

Handout: So legen Sie Gehälter nach nachvollziehbaren Kriterien fest

Die vielleicht wichtigste Frage beim Thema Entgelttransparenz lautet: Können Sie erklären, warum Mitarbeiter A 4.800 Euro verdient und Mitarbeiterin B 4.350 Euro, obwohl beide gleiche oder gleichwertige Arbeit leisten? Denn: „Das ist historisch so gewachsen“ oder „Der eine hat eben besser verhandelt“ geht als Begründung nicht mehr durch. Denn Entgeltunterschiede brauchen nachvollziehbare, objektive und geschlechtsneutrale Kriterien.

Tipp:

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie nennt für die Bewertung einer Tätigkeit ausdrücklich vier Kriterien: Kompetenzen – Belastungen – Verantwortung – Arbeitsbedingungen

- ➔ Weitere Kriterien dürfen hinzukommen, wenn sie für die konkrete Tätigkeit oder Position relevant sind (Art. 4 Abs. 4 Richtlinie (EU) 2023/970).

Wichtig: Deutschland hat die Umsetzungsfrist zum 7.6.2026 überschritten. Das Gebot gleichen Entgelts bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit gilt allerdings bereits heute, insbesondere aufgrund von Art. 157 AEUV sowie §§ 3 und 7 EntgTranspG.

Doch, wie gehen Sie am besten vor? Das zeigt Ihnen die folgende Schritt-für-Schritt-Einleitung.

Schritt 1: Bewerten Sie zuerst die Stelle – nicht die Person

Die erste Frage lautet: Welchen Wert hat die Tätigkeit für Ihr Vergütungssystem? Dabei betrachten Sie die Anforderungen der Stelle. Ob Herr Müller persönlich einen Dokortitel, 25 Jahre Berufserfahrung oder besondere Sprachkenntnisse mitbringt, spielt in diesem ersten Schritt nur eine Rolle, wenn diese Voraussetzungen für die Tätigkeit tatsächlich erforderlich sind.

1. Kompetenzen

Hier geht es um alles, was erforderlich ist, um die Tätigkeit ausüben zu können.

Mögliche Unterkriterien:

- erforderliche Ausbildung oder Studium
- Fachkenntnisse
- notwendige Berufserfahrung
- Spezialkenntnisse
- IT- und Digitalkompetenz
- Sprachkenntnisse, sofern für die Tätigkeit erforderlich
- Kommunikationsfähigkeit
- Verhandlungsfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Führungs- und Sozialkompetenz

Die Richtlinie weist ausdrücklich darauf hin, dass soziale Kompetenzen nicht unterbewertet werden dürfen.

Beispiele:

- Für einen Sachbearbeiter reichen eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung und grundlegende Fachkenntnisse.
- Ein Spezialist muss zusätzlich komplexe Rechtsfragen beurteilen und selbständig Lösungen entwickeln.
- Eine Teamleitung benötigt neben Fachwissen ausgeprägte Führungs-, Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenzen.

➔ Die drei Tätigkeiten erhalten deshalb unterschiedlich viele Punkte im Bereich „Kompetenzen“.

2. Belastungen

Hier betrachten Sie die Anforderungen und Belastungen, die mit der Tätigkeit verbunden sind. Dazu gehören beispielsweise:

- körperliche Belastungen
- dauerhaft hohe Konzentrationsanforderungen
- psychische oder emotionale Belastungen
- Umgang mit Konflikten
- hohe Termindichte
- häufig wechselnde Anforderungen
- Schicht- oder Nachtarbeit
- besonders hohe Anforderungen an Aufmerksamkeit und Genauigkeit

Beispiel:

- Ein Mitarbeiter im Kundenservice bearbeitet täglich zahlreiche Beschwerden und Konfliktsituationen.
- Eine Pflegekraft arbeitet zusätzlich körperlich und emotional belastend und übernimmt regelmäßig Nacht- und Wochenenddienste.
- Ein Mitarbeiter in der Buchhaltung arbeitet überwiegend zu üblichen Bürozeiten, muss aber bei Jahresabschlussarbeiten über längere Zeit mit erheblichem Termin- und Konzentrationsdruck umgehen.

