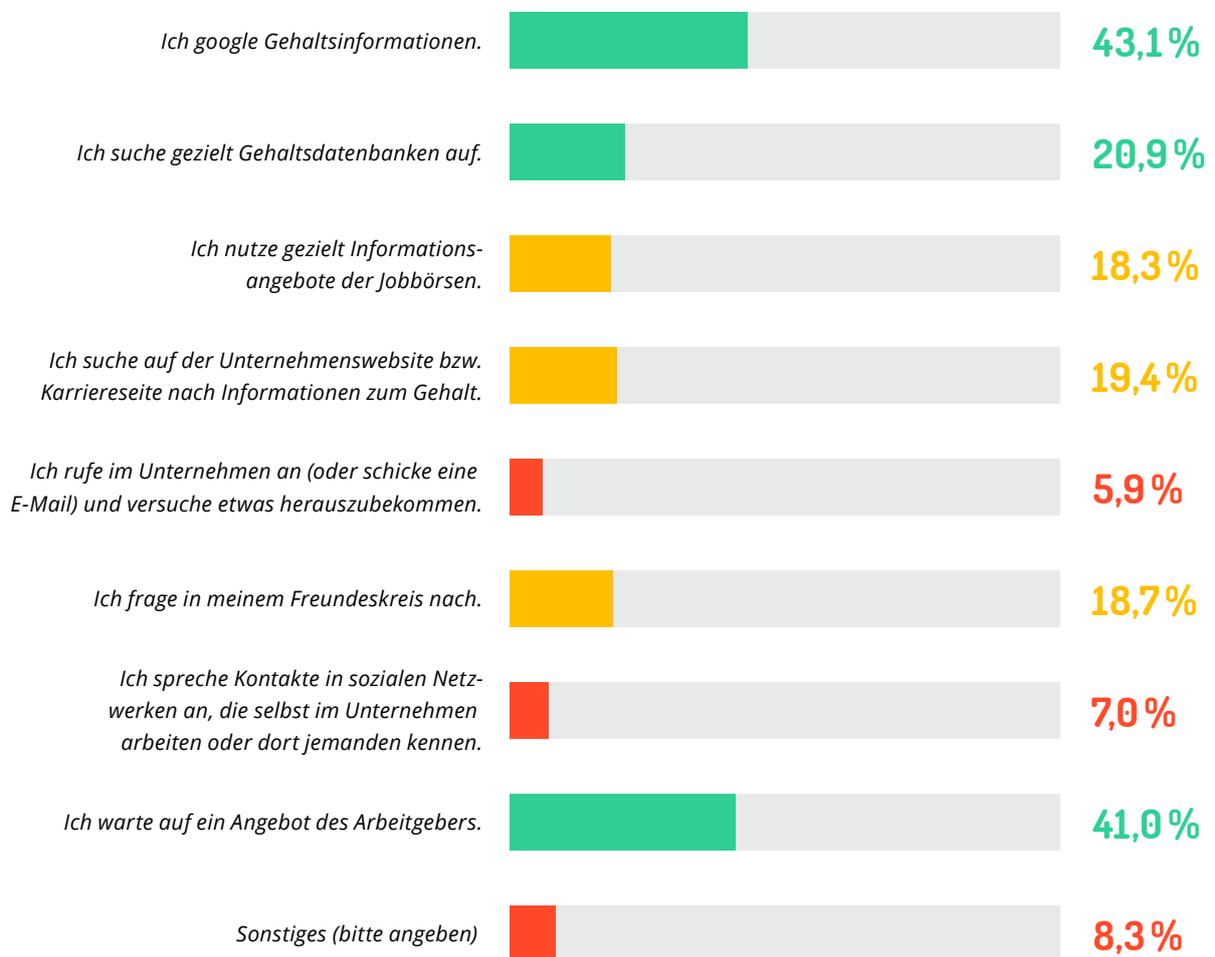
Doch auch zu niedrige Gehaltswünsche können für Kandidaten zum Ärgernis werden, wenn sie im Nachhinein feststellen, dass mehr für sie drin gewesen wäre. 44,3 % der Kandidaten machen diese Erfahrung. 475 Teilnehmer haben uns in einem Kommentar die Hintergründe verraten:

