COMPUTERWOCHE
VOICE OF DIGITAL

Link: https://www.computerwoche.de/a/gehaltsspruenge-jenseits-von-gut-und-boese,3553231

Interview IT-Gehälter

"Gehaltssprünge jenseits von Gut und Böse"

Datum: 02.05.2022
Autor(en): Hans Königes

Arbeitgeber sehen sich im Kampf um gute IT-Mitarbeiter mit Herausforderungen konfrontiert, die nicht selten auf sprunghafte Gehaltssteigerungen hinauslaufen. Die Vergütungsexperten Carsten Schlichting und David Voggeser von der hkp-Group erläutern im Interview, wie Unternehmen darauf reagieren sollten.

Sind sprunghafte Gehaltssteigerungen wirklich die Lösung, um Mitarbeiter zu binden?
Foto: Michal Staniewski - shutterstock.com

Wenn wir über den Mangel an IT-Fachkräften sprechen, sind es vor allem Mittelstandsunternehmen, die unter dieser Knappheit leiden, soweit richtig?

Carsten Schlichting: Nicht ganz, denn die Marktpraxis zeigt, dass Unternehmen **aller Größen**[1] und Branchen betroffen sind. Allerdings sehen sich mittelständische Unternehmen zum Teil vor größeren Herausforderungen, da Digitalisierung von Prozessen oder Produkten auch auf ihrer Agenda ganz oben steht, sie aber auf dem **Bewerbermarkt**[2] traditionell weniger Zugkraft haben. Da gibt es sicherlich Ausnahmen, aber wir sehen hier schon eine gewisse Differenzierung in der Unternehmenslandschaft.

David Voggeser: Da sprechen wir aber auch nicht nur über die IT-Funktion im engeren Sinn. Denken Sie insbesondere auch an Bereiche wie Forschung und Entwicklung, Logistik und HR. Auch hier ist wegen der **Digitalisierung**[3] zahlreicher Prozesse der Bedarf an Fachkräften mit starkem Informatik-Hintergrund vorhanden. Die damit verbundene hohe Nachfrage bei knappem Angebot treibt natürlich die Preise, sprich die Vergütungen, nach oben, was sich in Großunternehmen eher verkraften lässt. Aber auch hier sehen wir natürlich Ausnahmen.

"Unternehmen geben zu oft klein bei"

Wie äußert sich der Nachfragedruck konkret?

Schlichting: Wir sehen Abwerbeversuche von Arbeitgebern und **Mitarbeiter**[4], die sich ihres Potenzials bewusst sind, die dann eher in Nachverhandlungen ihres Gehalts gehen und dann das Unternehmen verlassen.

Wie reagieren Unternehmen darauf?

Voggeser: Aus unserer Sicht geben Unternehmen in den entsprechenden Verhandlungen zu oft klein bei und gewähren nicht selten Gehaltssprünge jenseits von Gut und Böse. Aber das ist eine Einschätzung, bei der sich viele **HR-Manager**[5] ungerecht gewürdigt sehen, weil wir die konkrete Situation vor Ort nicht kennen. Das mag sein, aber ich würde dennoch bei meiner breiten Bewertung der Marktsituation bleiben.

Schlichting: Tarifgebundene Unternehmen befinden sich in einer Zwickmühle, weil ihre IT-Funktionen ebenso wie alle anderen nach ihren Anforderungen bewertet und einer bestimmten Entgeltgruppe mit einem festen Tarifgehalt zugeordnet sind. Und auch die weiteren tariflichen Bestandteile sind weitgehend festgelegt oder bieten, wie zum Beispiel die Leistungszulage, nicht besonders viel Spielraum.

Carsten Schlichting, Vergütungsexperte bei hkp: "Unternehmen müssen IT-Mitarbeiter gewinnen und binden, ohne das Gehaltsgefüge im Unternehmen zu sprengen."
Foto: hkp

Wie befreien sich die Unternehmen aus diesem Dilemma?