Entscheidend sind die tatsächlichen Anforderungen der jeweiligen Tätigkeit.

3. Verantwortung

Dieses Kriterium wird in Vergütungssystemen häufig besonders stark gewichtet. Mögliche Unterkriterien sind:

- Personalverantwortung
- Führungsverantwortung
- Budgetverantwortung
- Verantwortung für Vermögenswerte
- Entscheidungsbefugnisse
- Verantwortung für Arbeitssicherheit
- Compliance-Verantwortung
- Verantwortung für Kunden oder Geschäftspartner
- Auswirkungen möglicher Fehlentscheidungen
- Verantwortung für Projekte oder Geschäftsbereiche

Beispiel:

- Ein Einkäufer darf Bestellungen bis 10.000 Euro selbst freigeben.
- Ein Senior-Einkäufer entscheidet über Verträge bis 250.000 Euro.
- Der Einkaufsleiter verantwortet ein Beschaffungsvolumen von 15 Millionen Euro und führt zehn Mitarbeiter.

➔ Auch wenn alle drei im „Einkauf“ arbeiten, unterscheiden sich ihre Verantwortungsbereiche erheblich. Das darf sich in der Stellenbewertung und damit auch im Gehaltsband widerspiegeln.

4. Arbeitsbedingungen

Hier bewerten Sie die Bedingungen, unter denen die Tätigkeit tatsächlich ausgeübt wird.

Beispiele:

- Arbeit im Freien
- Hitze, Kälte oder Lärm
- Schichtarbeit
- Nachtarbeit
- häufige Dienstreisen
- wechselnde Einsatzorte
- besondere Gefahren
- Arbeit unter erschwerten räumlichen Bedingungen
- ungewöhnliche Arbeitszeiten

Beispiel:

- Ein Techniker arbeitet überwiegend im Büro.
- Ein zweiter Techniker mit vergleichbaren fachlichen Anforderungen arbeitet regelmäßig auf Baustellen, reist bundesweit und übernimmt Bereitschaftsdienste.
- Diese Unterschiede können bei der Stellenbewertung berücksichtigt werden.

So kann ein einfaches Punktesystem aussehen

Ein mittelständisches Unternehmen könnte beispielsweise folgende Gewichtung festlegen:

Kriterium	Gewichtung	Maximalpunkte
Kompetenzen	35 %	35 Punkte
Verantwortung	35 %	35 Punkte
Belastungen	15 %	15 Punkte
Arbeitsbedingungen	15 %	15 Punkte
Gesamt	100 %	100 Punkte

Die Gewichtung ist nur ein Beispiel. Ein Produktionsunternehmen wird Belastungen und Arbeitsbedingungen möglicherweise anders gewichten als eine Softwarefirma.

Wichtig:

Die Gewichtung muss sachlich zur Tätigkeit und zum Unternehmen passen. Die Kriterien dürfen weder unmittelbar noch mittelbar an das Geschlecht anknüpfen.

Besteht ein Betriebsrat, sind außerdem seine Mitbestimmungsrechte zu beachten.

Betriebsrat nicht vergessen: Die Grundsätze der betrieblichen Lohngestaltung und die Einführung und Änderung von Entlohnungsgrundsätzen unterliegen grundsätzlich der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG; bei leistungsbezogenen Entgelten spielt zusätzlich § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG eine Rolle.

Beispiel für Gehaltsbänder

Nach der Stellenbewertung könnten Sie beispielsweise festlegen:

Punkte	Gehaltsgruppe	Gehaltsband pro Jahr
20–35	Gruppe A	36.000–42.000 €
36–50	Gruppe B	42.000–50.000 €
51–65	Gruppe C	50.000–60.000 €
66–80	Gruppe D	60.000–75.000 €
81–100	Gruppe E	75.000–95.000 €

➔ Damit ist zunächst beantwortet: **Was ist die Stelle wert?** Jetzt kommt die zweite Frage.

Schritt 2: Wo liegt der Mitarbeiter innerhalb des Gehaltsbands?