- ” Ich habe später erfahren, dass meine Kollegen für die gleiche Tätigkeit mehr verdienten.“
- ” Da der Gesprächspartner meine Gehaltsvorstellung sofort akzeptierte, ohne zu verhandeln.“
- ” Bandbreite war höher, erst im Nachhinein erfahren, dass der Vorgänger mehr bekommen hat.“
- ” Ich habe mal einen Lohn genannt, der weit unter dem Tarif gewesen ist, und der wurde dann auch nur bezahlt.“
- ” Ich kam aus meinem allerersten Job, hatte dort knapp über Mindestlohn verdient, in eine große Holding, meinte 20 % netto mehr als vorher, das wären 2800 brutto gewesen, Arbeitgeber meinte dann ‚wir runden auf 3k brutto auf‘.“

Mangelnde Gehaltsinformationen stellen ein Problem für Kandidaten wie für Unternehmen dar. Kandidaten wissen oft nicht, was sie verlangen können, Arbeitgeber nicht, was sie marktüblich zahlen müssen. Außerdem sind diese Informationen im Wechselspiel von Angebot und Nachfrage ständigen Veränderungen unterworfen.

Wie gehen Kandidaten mit fehlenden Gehaltsinformationen im Bewerbungsprozess um? Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich. Die erste Strategie im Umgang mit der Informationslücke zum Thema Gehalt heißt „Google“: 43,1 % machen von dieser Möglichkeit Gebrauch. Die zweithäufigste Lösung ist die Passivität: 41,0 % der Kandidaten warten so lange, bis der Arbeitgeber ihnen ein konkretes Angebot unterbreitet. Erst an dritter Stelle tauchen Gehaltsdatenbanken auf (20,9 %). Der Vorstoß beim Arbeitgeber in spe ist lediglich für 5,9 % eine Option.

Wie gehen Sie mit fehlenden Gehaltsinformationen um?





5. Erlebnisse rund ums Thema „Gehalt und Bewerbung“

Gegen Ende der Umfrage konnten die Bewerber positive wie negative Erlebnisse rund um das Thema „Gehalt und Bewerbung“ mitteilen. 911 Teilnehmer haben von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht.

Gestiegener Marktwert/Entgegenkommen in Engpassgruppen

Die Kommentare machen deutlich, dass sich Bewerber aus Engpassgruppen durchaus der eigenen Marktmacht bewusst sind. Sie gehen entsprechend selbstbewusst in die Verhandlungen, Arbeitgeber sind in ihrem Fall zum Entgegenkommen bereit. Wenn sie im Angestelltenverhältnis nicht auf Gehaltswünsche reagieren, ziehen solche Mitarbeiter weiter:

“ Ich pokere normalerweise bewusst sehr hoch, in einem Gespräch ist man jedoch all meinen Forderungen nachgekommen und ich hätte ein Gehalt massiv über Marktschnitt realisiert. Ich habe das Angebot zwar aus anderen Gründen nicht angenommen, jedoch hat es sehr deutlich den heutigen Stellenwert der IT wiedergespiegelt.“

“ Ich arbeitete in einem Bereich, in welchem Fachkräftemangel herrscht. Eine Kollegin forderte ein deutlich höheres Gehalt, welches ihr aber verwehrt wurde. Sie wechselte den Arbeitgeber und bekam bei diesem mehr, als sie zunächst gefordert hatte.“

Deutlich unter Wert verkauft

Die in der Befragung geschilderten Fälle zeigen: Ein großer Teil der Bewerber geht mit geringer „Gehaltsintelligenz“ in den Bewerbungsprozess und hat sich nicht richtig darüber informiert, was für die Art der Aufgaben und in der Branche sowie im Unternehmen üblich ist. Die Folge ist eine relativ schwache Position in den Gehaltsverhandlungen. Nicht selten liegt das Angebot der Arbeitgeber dann deutlich über den eigenen Forderungen und Erwartungen:

