

## Über Geld reden

Text: Kirstin von Elm

Über Geld spricht man nicht? Das typisch deutsche Tabuthema scheint zumindest im Internet keines mehr zu sein. Auf Arbeitgeberbewertungsportalen wie Glassdoor oder Kununu machen unzufriedene Mitarbeiter ihren Gehaltsfrust schonungslos öffentlich: "Null Gehaltserhöhung seit Jahren", heißt es da zum Beispiel oder: "Lohnerhöhung muss man sich erbetteln und wird stets aufs nächste Jahr vertröstet". Ein anderer fühlt sich nicht genug für seine Leistung gewürdigt: "Stets steigender Umsatz, nur leider haben die Mitarbeiter nichts davon". Solche und weitere Kommentare beziehen sich auf Unternehmen sämtlicher Branchen und Größen.

Ob die Kritik berechtigt ist oder nicht - die negativen Bewertungen zeigen, dass das Gehalt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiger Zufriedenheitsfaktor ist. Wird es als unangemessen niedrig empfunden, kann das ein schlechtes Licht auf die Führungskräfte werfen, Angestellte demotivieren und potenzielle Bewerber abschrecken.

Doch nicht jeder Betrieb hat den finanziellen Spielraum, um jeden Gehaltswunsch zu erfüllen. Insbesondere kleine und mittelständische Betriebe können sich nicht so hohe Vergütungen leisten wie Konzerne. Deshalb führt wahrscheinlich auch kein Unternehmer gern Gehaltsgespräche. Die Gefahr ist groß, leistungsfähige Teammitglieder zu verlieren.

Trotzdem können Chefinnen und Chefs souverän reagieren, wenn Angestellte mehr Gehalt fordern. Erfolgreiche Gehaltsgespräche sind weniger eine Frage des Budgets als vielmehr der inneren Haltung und der Kommunikation. "Vordergründig wird zwar über Geld verhandelt, im Kern geht es jedoch um Wertschätzung und Gerechtigkeit", sagt Stefan Brandt, Psychologe und Führungskräftecoach aus Hamburg.

Anhand drei typischer Szenarien erklären der Psychologe Stefan Brandt sowie die Verhandlungs- und Vergütungsexperten Friedrich Fratschner und Lutz Kaufmann, wie Sie Gehaltsgespräche führen können, sodass am Ende beide Seiten zufrieden sind - ganz gleich, wie das Ergebnis ausfällt.

### 1. NEIN SAGEN

Szenario 1: Angenommen, Ihr Mitarbeiter fordert ein höheres Monatsgehalt. Gründe, das abzulehnen, gibt es aus Unternehmenssicht viele, etwa, dass Umsatz und Ergebnis höhere Personalkosten dauerhaft nicht hergeben. Oder dass Sie in die Entwicklung neuer Produkte investieren müssen, um die Zukunft des Betriebs zu sichern. Möglicherweise können Sie bei dem Mitarbeiter keine Leistungssteigerung erkennen, die ein Gehaltsplus rechtfertigen würde. Oder die Gehaltserhöhung wäre unfair, weil der Mitarbeiter dann so viel verdienen würde wie deutlich höher qualifizierte und erfahrenere Kollegen.

Auch wenn es schwerfällt, deutlich zu werden und Mitarbeiter zu enttäuschen: "Als Unternehmer tragen Sie die Verantwortung, deshalb dürfen und müssen Sie auch Nein sagen", sagt Führungskräftecoach und Psychologe Stefan Brandt.

Doch wie kommt ein Nein wertschätzend rüber und wird vom Mitarbeiter akzeptiert? Damit das Verhältnis zwischen Ihnen und dem Teammitglied intakt bleibt, empfiehlt er, folgende Regeln zu beachten:

1. Zeigen Sie Respekt, indem Sie aktiv und aufmerksam zuhören, wenn Ihr Gegenüber seinen Gehaltswunsch vorträgt. Lassen Sie diesen ausreden.
2. Drücken Sie nicht herum, und äußern Sie Ihr finales Nein klar und deutlich. Begründen Sie Ihre Entscheidung so nachvollziehbar und transparent wie möglich ("Nein, das geht im Moment nicht, weil wir eine neue Stelle schaffen wollen").
3. Vermeiden Sie wertende Aussagen ("Für eine Gehaltserhöhung sind Sie noch nicht gut genug"). Stellen Sie auch keine Vergleiche mit anderen Teammitgliedern an ("Herr X hat auch seit fünf Jahren keine Gehaltserhöhung bekommen").
4. Erweitern Sie Ihre Perspektive: Statt vermeintlich unberechtigte Forderungen abzublocken, fragen Sie lieber: "Warum ist Ihnen das wichtig?" So signalisieren Sie echtes Interesse und schaffen Spielraum für alternative Lösungen und Kompromisse. "Nein, aber ich kann Ihnen folgenden Vorschlag machen" ist besser, als einfach nur "Nein" zu sagen.
5. Machen Sie sich klar, dass in Gehaltsverhandlungen stets über Gerechtigkeit und Wertschätzung mitverhandelt wird. Lassen Sie sich bewusst auf diese tieferliegende Gesprächsebene ein, in dem Sie zum Beispiel fragen: "Mal abgesehen vom Gehalt, gibt es sonst noch etwas, worüber Sie sprechen möchten?"