Schlichting: Leider oft falsch. Wenn es nicht gelingt, externe Bewerber für eine nachgefragte Position in einer erfolgskritischen Funktion zu gewinnen, wird die Stelle um eine oder zwei Tarifgruppen aufgewertet. Ein fataler Schritt – sollte man meinen…

Schlichting: Genau, weil es das gesamte **Wertigkeitsgefüge**[6] im Unternehmen destabilisiert und über die Zeit Funktionen in anderen Bereichen nach sich zieht. Das hat dann Potenzial für eine Personalkostenerhöhung auf breiter Front.

Voggeser: Außerdem werden Gehaltsforderungen von externen Kandidaten oder die echten – manchmal auch vorgetäuschten – Angebote für eigene **Mitarbeiter**[7] mit dem Markt verwechselt. Dabei repräsentieren sie nur dessen Spitze, wie wir das auf dem Wohnungsmarkt von Neuvermietungen kennen. Der Mittelwert der Bestandsmieten liegt in der Regel deutlich darunter.

David Voggeser, Vergütungsexperte bei hkp: "Unternehmen, die über entsprechende Angebote ein Höchstmaß an Flexibilität auch bei Nebenleistungen anbieten, sehen sich klar im Vorteil."
Foto: hkp

Was empfehlen Sie in einer solchen Situation?

Schlichting: Als Mittel der Wahl sehen wir zielgerichtete übertarifliche Zulagen, die durchaus zehn bis 15 Prozent des Grundgehalts betragen können und damit die im Markt zu beobachtende Vergütungslücke überbrücken helfen. Außerdem sind diese Zulagen nicht tariffähig und können in einer entspannteren Situation bei Bedarf abgeschmolzen werden.

"HR muss eine belastbare Datenbasis bereitstellen"

Dazu braucht es jedoch erst einmal den Marktüberblick!

Voggeser: In der Tat, Führungskräfte haben ihre persönlichen, oft anekdotischen, aber dennoch schmerzhaften Erfahrungen, und HR muss eine belastbare Datenbasis als Entscheidungsgrundlage bereitstellen. Das ist bei Funktionen im Tarifbereich nicht einfacher als im AT-Bereich, weil die Entgelttarife in unterschiedlichen Branchen und Tarifgebieten berücksichtigt werden müssen.

Schlichting: Die üblichen **Vergütungsstudien**[8] helfen für den Marktüberblick auch nur begrenzt weiter, weil sich dort viele nicht tarifgebundene Unternehmen beteiligen, die tendenziell etwas weniger zahlen. Wir haben das kürzlich sehr differenziert für den IT-Markt ausgewertet und damit einen aktuellen Überblick gewonnen. Der Blick in eine Quelle reicht dabei aber oft nicht aus, man muss sich mehrere ansehen und die Ergebnisse klug kombinieren.

Wie stellt sich die Situation für den AT-Bereich dar? Hier bietet sich vermutlich mehr Spielraum?

Voggeser: Grundsätzlich trifft das zu. Aber unsere Vergütungsstudien für große und mittlere Unternehmen in Deutschland zeigen bisher keine signifikant höheren Einkommen für **IT-Führungskräfte**[9]. Mit zunehmender Managementebene sind die Einkommen eher von anderen Faktoren abhängig als der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Funktionsfamilie – dies ist über viele Jahre eindeutig verifiziert.

Schlichting: Ein Vorteil ist auch, dass es im AT-Bereich meist breitere Vergütungsbänder gibt, die mit plus/minus zehn bis 20 Prozent einigen Spielraum für Gehaltsfestlegungen bieten, ohne die korrekte Einstufung anzutasten.

In den letzten Jahren wurden insbesondere im Bereich IT Fachkarrieren auf- und ausgebaut …

Schlichting: … und diese reichen mit ihren Vergütungen inzwischen weit in den AT-Bereich hinein. Funktionen im IT Help Desk beispielsweise beginnen im mittleren Tarifbereich, bis zur AT-Grenze gibt es üblicherweise drei Ausprägungsstufen von Software-Entwicklern. Und im AT-Bereich sehen wir mittlerweile zwei weitere Stufen, deren obere oft als **Software-Architekt**[10] bezeichnet wird. Aber man muss schon genau auf Aufgaben und Verantwortungsbereiche schauen, um keinem Etikettenschwindel aufzusitzen. Die Fachlaufbahn soll ja nicht zum einfacheren Karrierepfad werden.