“ Der HR-Kollege empfahl mir, noch 5T EUR mit meinem Gehalt hochzugehen.“

- ☞ *Ich bewarb mich direkt nach der Ausbildung in einem Unternehmen und sollte einen Gehaltswunsch angeben. Diesen empfand ich (Berufseinsteiger) als hoch und deutliche Verbesserung zum vorigen Gehalt. Im Bewerbungsgespräch kam dieser Punkt nicht zur Sprache. Im Arbeitsvertrag (tarifgebunden) war ich dann äußerst überrascht, dass ich sogar mehr als meine Forderung verdiente und war irritiert, wie branchenabhängig Gehalt ist.“*
- ☞ *Ich bin mit einer ziemlich genauen (Mindest-)Gehaltsvorstellung in das Vorstellungsgespräch gegangen. Nachdem ich diese auf Nachfrage genannt habe, wurde mir mitgeteilt, dass das Gehalt weitaus höher dotiert wurde. Natürlich war ich beeindruckt.“*
- ☞ *In einem Bewerbungsgespräch bei einem Personalvermittler wurde mir sogar von dem Vermittler vorgeschlagen mehr zu verlangen. Das hat mich sehr überrascht.“*
- ☞ *Gehalt lag p.a. um 10.000,00 Euro höher als gewünscht.“*

Tricks der Arbeitgeber

Längst nicht alle Arbeitgeber gehen derart wohlwollend mit Gehaltsfragen um. Einige reden die Qualifikationen von Bewerbern oder die Art der zu erwartenden Aufgabe klein, verweisen darauf, dass das Gehalt für den Lebensunterhalt reiche, oder arbeiten mit anderen „schmutzigen“ Tricks:

- ☞ *Es werden oft Tätigkeiten seitens Arbeitgeber in puncto Aufwendigkeit runtergeschraubt, um den Lohn drücken zu können. Im Nachhinein wurde mir erst bewusst, wie fordernd die besagte Tätigkeit sein kann.“*
- ☞ *In einem erst kurz existierenden Unternehmen wurde das künftige Gehalt aller Mitarbeiter der ersten vorhandenen Mitarbeiterin auf unterem Niveau angepasst, mit der Begründung, sie kommt damit aus.“*
- ☞ *Beim letzten Bewerbungsgespräch in einer anderen Stadt wurde mir ein Gehalt angeboten, das dem einer Aushilfe gleichkam. Bei meinem Versuch auf Nachverhandlung wurde mir dann gesagt, dass ich aufgrund meiner Berufserfahrung nun wirklich nicht mehr erwarten dürfte. Bei einem abgeschlossenen Studium und einer Berufsausbildung eine absolute Frechheit.“*

” ,Wir zahlen weniger als die Konkurrenz, aber immerhin haben Sie dann eine Arbeit, ist doch fair, oder?’ Kein weiterer Kommentar.“

” Vorstellungsgespräch bei einem mittelständischen Planungsunternehmen. Vollzeitstelle ausgeschrieben, im Gespräch gegen Ende nach dem Gehalt gefragt. Wurde unterrichtet, dass ich mich auf 450 € in den ersten sechs Monaten einstellen soll. Mein Hinweis, dass das nicht akzeptabel sei für einen Diplomanden in 40 h Vollzeit, wurde mit einem ,Naja, dann sind Sie wohl nicht geeignet. Ich habe da noch 30 andere Kandidaten auf der Warteliste, einer von denen wird schon verzweifelt genug sein‘ abgetan.“



Pokern bis zum bitteren Ende

Fehlende Gehaltsintelligenz ist kein Privileg der Bewerber. In den Kommentaren wird kritisiert, dass Arbeitgeber im Hinblick auf das Gehalt die Katze erst sehr spät aus dem Sack lassen. **Arbeitgeber äußern sich erst zu einem späten Zeitpunkt oder auf Anfrage zu den Gehaltswünschen der Bewerber und halten passende Kandidaten so möglichst lange im Rennen, obwohl sie sich diese Bewerber eigentlich unter der Perspektive des angebotenen Gehalts nicht leisten können oder wollen. Diese Taktik geht nicht auf.** Der Bewerbungsprozess ist dann aus Bewerbersicht meist zu Ende, das Vorgehen wird als unsinnig beziehungsweise unfair empfunden:

- ” Ich habe einmal trotz meines angegebenen Gehaltswunsches den gesamten Recruitingprozess eines Unternehmens durchlaufen und anschließend ein um ca. 25 % geringeres Gehalt angeboten bekommen. Das war sehr ärgerlich, denn den Zeitaufwand hätte man sich beidseitig sparen können.“
- ” Ich habe eine Bewerbung mit Gehaltswunsch abgegeben. Diesen habe ich im Bewerbungsgespräch noch einmal bekräftigt. Als mir die Zusage zum Job gegeben wurde, hat man mir ein Gehalt mitgeteilt, das fast 30 % unter meinem Wunschgehalt lag.“
- ” Ich hatte meine Gehaltsvorstellung angegeben. Der Arbeitgeber hatte das scheinbar nicht gelesen. Nach 1 Stunde Gespräch wurde mir ein Gehalt deutlich unter der Forderung genannt. Es war sogar unter meinem aktuellen Gehalt. Dann habe ich das Gespräch beendet und bin gegangen. Eine Stunde Gesprächszeit und Anfahrt verschwendet.“
- ” Einmal haben mir die beiden Interviewpartner im ersten Vorstellungsgespräch mitgeteilt, sie würden mich gerne einstellen, aber da ich ja so wenig Erfahrung habe, würden sie mir statt 45k € für den Anfang 30k € zahlen. Ich habe das Gespräch noch freundlich zu Ende geführt und am nächsten Tag schriftlich abgesagt.“
- ” Negativ war, zum ersten Vorstellungsgespräch eingeladen worden zu sein und im Gespräch ein Gehalt deutlich unter meinen Gehaltsvorstellungsangaben im Anschreiben genannt zu bekommen! Somit war die Anreise überflüssig.“

Großzügige, faire und transparente Arbeitgeber

Arbeitgeber, die im Jobinterview großzügig, fair oder besonders offen mit dem Thema Gehalt umgehen, fallen dagegen positiv auf:

- 👉 *Einmal durfte ich sogar mein Jahreseinkommen direkt in meinem Management- Arbeitsvertrag eintragen. War ein amerikanisches Unternehmen, welches mich stark beeindruckt hat! War ein total geiles Gefühl!“*
- 👉 *Ein Arbeitgeber hatte mir das gesamte Bezahlmodell aufgezeichnet und transparent erklärt, ohne irgendetwas zu verstecken. Das habe ich an ihm geschätzt und habe mich gleich bei ihm bedankt, dass er so ehrlich mit mir war.“*
- 👉 *Beim ersten persönlichen Gespräch bekam ich Informationen über Einstieg und weitere Entwicklung beim Gehalt sowie Leistungszulagen. Das war positiv.“*
- 👉 *Sehr positiv, als der Arbeitgeber von sich aus direkt angesprochen hat, wie er sich das vorstellt: Gehaltspaket während der Einarbeitungszeit/Probezeit, Gehaltspaket nach der Probezeit zzgl. Firmen-PKW.“*
- 👉 *Bei Nennung meiner Gehaltsvorstellung hat der zukünftige Chef geantwortet: ‚Die Gehaltsvorstellung ist höher, als wir erwartet haben. Allerdings finde ich, es wäre kein guter Start, Sie in diesem Punkt drücken zu wollen. Ich werde sehr schnell merken, ob Sie das Geld auch wert sind, und außerdem sollte es unser gemeinsames Ziel sein, dass Sie sogar noch mehr verdienen können, weil Sie diesem Unternehmen einen entsprechenden Mehrwert bringen.‘ Eine solche Einstellung zu dem Thema hat mich sehr beeindruckt.“*
- 👉 *Schon im ersten Gespräch wurde mir das Maximumgehalt für die Position genannt - nicht auf Nachfrage. Es wurde mir auch erklärt, dass es von meiner Erfahrung abhängt, bei wie viel ich landen würde. Ganz transparent und noch wichtiger: fair. Fair, weil der Arbeitgeber Anforderungen für die Position hat und festlegt, wie viel der Job ‚wert‘ ist.“*

6. „Man kann keinen Ferrari zum Preis von einem Opel kaufen“

Empfehlungen der Bewerber an Arbeitgeber

„Was würden Sie Arbeitgebern im Hinblick auf das Thema ‚Gehalt im Bewerbungsprozess‘ raten?“ In den 1.283 Antworten auf diese Frage fallen vor allem drei Themen ins Auge: die Forderung nach mehr Transparenz, der Wunsch nach größerer Fairness und die Vorstellung, Arbeitgeber sollten in den Gehaltsverhandlungen stärker die Person und individuelle Qualifikation der Bewerber in den Blick nehmen.

Forderungen nach „mehr Transparenz“ oder „Offenheit von Anfang an“ machen fast zwei Drittel der Ratschläge an Arbeitgeber aus. Das zeigt zunächst, dass die meisten Bewerber die aktuelle Praxis in den Prozessen als intransparent empfinden.

Die ausführlicheren unter diesen Kommentaren machen jedoch deutlich, dass die Vorstellungen darüber, was „Offenheit von Anfang an“ bedeutet, durchaus auseinandergehen. Wie schon gesehen, sind viele Bewerber der Auffassung, schon die Stellenanzeige sollte erste, konkrete Hinweise auf das Gehalt beinhalten:

- ☞ *Um beiden Parteien Unannehmlichkeiten zu ersparen, bin ich für eine offene Gehaltskommunikation in Stellenausschreibungen. Eine ‚Von-bis‘-Angabe ist sehr hilfreich.“*
- ☞ *Die Gehaltsspanne anzugeben, so wie in Österreich z.B. Da gibt man schon die untere Grenze an und gibt an, dass es noch nach Qualifikation und Erfahrung verhandelbar ist und der Arbeitgeber bereit ist, mehr zu bezahlen.“*
- ☞ *Gehaltsspanne in der Stellenanzeige angeben. Dadurch kann der Bewerber viel selbstbewusster über das Thema Gehalt beim Vorstellungsgespräch sprechen.“*
- ☞ *Ebenso transparent beim Gehalt sein wie tarifgebundene Unternehmen.“*
- ☞ *Gebt es offen an, dann bewerben sich auch nur Personen, die damit einverstanden sind.“*

Für andere bleibt allerdings das Vorstellungsgespräch der richtige Anlass, um das Gehaltsthema aufs Tapet zu bringen, oder sie empfehlen vorab ein kurzes Telefonat, um Bewerbern wie Unter-

nehmen den Aufwand eines Jobinterviews zu ersparen: „Das Thema Gehalt rechtzeitig ansprechen – bestenfalls vorab in einem kurzen Telefoninterview.“

In rund jedem zehnten Kommentar kommt der Wunsch nach größerer Fairness zum Ausdruck, hier tauchen als Unterthemen so unterschiedliche Dinge wie Lebenshaltungskosten, Angemessenheit der Bezahlung in Relation zur Qualifikation der Bewerber, aber auch der Wunsch auf, Arbeitgeber mögen die Unwissenheit einzelner Bewerber nicht zu ihren Gunsten ausnutzen:

- ☞ *Großzügig sein und die tatsächlichen Lebenskosten der Menschen im Blick behalten.“*
- ☞ *Man kann keinen Ferrari für den Preis von einem Opel kaufen.“*
- ☞ *Fair bleiben – und Frauen genauso viel zahlen wie Männern.“*
- ☞ *Fairness zwischen den Arbeitnehmern.“*
- ☞ *Falls die Gehaltsforderung des Bewerbers deutlich unter dem unternehmensüblichen Level liegt, entsprechend ein höheres Gehalt anbieten.“*

In ebenfalls jedem zehnten Kommentar fordern die Bewerber, das Gehalt im Vorstellungsgespräch tatsächlich individuell auszuhandeln und sich nicht an starren Matching-Routinen zu orientieren:

- ☞ *Gehalt ist Verhandlungssache.“*
- ☞ *Gehaltswünsche bitte als solche verstehen und nicht als Forderung.“*
- ☞ *Auch da ein Gespräch zu führen, wo es einen Spielraum gibt! Es ist ja möglich, dass der AG weitere Qualifikationen abrufen kann, oder dass der Job so spannend ist, dass ich als Bewerber zu Konzessionen bereit bin!“*
- ☞ *Wer gutes Personal will, muss entgegenkommen – wenn nicht mit dem Gehalt, dann auf anderen Wegen.“*
- ☞ *Nicht mit einem Budget arbeiten, sondern personen- und kompetenzabhängig im Prozess das Gehalt mit dem Kandidaten erarbeiten.“*



7. Mehr Gehalts-Transparenz wagen: zehn Tipps für Arbeitgeber

- 1. Mehr Gehaltstransparenz im Bewerbungsprozess wagen:** am besten schon in den Stellenanzeigen. Ein großer Teil der Bewerber wünscht sich eine solche Transparenz, zudem belohnt Google Jobs die Angabe von Gehaltsdaten in einer Stellenanzeige mit einer besseren Sichtbarkeit. Wenn Sie sich dazu nicht durchringen können oder wollen, sollten Sie Bewerbern spätestens auf telefonische Anfrage schon vor dem ersten Vorstellungsgespräch mitteilen, was sie gehaltlich zu erwarten haben – und das Thema im Vorstellungsgespräch aktiv auf die Agenda setzen.
- 2. Auf Trickereien verzichten und stattdessen Fairness walten lassen:** Gute Bewerber werden Sie dauerhaft nicht mit Gehaltstrickereien im Bewerbungsprozess gewinnen, sondern dauerhaft verprellen. Wer zum Beispiel versucht, zu teure Bewerber wider besseres Wissen möglichst lange im Rennen zu halten, schädigt das eigene Image und treibt langfristig den Preis für wertvolle Talente in die Höhe.
- 3. Gehalts-Know-how regelmäßig auffrischen:** Stimmt die Formulierung „ein attraktives Gehalt“ oder ein „marktübliches Gehalt“ überhaupt noch, die Sie seit vielen Jahren in Ihren Stellenanzeigen verwenden? Überprüfen Sie regelmäßig, ob die eigenen Gehälter gerade in Mangelprofilen wirklich konkurrenzfähig sind, sonst katapultieren Sie sich durch zu niedrige Angebote frühzeitig aus dem Rennen. Für das Benchmarking brauchen Sie regelmäßig aktuelle Daten.
- 4. Gehaltsverhandlung wörtlich nehmen:** für Verhandlungen offenbleiben, wenn der zuerst geäußerte Gehaltswunsch zu hoch liegt. Wenn sie trotz guter Qualifikation und Passung des Kandidaten aktuell nicht mehr bieten können, prüfen Sie andere Möglichkeiten wie die Steigerung nach Ende der Probezeit, Zusatzleistungen oder Home Office. Wägen Sie die möglicherweise langfristige Nicht-Besetzung und die Mehrkosten eines höheren Gehalts gegeneinander ab.
- 5. Gehaltswünsche in der Stellenanzeige nur einfordern, wenn tatsächlich Spielraum für Verhandlungen besteht:** Ansonsten ist es fairer und einfacher, das eigene Gehaltsangebot von Anfang an zu nennen und damit das Matching der in Frage kommenden Kandidaten zu verbessern.
- 6. Im Bewerbungsprozess Transparenz im Hinblick auf die langfristigen Möglichkeiten zur Gehaltsentwicklung schaffen:** Bewerber schätzen diese Offenheit und möchten gerne erfahren, was langfristig für sie im Unternehmen „drin“ ist.
- 7. In der Branche übliche Gehälter im Vorstellungsgespräch thematisieren und Abweichungen nach unten und nach oben begründen.** Bei Abweichungen nach unten möglichst erläutern, bei welchen anderen Arbeitgeber-Angeboten das Unternehmen im Branchenvergleich überdurchschnittlich abschneidet.

8. **Gehalt als dauerhafte Herausforderung für die Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern annehmen:** Wer nicht einmal marktübliche Gehälter zahlt, verliert die Besten schnell an den Wettbewerb. Da nützen auch keine Employer Branding-Kampagnen.
9. **Mehr Gehaltsgerechtigkeit wagen:** Das beginnt zum Beispiel damit, dass Arbeitgeber aktiv Vorschläge zu einem höheren Gehalt machen, wenn die Mitarbeiter entsprechend performen und auf dem Arbeitsmarkt begehrt sind. Diejenigen, die ihr Gehalt regelmäßig aktiv verhandeln, sind nicht automatisch fachlich die Besten. Ein aktives Gehaltserhöhungsmanagement steigert die Bindung und dürfte langfristig den Gender-Pay-Gap zumindest etwas vermindern. Denn Gehalt ist bei Frauen dem Anschein nach etwas stärker ein schambesetztes Thema als bei Männern.
10. **Über mehr Gehaltstransparenz innerhalb des Unternehmens nachdenken:** Die Mehrheit der Bewerber wünscht sich eine solche Transparenz. Wägen Sie Nutzen und Risiken gegeneinander ab.



Über softgarden e-recruiting GmbH

softgarden ist die zeitgemäße Lösung für einfaches Recruiting. Im Bewerbermanagement optimieren Arbeitgeber mit Hilfe von softgarden das Kandidatenerlebnis, binden einstellende Führungskräfte dank einer App besser ein und verkürzen den Bewerbungsprozess um mehr als die Hälfte. Bei der Bewerberauswahl erreichen Arbeitgeber mit dem integrierten Empfehlungsmanager mehr Kandidaten auf sozialen Netzwerken, indem sie die bestehenden Kontakte ihrer Mitarbeiter nutzen. Sie posten Jobangebote kanalübergreifend auf über 300 Jobbörsen und gewinnen im softgarden Talent Network attraktive Kandidaten per Active Sourcing. Entscheidende Pluspunkte fürs Employer Branding bringen die nahtlose mobile Integration von Karrierewebsite und Stellenanzeigen sowie die einzigartige Feedback-Solution von softgarden. Damit erzeugen Arbeitgeber automatisch Feedback von Bewerbern sowie neuen Mitarbeitern, machen es auf der eigenen Internetseite sowie auf kununu sichtbar und verbessern damit ihre Online-Reputation. Schon über 900 renommierte Unternehmen sämtlicher Branchen und Größen zählen im Wettbewerb um die besten Kandidaten auf die einfach zu implementierende Cloudlösung.

www.softgarden.de

Kontakt

softgarden e-recruiting GmbH
Head of Marketing
Saphir Schiwietz
Tauentzienstraße 14
10789 Berlin
Telefon: 030 884 940 446
E-Mail: Saphir.Schiwietz@softgarden.de
www.softgarden.de



Jetzt Performance im Recruiting steigern!

Mehr Infos unter:
softgarden.de/demo



Neugierig geworden?

Weitere Studien finden Sie unter:
www.softgarden.de/studien



softgarden e-recruiting gmbh
Tautenzienstraße 14
10789 Berlin

T 030 884 940 400
www.softgarden.de