Angenommen, eine Tätigkeit wird mit 58 Punkten bewertet. Sie gehört damit in unserem Beispiel in die Gehaltsgruppe C mit einem Gehaltsband zwischen 50.000 und 60.000 Euro. Nun müssen Sie festlegen, warum Mitarbeiter A beispielsweise 52.000 Euro und Mitarbeiter B 58.000 Euro erhält. Auch dafür brauchen Sie Kriterien.

Kriterium 1: Einschlägige Berufserfahrung

Berufserfahrung kann unterschiedliche Vergütung grundsätzlich rechtfertigen, wenn sie für die konkrete Tätigkeit von Bedeutung ist.

Das BAG verweist insoweit ausdrücklich auf die Rechtsprechung des EuGH, wonach Berufserfahrung grundsätzlich honoriert werden darf, weil sie Beschäftigte im Allgemeinen dazu befähigt, ihre Arbeit besser zu verrichten (BAG, Urteil vom 16.02.2023, Az. 8 AZR 450/21).

Beispiel:

- Gehaltsband: 50.000 bis 60.000 Euro.
- Mitarbeiter A besitzt zwei Jahre einschlägige Berufserfahrung: 52.000 Euro.
- Mitarbeiter B besitzt acht Jahre einschlägige Berufserfahrung und verfügt über umfangreiche Erfahrungen mit genau den im Unternehmen eingesetzten Systemen: 57.000 Euro.
- Das kann ein nachvollziehbarer Unterschied sein.

Achtung:

Vorsicht bei pauschalen Aussagen wie „20 Jahre Berufserfahrung sind immer mehr wert als fünf Jahre“. Entscheidend ist der Bezug zur Tätigkeit.

Kriterium 2: Zusätzliche relevante Qualifikationen

Eine zusätzliche Ausbildung oder Qualifikation kann ein höheres Gehalt rechtfertigen, sofern das Unternehmen diese Kenntnisse für die konkrete Tätigkeit tatsächlich nutzen kann.

Beispiel:

Für die Tätigkeit ist eine kaufmännische Ausbildung erforderlich. Eine Beschäftigte verfügt zusätzlich über eine zertifizierte Weiterbildung im internationalen Steuerrecht und betreut aufgrund dieser Qualifikation die ausländischen Gesellschaften. Die Zusatzqualifikation hat einen konkreten Wert für ihre Tätigkeit.

Achtung:

Ein zusätzliches Studium ohne Bezug zur ausgeübten Arbeit liefert dagegen allein noch keine überzeugende Begründung für ein höheres Gehalt.

Kriterium 3: Leistung

Auch Leistung kann ein sachliches und geschlechtsneutrales Vergütungskriterium sein. Die Richtlinie erwähnt ausdrücklich, dass Arbeitnehmer mit gleicher oder gleichwertiger Arbeit anhand objektiver und geschlechtsneutraler Kriterien wie Leistung und Kompetenz unterschiedlich vergütet werden können. Dafür brauchen Sie allerdings ein nachvollziehbares Beurteilungssystem.

Schlecht:

„Herr Müller ist einfach unser bester Mann.“

Besser:

Für die Gehaltsentwicklung werden beispielsweise bewertet: Zielerreichung, Qualität der Arbeit, Termintreue, Kundenverantwortung und die Übernahme zusätzlicher Aufgaben. Die Kriterien und ihre Gewichtung stehen vor Beginn des Beurteilungszeitraums fest.

Kriterium 4: Zusätzliche Verantwortung

Ein Mitarbeiter kann innerhalb derselben Stellenbezeichnung zusätzliche Aufgaben oder Verantwortung übernehmen.

Beispiel:

- Zwei Beschäftigte sind als Personalreferenten tätig.
- Eine Beschäftigte betreut zusätzlich die Einführung des neuen HR-Systems und koordiniert drei externe Dienstleister.
- Diese zusätzliche Verantwortung kann eine höhere Position innerhalb des Gehaltsbands rechtfertigen.
- Dauert die Erweiterung dauerhaft an und verändert sie den Wert der Stelle erheblich, sollten Sie allerdings prüfen, ob inzwischen sogar eine höhere Stellenbewertung erforderlich ist.

Kriterium 5: Besondere, für die Tätigkeit benötigte Kenntnisse

Auch besondere Fachkenntnisse können berücksichtigt werden.

Beispiel:

- Zwei IT-Mitarbeiter arbeiten in derselben Funktionsgruppe.

- Einer verfügt zusätzlich über eine für das Unternehmen dringend benötigte SAP-Spezialisierung und übernimmt sämtliche besonders schwierigen Fälle dieses Bereichs.

➔ Hier lässt sich eine höhere Vergütung sachlich begründen.

Beispiel: So kann eine Gehaltsentscheidung aussehen

Die Stelle „HR Business Partner“ liegt nach der Stellenbewertung im Gehaltsband von 55.000 bis 68.000 Euro.

Mitarbeiterin A – 56.500 Euro

- drei Jahre einschlägige Erfahrung
- erfüllt sämtliche Anforderungen der Stelle
- keine zusätzlichen Verantwortungsbereiche

Mitarbeiter B – 62.000 Euro

- acht Jahre einschlägige Erfahrung
- Spezialkenntnisse im Arbeitsrecht
- zusätzliche Verantwortung für zwei internationale Gesellschaften

Mitarbeiterin C – 66.000 Euro

- zehn Jahre einschlägige Erfahrung
- fachliche Leitung wichtiger HR-Projekte
- überdurchschnittliche, anhand festgelegter Kriterien dokumentierte Leistung

Solche Unterschiede lassen sich erklären.

Wichtig: Jeder Entgeltbestandteil zählt für sich

Betrachten Sie bei Ihrer Prüfung nicht nur das Jahresgesamtgehalt. Der Grundsatz gleichen Entgelts gilt nach der BAG-Rechtsprechung grundsätzlich für jeden einzelnen Entgeltbestandteil (BAG, Urteil vom 16.02.2023, Az. 8 AZR 450/21). Prüfen Sie deshalb getrennt:

- Grundgehalt
- Bonus
- Provision
- Zulagen
- Prämien
- Sachleistungen
- sonstige geldwerte Vorteile

➔ Sie können als Arbeitgeber beispielsweise eine Benachteiligung beim Grundgehalt nicht einfach mit einem Vorteil bei einem anderen Vergütungsbestandteil verrechnen.

6 wichtige Prüffragen für jedes Gehaltskriterium

Bevor Sie ein Kriterium in Ihr Vergütungssystem aufnehmen, beantworten Sie diese Fragen:

1. Hat das Kriterium einen echten Bezug zur Tätigkeit?
2. Ist das Kriterium geschlechtsneutral formuliert?
3. Können Sie objektiv feststellen, wann das Kriterium erfüllt ist?
4. Wenden Sie es auf vergleichbare Beschäftigte nach denselben Regeln an?
5. Steht möglichst bereits vor der Gehaltsentscheidung fest, welchen Einfluss das Kriterium hat?
6. Können Sie die Anwendung später anhand Ihrer Unterlagen nachvollziehbar erklären?

Wenn Sie bei einer dieser Fragen ins Stocken geraten, sollten Sie das Kriterium noch einmal überarbeiten.

Arbeitshilfe: Ihr Kriterienkatalog für die Stellenbewertung

Zur Erinnerung: Die rechtliche Grundlage bilden die vier Kriterien aus Art. 4 Abs. 4 Richtlinie (EU) 2023/970: **Kompetenzen – Belastungen – Verantwortung – Arbeitsbedingungen**

Das folgende Modell ist ein Muster. Die Gewichtung passen Sie an Ihr Unternehmen und die jeweiligen Tätigkeiten an.

Schritt 1: Legen Sie die Gewichtung fest

Kriterium	Unterkriterium	Gewicht
Kompetenzen	Fachkenntnisse	15 %
	erforderliche Berufserfahrung	10 %
	soziale und kommunikative Kompetenzen	10 %
Verantwortung	Entscheidungs-/Budgetverantwortung	15 %
	Personal-/Projektverantwortung	10 %
	Auswirkungen von Fehlern	10 %
Belastungen	Konzentration, Zeit- und Termindruck	8 %
	körperliche oder emotionale Belastung	7 %
Arbeitsbedingungen	Arbeitszeiten, Mobilität, Einsatzorte	8 %
	Umgebungsbedingungen	7 %
Gesamt		100 %

Die Gewichtung ist ein Beispiel. Ein Produktionsbetrieb kann Arbeitsbedingungen und körperliche Belastungen stärker gewichten. Bei einer Unternehmensberatung können Fachkenntnisse, Verantwortung, Kundenkontakt und Reiseanforderungen stärker ins Gewicht fallen.

So vergeben Sie 1 bis 5 Punkte

Für jedes Unterkriterium vergeben Sie zwischen einem und fünf Punkten.

1 Punkt: geringe Anforderungen

Die Tätigkeit verlangt grundlegende Kenntnisse oder Fähigkeiten. Entscheidungen erfolgen weitgehend nach festen Vorgaben.

Beispiel:

Standardisierte Sachbearbeitung mit klar definierten Abläufen.

2 Punkte: normale Anforderungen

Die Tätigkeit verlangt einschlägige Fachkenntnisse und eigenständige Entscheidungen innerhalb eines festgelegten Rahmens.

Beispiel:

Sachbearbeiter mit eigenem Aufgabenbereich und gelegentlichen Sonderfällen.

3 Punkte: erhöhte Anforderungen

Komplexere Aufgaben, ein größerer Entscheidungsspielraum oder regelmäßig schwierige Situationen prägen die Tätigkeit.

Beispiel:

Erfahrener Sachbearbeiter oder Referent mit eigenständiger Fallbearbeitung.

4 Punkte: hohe Anforderungen

Die Tätigkeit verlangt umfangreiches Spezialwissen, weitreichende Entscheidungen oder erhebliche Verantwortung.

Beispiel:

Spezialist, Projektleiter oder Führungskraft eines kleineren Bereichs.

5 Punkte: sehr hohe Anforderungen

Die Tätigkeit erfordert außergewöhnlich hohe Fachkenntnisse, strategische Entscheidungen oder umfassende Personal-, Budget- oder Unternehmensverantwortung.

Beispiel:

Bereichsleiter mit erheblicher Personal- und Ergebnisverantwortung.

Kriterienkatalog: Was bewerten Sie konkret?**1. Fachkenntnisse**

Fragen Sie:

- Welche Ausbildung ist für die Tätigkeit erforderlich?
- Welche Fachkenntnisse werden tatsächlich gebraucht?
- Wie komplex sind die zu lösenden Probleme?
- Sind Spezialkenntnisse erforderlich?

1 Punkt: Grundkenntnisse, kurze Einarbeitung

2 Punkte: abgeschlossene einschlägige Ausbildung oder vergleichbare Kenntnisse

3 Punkte: vertiefte Fachkenntnisse

4 Punkte: umfangreiches Spezialwissen

5 Punkte: hoch spezialisiertes Expertenwissen

Beispiel

Ein Personalsachbearbeiter benötigt Kenntnisse der üblichen Personalprozesse: 2 Punkte.

Ein Arbeitsrechtsspezialist beurteilt schwierige individual- und kollektivrechtliche Sachverhalte: 4 Punkte.

2. Erforderliche Berufserfahrung

Hier bewerten Sie die Anforderungen der Stelle. Also beispielsweise: Wie viel einschlägige Erfahrung braucht ein Beschäftigter typischerweise, um die Aufgabe vollständig und selbständig auszuüben?

1 Punkt: kaum einschlägige Erfahrung erforderlich

2 Punkte: erste Berufserfahrung sinnvoll

3 Punkte: mehrjährige einschlägige Erfahrung erforderlich

4 Punkte: umfangreiche einschlägige Erfahrung erforderlich

5 Punkte: langjährige Spezial- oder Führungserfahrung erforderlich

Wichtig ist die Trennung:

Bei der Stellenbewertung fragen Sie nach der für die Stelle erforderlichen Erfahrung.

Bei der späteren individuellen Gehaltsermittlung können Sie berücksichtigen, wie viel einschlägige Erfahrung der konkrete Mitarbeiter tatsächlich mitbringt.

3. Soziale und kommunikative Kompetenzen

Dieses Kriterium verdient besondere Aufmerksamkeit. Art. 4 Abs. 4 Richtlinie (EU) 2023/970 verlangt ausdrücklich eine objektive, geschlechtsneutrale Bewertung. Bewerten können Sie beispielsweise:

- Kundenkontakt,
- Verhandlungssituationen,
- Konfliktlösung,
- Beratung,
- Führungskommunikation,
- Moderation.

1 Punkt: geringe Kommunikationsanforderungen

2 Punkte: regelmäßige Abstimmungen

3 Punkte: Beratung und schwierige Gespräche

4 Punkte: Verhandlungen und Konfliktlösung

5 Punkte: besonders anspruchsvolle Führungs-, Verhandlungs- oder Konfliktsituationen

4. Entscheidungs- und Budgetverantwortung

Fragen Sie: Welche Entscheidungen darf die Stelle selbst treffen? Welche wirtschaftlichen Auswirkungen können diese Entscheidungen haben?

1 Punkt: Entscheidungen nach festen Vorgaben

2 Punkte: eigener Entscheidungsspielraum im Tagesgeschäft

3 Punkte: Entscheidungen mit merklichen wirtschaftlichen Auswirkungen

4 Punkte: erhebliche Budget- oder Geschäftsentscheidungen

5 Punkte: strategische Entscheidungen mit erheblichen Auswirkungen auf das Unternehmen

5. Personal- und Projektverantwortung

Hierzu gehören beispielsweise:

- fachliche Führung,
- disziplinarische Führung,
- Projektleitung,
- Verantwortung für externe Dienstleister.

1 Punkt: keine zusätzliche Verantwortung

2 Punkte: gelegentliche Koordination

3 Punkte: regelmäßige Projekt- oder fachliche Verantwortung

4 Punkte: erhebliche Projekt- oder Personalverantwortung

5 Punkte: umfassende Führungsverantwortung

6. Auswirkungen von Fehlern

Dieses Kriterium wird häufig übersehen. Fragen Sie: Was passiert, wenn bei dieser Tätigkeit eine Fehlentscheidung getroffen wird?

1 Punkt: leicht korrigierbare Folgen

2 Punkte: zusätzlicher Arbeits- oder Kostenaufwand

3 Punkte: merkliche finanzielle oder organisatorische Auswirkungen

4 Punkte: erhebliche finanzielle, rechtliche oder geschäftliche Folgen

5 Punkte: gravierende Auswirkungen auf Mitarbeiter, Kunden oder Unternehmen

7. Konzentration, Zeit- und Termindruck

Bewerten können Sie beispielsweise:

- dauerhafte Konzentration,
- enge Terminvorgaben,
- häufige Unterbrechungen,
- parallele Aufgaben,
- hohe Fehleranfälligkeit bei Unaufmerksamkeit.

1 Punkt: überwiegend gleichmäßiger Arbeitsablauf

2 Punkte: gelegentliche Belastungsspitzen

3 Punkte: regelmäßiger Termin- und Konzentrationsdruck

4 Punkte: häufig hohe Belastungsspitzen

5 Punkte: dauerhaft außergewöhnlich hohe Anforderungen

8. Körperliche oder emotionale Belastung

Denken Sie hier beispielsweise an:

- körperlich schwere Arbeit,
- Umgang mit Kranken oder Pflegebedürftigen,
- Beschwerden und Konflikte,
- Krisensituationen,
- psychisch belastende Inhalte.
- Auch emotionale Belastungen gehören in ein geschlechtsneutrales Bewertungssystem.

9. Arbeitszeiten, Mobilität und Einsatzorte

Mögliche Faktoren sind:

- Schichtarbeit,

- Nachtarbeit,
- Wochenendarbeit,
- Bereitschaftsdienst,
- häufige Dienstreisen,
- ständig wechselnde Einsatzorte.