"IT-Mitarbeiter binden, ohne das Gehaltsgefüge zu sprengen"

Aber Geld ist ja bekanntlich nicht alles. Welches Gewicht bringen aus Ihrer Sicht weitere denkbare Bestandteile eines Vertragsangebotes auf die Waage?

Voggeser: Unternehmen[11] punkten immer häufiger mit einem attraktiven Vergütungspaket, zu dem nicht nur das Gehalt und Bonuszahlungen gehören, sondern auch weitere geldwerte Nebenleistungen sowie Angebote im Bereich **Work-Life-Balance**[12] und Arbeitsumfeld.

Auch das treibt die Kosten in die Höhe…

Schlichting: Unternehmen müssen IT-Mitarbeiter gewinnen und binden, ohne das Gehaltsgefüge im Unternehmen zu sprengen. Unsere Studien wie auch die Marktpraxis zeigen, dass dabei die Bedeutung von Nebenleistungen und **nicht-monetären Vertragsbestandteilen**[13] stetig zunimmt.

Voggeser: Auf die Kostenfrage gibt es dabei eine konzeptionelle wie auch technische Antwort. So gewinnt das schon vor Jahrzehnten hoch gehandelte Cafeteria-System mit vielen individuellen Kombinationsmöglichkeiten durch die immer leistungsfähigere Technologie an Interesse. Was früher aufwändig und teuer zu realisieren war, ist heute eher ein konzeptionelles Thema.

Was heißt konzeptionelles Thema?

Schlichting: Bevor ein Unternehmen sich mit einem pauschalen und viel großen Angebot an **Nebenleistungen**[14] verzettelt, ist es wichtig, die Prioritäten der Mitarbeitenden und die jeweiligen Kosten zu kennen. Daraus lassen sich dann eine begrenzte Anzahl an typ-bezogenen Kombinationsangeboten schneidern, mit denen sich ein Großteil an **Mitarbeiterwünschen**[15] abdecken lässt.

Voggeser: Unternehmen, die über entsprechende Angebote ein Höchstmaß an Flexibilität auch bei Nebenleistungen anbieten, sehen sich klar im Vorteil. Nehmen Sie die junge IT-Managerin von heute, die morgen aus Gründen der **Familienplanung**[16] aufs Land zieht. Auf einmal braucht sie nicht mehr die BahnCard100, sondern den vorher geschmähten **Dienstwagen**[17] etc. Auch wird die betriebliche Altersversorgung auf einmal wahrgenommen.

Welchen Nebenleistungen würden Sie die größte Wirkung bei IT-Fachkräften zuschreiben?

Schlichting: Zu den attraktivsten Nebenleistungen für die IT-Funktion zählen nach unseren Studien Mobilitätsangebote, die Möglichkeit für **Sabbaticals**[18] oder Einkaufs- und Dienstleistungsservices. Auch die Möglichkeit, von Orten der eigenen Präferenz wie auch zu selbstgewählten Zeiten arbeiten zu können, zählt dazu – also alles, was im weitesten Sinne auf Arbeitsumfeld und **Work-Life-Balance**[19] einzahlt.

Voggeser: Zu ergänzen wären noch hochwertige **Weiterbildungsangebote**[20] und die Möglichkeit, an Fachveranstaltungen teilzunehmen oder gar diese für das eigene Kontakt-Netzwerk zu organisieren und sich so als Experte zu positionieren. Derartige Maßnahmen sind individuell sinnvoll und letztlich zahlen sie sich für das Unternehmen selbst aus.

Und der Dienstwagen: Zählt der bereits zum Alteisen?

Voggeser: Das täuscht, zumindest für den deutschen Markt und in einer Zeit, in der die Verfügbarkeit **alternative Antriebe**[21] wieder ein gutes Gefühl bei der Nutzung von Autos geben. Entsprechend werden Dienstwagen auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit von Unternehmen gefördert. Eine besondere Perspektive der IT-Funktion auf den Dienstwagen sehen wir aber nicht.

Schlichting: Es sind da eher **Mobilitätsbudgets**[22] von Interesse, die sich weniger auf ein Verkehrsmittel als eher auf die freie Wahl der Fortbewegung konzentrieren und so die individuelle Freiheit fördern oder Freiräume für sinnvolle Tätigkeiten schaffen. Auch lassen sich diese Angebote häufig gut im Rahmen des **Nachhaltigkeitsreports**[23] eines Unternehmens darstellen.

Inwieweit spielen Nachhaltigkeitsthemen für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter eine Rolle?

Voggeser: Arbeitgeberattraktivität, nicht nur für die **jüngere Generation**[24], wird auch vom Image eines Unternehmens als Good Corporate Citizen beeinflusst. Neben dem eigentlichen Unternehmenszweck, dem neudeutschen Purpose, zählen dazu Umweltthemen wie die Co2-Neutralität oder beispielsweise auch die Förderung **ehrenamtlicher Tätigkeiten**[25] und die Unterstützung für geflüchtete Menschen. (mp)

Links im Artikel:

[1] **https://www.computerwoche.de/a/so-wird-der-mittelstand-zukunftsfaehig,3552797**
[2] **https://www.computerwoche.de/a/wie-cios-it-talente-locken-die-10-groessten-hebel,3684249**
[3] **https://www.computerwoche.de/k/digitalisierung,3533**
[4] **https://www.computerwoche.de/a/was-star-wars-ueber-karriere-management-lehrt,2213327**
[5] **https://www.computerwoche.de/a/benefits-und-mitarbeiterwuensche-nicht-kompatibel,3553034**

[6] **https://www.computerwoche.de/a/10-tipps-um-kuendigungen-zu-verhindern,3559201**
[7] **https://www.computerwoche.de/a/was-sich-mitarbeiter-wuenschen,3552253**
[8] **https://www.computerwoche.de/k/gehalt,3467**
[9] **https://www.computerwoche.de/a/4-schlechte-angewohnheiten,2281577**
[10] **https://www.computerwoche.de/a/was-machen-it-architekten,3551621**
[11] **https://www.computerwoche.de/a/die-besten-itk-arbeitgeber-2022,3553012**
[12] **https://www.computerwoche.de/a/home-office-10-gruende-pro-und-contra,2908814**
[13] **https://www.computerwoche.de/a/welche-benefits-bewerbern-wichtig-sind,3553193**
[14] **https://www.computerwoche.de/a/was-unternehmen-mitarbeitern-bieten-muessen,3547408**
[15] **https://www.computerwoche.de/a/benefits-und-mitarbeiterwuensche-nicht-kompatibel,3553034**
[16] **https://www.computerwoche.de/a/mit-flexiblen-arbeitszeiten-familien-unterstuetzen,3338845**
[17] **https://www.computerwoche.de/a/jobrad-statt-dienstwagen,3551536**
[18] **https://www.computerwoche.de/a/so-finanzieren-sie-ihr-sabbatical,3330578**
[19] **https://www.computerwoche.de**
[20] **https://www.computerwoche.de/a/stinkt-ihre-weiterbildung,3551777**
[21] **https://www.computerwoche.de/a/was-ist-sustainability,3551082**
[22] **https://www.computerwoche.de/a/alles-zur-zukunft-der-mobilitaet,3549675**
[23] **https://www.computerwoche.de/a/nachhaltigkeit-ist-einfach-mehr-als-ein-buzzword,2911155**
[24] **https://www.computerwoche.de/a/wo-it-absolventen-arbeiten-moechten,3551034**
[25] **https://www.computerwoche.de/a/vom-ehrenamt-zum-startup,3609591**

IDG Tech Media GmbH
Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Tech Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Tech Media GmbH keine Verantwortung.