

# Her mit der Marie

**GEHALTSVERHANDLUNG.** Gehaltserhöhung – in Zeiten wie diesen? Klingt ganz schön obszön und ziemlich aussichtslos. Aber mit der richtigen Einstellung und der passenden Vorbereitung kann es trotzdem klappen.

Von Martina Forsthuber



**E**s ist Ihnen wohl völlig entgangen, dass die Wirtschaft gerade von einem schweren Erdbeben erschüttert wurde, wir im Zuge der Krise 500 Stellen abgebaut und die Kollegen aus der Produktion auf Kurzarbeit geschickt haben? Zehntausende da draußen wären froh, Arbeit zu haben, und Sie kommen daher und wollen mehr Gehalt? Die Entrüstung des Chefs wirkt glaubwürdig und das Argument nachvollziehbar.

Heißt es nun, reumütig den Rückzug anzutreten, das Thema nicht sobald wieder aufs Tapet zu bringen oder gar in Dankbarkeit für den Arbeitsplatz unentgeltlich Mehrarbeit zu leisten? Ist es wirklich frivol, angesichts von Arbeitslosenschwemme und beim ersten, kaum noch spürbaren Erholungshauch nach der Krise schon die Hand aufzuhalten?

Ganz im Gegenteil! „Engagierte und motivierte Leistungsträger sind nach wie vor eine der wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens, die besonders in schwierigen Zeiten einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Marktposition leisten“, ist Gregor Rauchenberger, Vergütungsexperte der Personalmanagement-Beratung Hewitt Associates, überzeugt. Engagement und Motivation gehen aber bald verloren, wenn Leistung und Entlohnung nicht zusammenpassen.

Martin Wehrle, Gehaltscoach und Autor des Buchs „Lexikon der Karriere-irrtümer“, ist der Überzeugung: „Wer Spitzenleistungen bringt, kann >



„Der Selbstwert beeinflusst massiv die Gehaltsverhandlung. Wichtig ist, im Rollenspiel zu üben.“ Linda Baumgartner, Wirtschaftspsychologin

eigenen Namen stellen. Während sie für andere gerne die besten und überzeugendsten Argumente finden und für deren Rechte mit vollem Einsatz kämpfen, finden sie jedes Wort in eigener Sache als unbescheiden und unangebracht. „In diesem Fall ist es besonders wichtig, das Anliegen von der Person zu trennen, beide zu entflechten und dann die Forderung quasi sinnbildlich auf den Tisch zu legen“, empfiehlt Kösten, „denn darüber kann man jetzt – wie für einen Dritten – mit dem Chef verhandeln, ohne seine Gegenargumente persönlich nehmen zu müssen.“

Zur Vorbereitung auf das Gespräch mit dem Vorgesetzten gehört auch eine präzise Information über die Gehaltsstruktur im Unternehmen, in der Branche, in der Region und der Berufssparte, um den eigenen Marktwert zu kennen. Das schützt vor überzogenen Forderungen, aber auch davor, sich allzu leicht mit Almosen abspesen zu lassen.

Die eingeholten Daten dürfen aber niemals dazu verwendet werden, Ungerechtigkeiten anzuprangern oder eine Gleichstellung mit einem völlig überbezahlten Kollegen zu verlangen. Basis Ihres Gesprächs ist ausschließlich die eigene erbrachte Leistung seit der letzten Gehaltserhöhung, sei es die Übernahme eines neuen Aufgabengebiets oder der erfolgreiche Abschluss eines Projekts. „Der größte Fehler ist es, aus der eigenen Sicht zu argumentieren und nicht aus Sicht der Firma, etwa mit ‚Ich brauche jetzt mehr Geld, weil die Mietkosten schon wieder steigen‘ oder ‚weil ich schon so lange im Betrieb bin‘. All das sind für den Chef nichtige Argumente“, warnt Gehaltscoach Wehrle.

Auch Hinweise auf Kollegen, die mehr verdienen, sind völlig unangebracht. Chefs sind selten glühende Marxisten und in der Regel nicht dazu in der Lage, alle Mitarbeiter und deren Leistung über einen Kamm zu scheren und gleich zu entlohnen. Das ist auch nicht ihr Job. Und sie lassen in Wahrheit nichts mehr, als wenn Mitarbeiter ihr Salär untereinander vergleichen. Denn geht der Boss bei einer Gehaltsverhandlung nun auf die Vorstellungen seines Mitarbeiters ein, und dieser prahlt danach mit seinem Erfolg, hat der Chef das Image des Nachgiebigen und muss damit rechnen, dass in Kürze alle auf seiner Matte stehen. Er muss sich also auf Stillschweigen über das Ergebnis der erzielten Vereinbarung verlassen können.