10. Umgebungsbedingungen

Hierzu gehören beispielsweise:

- Lärm,
- Hitze,
- Kälte,
- Staub,
- Arbeit im Freien,
- Gefahrstoffe,
- besondere Unfallgefahren.

So rechnen Sie die Punkte um

Ein einfaches Verfahren lautet: **Punktzahl ÷ 5 × Gewichtung**

Beispiel:

„Fachkenntnisse“ haben ein Gewicht von 15 Prozent. Die Tätigkeit erhält 4 Punkte.

Also: $4 \div 5 \times 15 = 12$ **Punkte**. Auf diese Weise erreichen sämtliche Kriterien zusammen maximal 100 Punkte.

Beispiel für Ihre Gehaltsgruppen

Ein Unternehmen legt nach seiner Stellenbewertung folgende Gruppen fest:

Gesamtpunktzahl	Gruppe	Beispiel-Gehaltsband
20–39	A	36.000–44.000 €
40–54	B	44.000–52.000 €
55–69	C	52.000–64.000 €
70–84	D	64.000–80.000 €
85–100	E	80.000–100.000 €

(Achtung: Die Beträge dienen ausschließlich der Veranschaulichung. Die tatsächlichen Gehaltsbänder ergeben sich aus Branche, Region, Tarifbindung, Unternehmensgröße und betrieblichen Verhältnissen.)

Komplettes Beispiel: Drei Stellen im Personalbereich

Jetzt wende ich dieses System einmal beispielhaft auf drei Tätigkeiten an:

- **Personalsachbearbeiter**
- **HR-Spezialist Arbeitsrecht**
- **Teamleiter Personal**

Kriterium	Sachbearbeiter	Spezialist	Teamleiter
Fachkenntnisse	2	4	4
erforderliche Berufserfahrung	2	4	4
soziale/kommunikative Kompetenz	3	4	5
Entscheidungs-/Budgetverantwortung	2	4	5
Personal-/Projektverantwortung	1	2	5
Auswirkungen von Fehlern	2	4	5
Konzentration/Termindruck	3	4	4
körperliche/emotionale Belastung	2	3	4
Arbeitszeiten/Mobilität	1	2	3
Umgebungsbedingungen	1	1	2

Nach Anwendung unserer Gewichtung ergibt sich ungefähr:

Personalsachbearbeiter: 39 Punkte

Einordnung: **Gruppe A**

Beispiel-Gehaltsband: **36.000 bis 44.000 Euro**

Die Stelle verlangt einschlägige Kenntnisse und eigenständige Sachbearbeitung. Entscheidungs- und Führungsverantwortung bleiben begrenzt.

HR-Spezialist Arbeitsrecht: 67 Punkte

Einordnung: **Gruppe C**

Beispiel-Gehaltsband: **52.000 bis 64.000 Euro**

Hier steigen insbesondere die Anforderungen an Fachwissen, Erfahrung, Entscheidungsfähigkeit und die Auswirkungen von Fehlentscheidungen. Eine falsche arbeitsrechtliche Beurteilung kann beispielsweise zu unwirksamen Kündigungen, Nachzahlungen oder gerichtlichen Verfahren führen.

Teamleiter Personal: rund 85 Punkte

Einordnung: oberer Bereich Gruppe D bzw. Übergang Gruppe E

Beispielhafte Einordnung: 64.000 bis 80.000 Euro beziehungsweise ab 80.000 Euro

Ausschlaggebend sind vor allem die Personalverantwortung, der große Entscheidungsspielraum, schwierige Kommunikationssituationen und die Auswirkungen von Fehlentscheidungen.

Jetzt kommt Schritt 2: Die Person innerhalb des Gehaltsbands

Damit haben Sie zunächst den Wert der Stelle ermittelt. Nun kann beispielsweise feststehen: HR-Spezialist Arbeitsrecht = Gehaltsband 52.000 bis 64.000 Euro. Jetzt stellt sich die zweite Frage: Warum verdient Mitarbeiter A 54.000 Euro und Mitarbeiterin B 61.000 Euro?