6. Bleiben Sie ruhig, auch bei unangenehmen Antworten und persönlicher Kritik an Ihrem Führungsstil. Bemühen Sie sich, die Sicht Ihres Mitarbeiters zu verstehen. Lassen Sie sich von dem Gedanken leiten, dass jeder auf seine Art recht hat.

7. Vermeiden Sie Versprechungen, von denen Sie nicht wissen, ob Sie diese einhalten können ("In ein paar Jahren kann ich bestimmt viel mehr zahlen"). Das kann genauso kontraproduktiv sein wie sofortiges Abblocken von Gehaltsforderungen. "Als Arbeitgeber sind Sie langfristig auf die Kooperation Ihrer Mitarbeiter angewiesen", betont Psychologe Brandt.

## 2. MOTIVATION FÖRDERN

Szenario 2: Ihr Mitarbeiter fordert eine Gehaltserhöhung. Sie würden mehr zahlen, wenn auch die Firma davon profitiert. Friedrich Fratschner, Vergütungsexperte und Geschäftsführer der Beratungsfirma Baumgartner & Partner aus Hamburg, erklärt, was Mitarbeiter motiviert und wie Gehaltsgespräche zur Winwin-Situation für beide werden.

Herr Fratschner, im Internet gibt es jede Menge Gehaltsvergleiche. Muss ich mitziehen, wenn meine Mitarbeiter eine "marktgerechte" Bezahlung fordern?

Nein, davon rate ich ab. Das Rennen um die höchsten Gehälter können Sie nur verlieren. Es wird immer Wettbewerber geben, die mehr zahlen. Marktgerecht ist zudem eine sehr pauschale Aussage. Von welchem Markt ist da die Rede, und ist der Vergleich für Ihre Branche, Region und Firmengröße überhaupt relevant?

Wie sollte ich stattdessen vorgehen?

Gehaltsverhandlungen fangen oft direkt mit einem bestimmten Betrag an und bekommen dadurch einen basarähnlichen Aspekt. Ich empfehle, zunächst über Inhalte zu sprechen. Welche Anforderungen sind mit der jeweiligen Stelle verbunden, was bringt der Stelleninhaber mit, und auf welchem Niveau bewegen sich seine Leistungen? Nur so können Sie intern ein angemessenes Gehaltsgefüge festlegen und entscheiden, ob jemand aufgrund seiner Entwicklung eine Gehaltserhöhung verdient hat.

Was, wenn ich mir Gehaltserhöhungen eigentlich nicht leisten kann?

Bei Gehaltserhöhungen geht es ums faire Verteilen. Gute Leistung soll honoriert werden, aber das Budget dafür hängt vom Unternehmensergebnis ab. Wenn kein Geld für nennenswerte Gehaltssprünge da ist, suchen Sie nach Alternativen. Anstelle eines höheren Gehalts können Sie guten Mitarbeitern zum Beispiel auch mit mehr Entscheidungsfreiheit, interessanten Aufgaben und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten Anerkennung zollen. Für eine inhaltlich erfüllende Jobperspektive sind gerade leistungsbereite, engagierte Mitarbeiter oft zu finanziellen Abstrichen bereit. Umgekehrt bleibt selbst eine üppige Gehaltserhöhung eher Schmerzensgeld, wenn der Mitarbeiter seine Stelle als unattraktiv empfindet. Die Wirkung von Geld ist nachweislich schnell verpufft.

Kann ich die Motivation auch mit freiwilligen Benefits steigern?

Ja, allerdings sollten die angebotenen Leistungen möglichst gut zum Bedarf der Mitarbeiter passen. Die haben je nach Ausbildung, Alter, Familienstand, Aufgabe und Stelle oft unterschiedliche Präferenzen. Gerade kleine Unternehmen sollten ihr knappes Budget lieber möglichst so einsetzen, dass Mitarbeiter ein Wahlrecht haben und frei entscheiden können, anstatt nur eine Pauschallösung, beispielsweise eine staatlich geförderte Altersvorsorge, für alle anzubieten.

Ist es okay, eine Gehaltserhöhung oder individuelle Benefits an Bedingungen zu knüpfen?

Ja, wenn Sie die Performance eines Mitarbeiters für steigerungsfähig halten, sind individuelle Zielvereinbarungen sogar sehr sinnvoll. So wird aus der Gehaltserhöhung ein echtes Winwin-Geschäft. Allerdings steigt damit auch die Komplexität und der Anspruch an Ihre Führungsqualitäten. Damit das Ganze nicht willkürlich wirkt, müssen Sie realistische Ziele formulieren und in der Lage sein, gute Leistungen zu erkennen.