Druck ausüben oder gar drohen: „Mehr Geld, oder ich bin weg!“, hat kaum Erfolgchancen. Wenn Chefs wählen können, ob sie lieber ihr Gesicht oder einen Mitarbeiter verlieren, fällt die Entscheidung mit Sicherheit zugunsten des Gesichts. Also ist es anzuraten, den Chef nicht zu dieser Entscheidung zu zwingen.

Generell erscheint es ratsam, sich vor dem Verhandlungstermin ein bisschen in die Psyche des Gesprächspartners hineinzusetzen. „Die wenigsten machen sich Gedanken darüber, wie ihr Vor-

gesetzter eingestellt ist und in welcher Situation er sich befindet“, weiß Psychologin Baumgartner. Doch nur aus dem eigenen Blickwinkel zu argumentieren kann ziemlich danebengehen: „Einem kreativen und innovativen Vorgesetzten die umfangreichen Details des eigenen Arbeitsbereichs näherbringen zu wollen ist ein sinnloses Unterfangen und genauso wenig hilfreich, wie gegenüber einem sachlichen und nüchternen Chef Ihre zwischenmenschlichen Verdienste im Team als Argumente für die Gehaltserhöhung anzuführen.“

Bevor man sich mit den konkreten Argumenten und Zielen für die Gehaltsverhandlung beschäftigt, ist es daher hilfreich, sich zu fragen: Wie ticke ich und wie mein Chef oder meine Chefin, und worauf sollte ich deshalb achten? Für einen Vorgesetzten geht es weder um Gerechtigkeit noch darum, ein Zeichen herausragender Menschlichkeit zu setzen. Er trifft schlicht eine Investitions- >

## Beruflich auf der Überholspur

### FACHTAGUNG **Bonussysteme im Umbruch**

Univ.-Prof. Dr. SCHRANK, Mag. BAUMGARTNER  
Dr. DOLLINGER, Mag. BERGER

09.11.09, Wien | 24.03.10, Wien



### Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräche

effizient im Unternehmen einführen & verbessern

Mag. KERBLER, MAS, MSc, Mag. HALBREINER

12.11.09, Graz | 22.01.10, Wien | 18.05.10, Wien



### Dienstzeugnisse

richtig formulieren & analysieren

RA Mag. ANGERMAIR, Mag. SCHRANZ  
Univ.-Lekt. Mag. Dr. CERWINKA, MSc

01.12.09, Wien | 19.05.10, Wien



### LEHRGANG **Einführung in das Arbeitsrecht**

HR Dr. KURAS, RA Dr. ENGELBRECHT  
ao. Univ.-Prof. Dr. REISSNER

09.-11.11.09, Wien | 18.-20.01.10, Wien



### Schwierigen Gesprächspartnern sicher begegnen

Mag. SCHRANZ, Univ.-Lekt. Mag. Dr. CERWINKA, MSc

03.12.09, Wien | 24.02.10, Wien | 15.06.10, Wien

### Steigern Sie Ihre Gedächtnisleistung

DI Mag. PÖTSCH

10.-11.12.09 Wien | 26.-27.04.10, Wien



Das gesamte Seminarprogramm auf [www.ars.at](http://www.ars.at)

Von den Besten lernen.



„Welche meiner Leistungen hat dem Unternehmen nachweislich Vorteile gebracht? Erstellen Sie Ihre persönliche Bilanz.“ Ingrid Kösten, womansuccess

immer nach einer Gehaltsanpassung fragen. Gerade in der Krise braucht die Firma ihre Leistungsträger. Das ist wie bei einem Boot im Sturm: Jetzt müssen die besten Seeleute an Bord bleiben und das Schiff in ruhigere Gewässer steuern.“

Voraussetzung ist allerdings, dass man seine Leistung seit der letzten Gehaltsverhandlung nachweislich gesteigert hat und dies auch sichtbar macht, denn „wichtig ist nicht nur, dass man seine Leistung tatsächlich gesteigert hat, man muss sie auch verkaufen. Leistung macht zehn Prozent des Gehalts aus, Eigen-PR hingegen neunzig Prozent“, so Wehrle.

Eine gründliche Vorbereitung ist das Geheimnis jeder erfolgreichen Verhandlung. Dafür ist es unumgänglich, eine Art persönlicher Bilanz zu erstellen. Idealerweise wird schon lange vor dem Gehaltsgespräch eine Leistungsmappe angelegt, die man kontinuierlich füllt. „Durch welche meiner Leistungen habe ich für das Unternehmen Mehrwert geschaffen?“, sollte man sich – laut Kommunikationstrainerin und Psychologin Ingrid Kösten – als Vorbereitung auf ein Gehaltsgespräch fragen. „Habe ich neue Aufgabenbereiche übernommen, gab es positives Kunden-Feedback, oder habe ich neue Kenntnisse erworben, die dem Unternehmen dienlich sind?“ Am besten ist es natürlich, wenn die positiven Auswirkungen für das Unternehmen in Zahlen messbar sind, wenn etwa Neukunden gewonnen oder Ersparnisse durch das Neuverhandeln von Lieferantenverträgen lukriert werden konnten.

Ausschlaggebend für den Erfolg von Gehaltsverhandlungen ist die innere Einstellung. „Oft wird das Thema Gehalt viel zu persönlich genommen, weil es mit anderen Faktoren, vor allem mit dem weiten Feld der Anerkennung, verknüpft ist“, weiß Wirtschaftspsychologin Linda Baumgartner.

Geht eine Person vor allem gefühls- und stimmungsbezogen ins Gehaltsgespräch, wird jedes Gegenargument des Chefs auf die innere Goldwaage gelegt, und die logischen Überlegungen kommen zu kurz. „Wichtig ist, ob der Mitarbeiter zu hundert Prozent von seiner Leistung überzeugt ist und voll hinter seinen Vorstellungen und Forderungen steht. Denn Selbstwert und Selbstwirksamkeit

beeinflussen massiv das Auftreten des Arbeitnehmers und damit den Ausgang des Gesprächs“, weiß Baumgartner. Daher sei es wichtig, in welcher Rolle man bei der Gehaltsverhandlung auftrete.

„Komme ich als Bittsteller oder als jemand, der seine Kenntnisse, seine Fähigkeiten, seine Qualifikationen dem Unternehmen zur Verfügung gestellt hat, das damit Mehrwert lukrieren konnte?“, fragt Kösten, Gründerin der Plattform womansuccess, in ihren Gehaltscoachings und stellt klar: „Ich fordere ja nichts anderes als den Gegenwert meiner Leistung. Also keine Gehaltserhöhung, sondern eine Gehaltsanpassung.“

Gerade Frauen neigen dazu, selbst eine durchaus berechnete Forderung schnell als anmaßend zu empfinden, wenn sie diese im

## Sicher zu mehr Gehalt

Die zehn Gebote für erfolgreiche Gehaltsverhandlungen.

- 1 Welche Ihrer Leistungen hat in letzter Zeit der Firma die größten Vorteile – messbar in Zahlen und Fakten – gebracht?
- 2 Sammeln Sie diese Highlights in einer persönlichen Leistungsmappe als Argumentationsfaden für das Gehaltsgespräch, und übergeben Sie diese nach dem Gespräch Ihrem Chef, falls der noch seinen eigenen Chef überzeugen muss.
- 3 Versetzen Sie sich ganz in die Rolle Ihres Gesprächspartners, und erwägen Sie alle erdenklichen Argumente, die er bringen kann.
- 4 Nun liefern Sie für jedes dieser Argumente ein überzeugendes Gegenargument.
- 5 Üben Sie das Gehaltsgespräch im Rollenspiel, idealerweise mit einem Coach oder mit Freund oder Freundin, vor allem aber wiederholt, denn Sie gewinnen mit jeder Runde an Sicherheit.
- 6 Bitten Sie nicht um einen Termin für eine Gehaltsverhandlung, sondern um ein Gespräch über Ihre Perspektiven im Unternehmen.
- 7 Sprechen Sie nicht von einer Gehaltserhöhung, sondern von einer Anpassung an die von Ihnen erbrachte Leistung.
- 8 Niemals drohen, Druck ausüben, private Not ins Feld führen oder gar einen Vergleich mit dem Gehalt von Kollegen anstellen.
- 9 Überlegen Sie im Vorfeld, welche Gehaltsäquivalente auch infrage kämen, um Optionen im Talon zu haben.
- 10 Lassen Sie sich das Ergebnis des Gesprächs schriftlich bestätigen, und garantieren Sie Stillschweigen gegenüber den Kollegen.

über 20 Jahre  
Immobilien-  
lehrgänge  
an der  
TU Wien

## Immobilienmanagement & Bewertung

Postgraduales MSc-Programm

### Ihr Take-off zur Immobilienkarriere

#### Inhalte

- Liegenschafts- und Wohnrecht
- Bautechnik und Bauplanung
- Immobilieninvestment und Finanzierung
- Immobilienbewertung
- Immobilienprojektentwicklung
- Angewandtes Immobilienmanagement
- Masterthese

#### Studiendauer

4 Semester, berufsbegleitend & in deutscher Sprache

#### Abschluss

Master of Science (MSc) mit gewerblichem Befähigungsnachweis

#### Nächster Programmstart

19. Februar 2010

#### Bewerbungsschluss

15. Jänner 2010

Akkreditiert durch



**RICS**

The mark of  
property professionalism worldwide

**TU Wien Continuing Education Center**

Operngasse 11 • A-1040 Wien

T +43/(0)1/58801-41701

immo@tuwien.ac.at • immo.tuwien.ac.at

„Wichtig ist nicht nur, dass man seine Leistung gesteigert hat, man muss sie auch verkaufen. Leistung macht zehn Prozent des Gehalts aus, Eigen-PR 90 Prozent.“  
Martin Wehrle, Gehaltscoach



entscheidung. Kann er davon überzeugt werden, dass er auf der einen Seite ein wenig mehr zahlt, dafür auf der anderen Seite eine noch intensivere Leistung erhält, so wird ihm der Entschluss, das Salär in die Höhe zu schrauben, leichter gemacht.

Ist die eigene Leistungsbilanz erstellt und damit ein Leitfaden für das Gehaltsgespräch vorhanden, gilt es, sich in die Person und Sichtweise des Chefs so hineinzusetzen, dass aus seinem Blickwinkel Gegenargumente formuliert werden können. Versuchen Sie, auf alle erdenklichen Reaktionen vorbereitet zu sein und diese sachlich fundiert und emotionslos zu entkräften.

Ist die theoretische Vorbereitung abgeschlossen, so sollte noch ein praktisches Training angeschlossen werden, etwa ein Rollenspiel. Idealerweise wird es mit einem Coach gespielt, aber auch ein Freund oder eine Freundin können den Part des Chefs übernehmen. Wehrle: „Das Gehaltsgespräch ist ja auch ein Rollenspiel, und ein Chef, der seine Rolle richtig wahrnimmt, kann unmöglich sagen: Stimmt, Sie sind schon längst reif für eine ordentliche Gehaltserhöhung!“ Also sollte man auf alle erwartbaren Gegenargumente bestens vorbereitet sein und das Rollenspiel oft genug wiederholen, weil man mit jeder Runde an Sicherheit gewinnt.

Um Enttäuschungen vorzubauen, sollte man sich realistische Ziele für die Verhandlung stecken. „Wenn regelmäßige Mitarbeitergespräche geführt werden, geht man von fünf bis zehn Prozent Gehaltserhöhung als Verhandlungsergebnis aus“, so Kösten, „nur bei ganz außergewöhnlichen Leistungen können auch 15 Prozent erwartet werden.“ Beim Einstieg in das Gespräch sollte man aber nicht mit der Tür ins Haus fallen. Dazu ist es notwendig, sich vor Augen zu halten, dass es nicht um eine Gehaltserhöhung geht, sondern um die Beurteilung der eigenen Leistung, die Perspektiven im Unternehmen und um eine Anpassung des Gegenwerts für die erbrachte und erwartbare Leistung.

Wichtig ist daher, sich schon im Vorfeld akzeptable geldwerte Äquivalente zu überlegen, sei es Zusatzpension, Bonus oder Firmenauto. Gerat das Gespräch über das Fixgehalt ins Stocken, reden Sie eben über variable Gehaltsteile. Diese gliedern sich meist in eine langfristige und eine kurzfristige Komponente, im Gehaltsgespräch ist es empfehlenswert, über kurzfristige Anreize zu reden.

Wenn trotz intensiver Vorbereitung kein Verhandlungsergebnis erzielt wird, rät Kösten: „Lassen Sie sich niemals billig abspeisen, sondern sprechen Sie aus, dass man darüber offenbar noch weiterverhandeln muss, und vereinbaren Sie dafür sofort einen neuen Termin.“ Das beweist nicht nur Hartnäckigkeit und zeugt von keinerlei Scheu vor der Verhandlungssituation, es ist auch ein Beweis, von der Rechtmäßigkeit der eigenen Forderung überzeugt zu sein. Bis zum nächsten Termin können die Argumentationslinien schließlich noch nachjustiert werden. ●