Auch diese Entscheidung braucht Kriterien. Ein praktisches Modell könnte so aussehen:

Individuelles Kriterium	Bedeutung
einschlägige Berufserfahrung	30 %
zusätzliche verwertbare Qualifikationen	20 %
dokumentierte Leistung	25 %
zusätzlich übernommene Verantwortung	15 %
besondere für die Tätigkeit relevante Kenntnisse	10 %

Beispiel 1: Einstieg bei 54.000 Euro

Ein Mitarbeiter besitzt: drei Jahre einschlägige Erfahrung, die für die Stelle erforderliche Qualifikation, noch keine zusätzlichen Verantwortungsbereiche. Er startet im unteren Bereich des Gehaltsbands.

Beispiel 2: 59.000 Euro

Eine Mitarbeiterin besitzt: acht Jahre einschlägige Berufserfahrung, vertiefte Kenntnisse im Betriebsverfassungsrecht, übernimmt besonders schwierige arbeitsrechtliche Fälle. Sie liegt im mittleren bis oberen Bereich des Bands.

Beispiel 3: 63.000 Euro

Ein Mitarbeiter besitzt: zehn Jahre einschlägige Erfahrung, eine zusätzliche arbeitsrechtliche Qualifikation, sehr gute dokumentierte Leistungsbewertungen, die fachliche Leitung größerer arbeitsrechtlicher Projekte. Damit lässt sich eine Position am oberen Ende des Gehaltsbands sachlich erklären.

So könnte Ihre Dokumentation aussehen

Für jede individuelle Gehaltsentscheidung genügt bereits ein kurzer standardisierter Vermerk:

Position: HR-Spezialistin Arbeitsrecht

Gehaltsband: 52.000–64.000 Euro

Festgelegtes Jahresgehalt: 60.500 Euro

Begründung:

- 8 Jahre einschlägige Berufserfahrung,
- Spezialkenntnisse im Betriebsverfassungsrecht,
- Verantwortung für arbeitsrechtliche Verfahren,
- überdurchschnittliche Leistungsbewertung nach den betrieblich festgelegten Kriterien.

Nächste Überprüfung: 01.07.2027.

Ergebnis: Damit lässt sich später nachvollziehen, wie das Gehalt zustande gekommen ist.

Arbeitgeberfalle: Stellenbewertung und Personenbewertung vermischen

Dieser Unterschied ist besonders wichtig. Bei der Stellenbewertung lautet die Frage: Welche Anforderungen stellt die Tätigkeit? Bei der individuellen Gehaltsentscheidung lautet sie: Welche der festgelegten Kriterien erfüllt die konkrete Person und in welchem Umfang?

Beispiel:

Für eine Stelle werden drei Jahre Berufserfahrung vorausgesetzt. Herr A bringt zwölf Jahre Erfahrung mit. Frau B bringt acht Jahre Erfahrung mit.

Folge:

Damit bekommt die Stelle wegen Herrn A keine höhere Bewertung. Seine zusätzliche einschlägige Erfahrung kann aber innerhalb des für diese Stelle vorgesehenen Gehaltsbands berücksichtigt werden.

Last not least: Die 7-Punkte-Kontrolle vor jeder Gehaltsentscheidung

Bevor Sie ein Gehalt festlegen oder erhöhen, prüfen Sie:

1. In welchem Gehaltsband liegt die Stelle?
2. Welche objektiven Kriterien entscheiden über die Position innerhalb des Bands?
3. Welche dieser Kriterien erfüllt der betreffende Mitarbeiter?
4. Welche Unterlagen belegen diese Einschätzung?
5. Würden Sie dieselben Kriterien bei einem Beschäftigten des anderen Geschlechts genauso anwenden?
6. Können Sie einen Unterschied zu vergleichbaren Beschäftigten konkret erklären?
7. Ist die Entscheidung dokumentiert?

Fazit:

Da kommt viel Arbeit auf Sie zu – oder möglicherweise viel (teurer) Ärger, wenn diese Arbeit liegenbleibt.