## 3. FAIR VERHANDELN

Szenario 3: Ihre Mitarbeiterin fordert 500 Euro mehr Gehalt. Ihr Budget erlaubt nur ein Plus von 300 Euro. Wie kann ich mein Ziel erreichen? Lutz Kaufmann, Professor an der Hochschule WHU in Vallendar, lehrt Verhandlungsführung und gibt fünf Tipps für ein erfolgreiches Gehaltsgespräch.

### TIPP 1: BEREITEN SIE SICH VOR

Vor Gehaltsverhandlungen sollten Sie Informationen zusammentragen, etwa, wie lange der letzte Gehaltssprung zurückliegt und was die Kollegin geleistet hat (siehe Kasten rechts). Je besser Sie die Ausgangslage kennen, desto leichter fällt es, ein gutes Ergebnis auszuhandeln. "Als Unternehmer verfügen Sie über mehr Informationen als Ihre Mitarbeiter und haben somit die bessere Ausgangsposition", sagt Professor Lutz Kaufmann.

### TIPP 2: DEN ERSTEN ZUG MACHEN

Bei Vorstellungsgesprächen ist es üblich, dass zuerst der Bewerber seinen Gehaltswunsch nennt. Wird dagegen über eine

Gehaltserhöhung verhandelt, kann es sinnvoll sein, als Chef den Anfang zu machen. Grund dafür ist der sogenannte "Ankereffekt". Unser Gehirn sucht unbewusst nach Vergleichsmöglichkeiten. Wenn es keine findet, verankert sich der erstgenannte Wert als Bezugsgröße und bestimmt so den weiteren Verhandlungsverlauf. Sie können etwa mit 200 Euro beginnen. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiterin von der Forderung von 500 Euro abrückt, ist größer, als wenn Sie sofort 300 Euro anbieten. Aber Vorsicht: Extrem niedrige Angebote wirken wenig wertschätzend und schädigen die Motivation.

### TIPP 3: WISSENSVORSPRUNG UNTERMAUERN

Signalisieren Sie, dass Sie sich bestens auf das Gehaltsgespräch vorbereitet haben und genau wissen, was geht. Ein zulässiger Kniff sind ungerade Beträge. Beispiel: Wenn Sie anstelle einer Gehaltserhöhung von brutto 300 Euro pro Monat 285 Euro nennen, machen Sie deutlich, dass Sie nachgerechnet haben und die Situation genau überblicken - im Idealfall entspricht das auch der Wahrheit.

### TIPP 4: WENN-DANN-DEALS ABSCHLIESSEN

Wenn Sie Ihrer Mitarbeiterin entgegenkommen wollen, sind Wenn-dann-Deals ein guter Weg, indem Sie Zusagen an messbare Konditionen knüpfen. Beispiel: Wenn es gelingt, den Materialverbrauch zu senken, erhält die Mitarbeiterin die Hälfte der Ersparnis. Oder: Wenn der Umsatz im nächsten Jahr um XY Prozent steigt, gibt es eine Gehaltserhöhung von XY Euro. Mit Wenn-dann-Deals gleichen sich die Ziele des Unternehmers und der Mitarbeiterin an. Zudem müssen Sie nicht trotz ungewisser Erfolgsaussichten in Vorleistung gehen.

### TIPP 5: EINFACH MAL SCHWEIGEN

Manche Teammitglieder reagieren in Gehaltsgesprächen wütend und üben Druck aus. Statt nachzugeben, schweigen Sie lieber erst einmal, bis sich die Lage beruhigt hat. Signalisieren Sie, dass Sie weiter zuhören, indem Sie etwa Notizen machen. Auch wenn mit einer Kündigung gedroht wird, sollten Sie nicht einlenken und stattdessen anbieten: "Diese Entscheidung sollten Sie noch einmal in Ruhe bedenken."

-----

**UNTERM STRICH** Ob Mitarbeiter nach einem Gehaltsgespräch zufrieden sind, hängt nicht von der Höhe des verhandelten Gehalts ab, sondern wie fair und respektvoll Chefs kommunizieren. Wie gehen Sie mit Gehaltswünschen Ihrer Angestellten um? Teilen Sie Ihre Erfahrung mit dem impulse-Netzwerk [impulse-chefredaktion@impulse.de](mailto:impulse-chefredaktion@impulse.de)

von Elm, Kirstin

<b>Quelle:</b>	impulse Nr. 7 vom 24.06.2021 Seite 50
<b>ISSN:</b>	0720-9037
<b>Dokumentnummer:</b>	87AF0F0B9DC86203CBC6B5553D35EA51

### Dauerhafte Adresse des Dokuments:

[https://www.wiso-net.de/document/IMP\\_a643de860360651f1fb3220b0d86fb01457d2c78](https://www.wiso-net.de/document/IMP_a643de860360651f1fb3220b0d86fb01457d2c78)

Alle Rechte vorbehalten: Impulse Medien GmbH

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH