

## WIE KANN ICH GEHALTSVERHANDLUNGEN ERFOLGREICH FÜHREN?

# WARUM SCHEITERN GEHALTSVERHANDLUNGEN?

*In vielen Unternehmen laufen Gehaltsverhandlungen sehr standardisiert ab, zum Beispiel am Ende von Jahresgesprächen. Die Mitarbeiter zählen ihre Verdienste in den vergangenen Monaten auf und äußern den Wunsch nach einer Gehaltserhöhung. Für den Vorgesetzten ist es bei dieser Vorgehensweise einfach, dem Mitarbeiter den Wind aus den Segeln zu nehmen, zum Beispiel mit Hinweis auf ein Projekt, das weniger gut gelaufen ist, auf die allgemein schwierige Lage des Unternehmens oder auch einfach auf eine schwer vorhersehbare Marktsituation.*



Kai-Uwe Harz

© Harz Akademie

Auch bei einem Jobwechsel in ein anderes Unternehmen gehen viele Bewerber zu zögerlich vor. Zu groß ist die Sorge, sich durch zu hohe Forderungen selbst ins Aus zu schießen – gerade in der aktuellen Wirtschaftskrise.

Das führt dazu, dass viele Arbeitnehmer nach ihren Gehaltsverhandlungen unzufrieden sind. Sie haben den Eindruck, sich nicht gut verkauft zu haben – und das ist völlig richtig. Sie gehen zu zögerlich, zu unkonkret und zu wenig entschlossen in die Gehaltsgespräche hinein.

### **Drei Tipps für erfolgreiche Gehaltsverhandlungen**

Dabei lassen sich Gehaltsverhandlungen so gestalten, dass das Ergebnis befriedigender ausfällt. Eine wichtige Voraussetzung ist, den richtigen Rahmen dafür zu schaffen. Nehmen Sie das Heft des Handelns selbst in die Hand! Idealerweise ist das Gehaltsgespräch nicht der Anhang an ein standardisiertes Mitarbeitergespräch, von denen der Vorgesetzte eine ganze Reihe

führen muss und auf die er so viel Lust hat wie auf einen Zahnarztbesuch. Bitten Sie selbst um ein Gespräch abseits der Reihe, zum Beispiel um mit Ihrem Chef über eine „Standortbestimmung“ Ihrer Position zu sprechen.

Und dann bereiten Sie sich gut auf das Gespräch vor. Drei Faktoren sind absolut entscheidend für eine erfolgreiche Verhandlung:

1. eine definierte Zielsetzung,
2. absolute Klarheit im Gespräch,
3. die Einschätzung Ihres Gegenübers, um die richtigen Argumente zu wählen.

### **Definition der Zielsetzung**

In der Vorbereitung des Gesprächs sollte folgende Frage im Fokus stehen: Was will ich wirklich? Wie könnte ein Ergebnis aussehen, das mich richtig motiviert, das aber gleichzeitig für das Unternehmen darstellbar ist?

In meiner Beratungspraxis erlebe ich immer wieder, dass viele Menschen auf die Frage „Was willst du wirklich?“ spontan keine überzeugende Antwort geben können. Sie richten sich nach den Bedürfnissen und Meinungen anderer und fragen sich: Was würden meine Kollegen als erfolgreichen Karriereschritt betrachten? Was erwartet meine Familie von mir?

---

Jeder sollte sich vor einem Gehaltsgespräch fragen, was die persönliche Motivation und Zufriedenheit mit dem Job steigern könnte

---

Entscheidend sind aber die eigenen Bedürfnisse. Jeder sollte sich vor einem Gehaltsgespräch fragen, was die persönliche Motivation und Zufriedenheit mit dem Job steigern könnte – und was die eigene Lebenssituation positiv beeinflussen würde. Vielleicht sind es gar nicht ein paar Euro mehr, sondern eine Reduzierung der Arbeitszeit, mehr Urlaubstage, ein leistungsbezogener Bonus, eine Weiterbildung oder ein E-Bike als Dienstfahrzeug.

Denn wenn Unklarheit über die eigenen Bedürfnisse besteht, über das, was man mit dem Gespräch erreichen möchte, steht man auf verlorenem Posten bei dem Versuch, diese Bedürfnisse gegenüber seinem Arbeitgeber einzufordern.

### **Klarheit im Gespräch**

Die entscheidende Frage lautet: Wie kann ich klar in meiner Kommunikation bleiben, mich nicht von Gegenargumenten aus der Bahn werfen lassen und gleichzeitig konstruktiv und offen bleiben?

Gehaltsverhandlungen werden von vielen Menschen als unangenehm empfunden, weil sie das Gefühl haben, ihre Leistungen und ihren persönlichen Wert zu Markte tragen zu müssen. Gegenargumente empfinden sie entsprechend als Ablehnung ihrer Leistung oder gar ihrer Person. So ist das Gespräch schon zum Scheitern verurteilt! Lösen Sie sich von dem Eindruck, dass hier über Ihre Person verhandelt wird! Betrachten Sie das Gespräch wie einen Austausch von Argumenten über ein Sachthema. Dadurch lassen Sie persönliche Betroffenheit außen vor und geraten nicht in die Defensive.

---

Gehaltsverhandlungen werden von vielen Menschen als unangenehm empfunden, weil sie das Gefühl haben, ihre Leistungen und ihren persönlichen Wert zu Markte tragen zu müssen.

---

Zusätzliche Klarheit bringt die konsequente Orientierung auf Ihre Ziele [s. vorheriger Absatz]. Behalten Sie im Blick, was Sie erreichen möchten, und bleiben Sie stringent bei Ihrer Argumentation, warum dies für beide Seiten eine gute Lösung darstellt. Stellen Sie dabei den Nutzen für das Unternehmen heraus!

Und: Ihr Vorgesetzter ist im Zweifelsfall deutlich weniger auf dieses Gespräch vorbereitet als Sie. Überlegen Sie sich im Vorfeld typische Einwände, die kommen könnten, und bereiten Sie Lösungen für diese scheinbaren Hindernisse vor. So können Sie das Gespräch steuern.

### **Einschätzung des Gegenübers**

Menschen sind unterschiedlich und damit auch für unterschiedliche Argumente zugänglich. Das ist eine Binsenwahrheit. Wer seinen Chef gut kennt, kann einschätzen, welche Argumente bei ihr oder ihm fruchten und welche nicht. Manchmal führen wir aber auch Gehaltsverhandlungen mit Menschen, deren Persönlichkeit wir nicht so gut einschätzen können. Was dann?

Es gibt eine relativ einfache Methode, zumindest eine ungefähre Orientierung über die Persönlichkeit seines Gegenübers zu bekommen. Sie basiert auf der Erkennt-

nis, dass bei jedem Menschen verschiedene Gehirna-reale unterschiedlich stark ausgeprägt sind, die für verschiedene Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale ausgeprägt sind. Um sie einfacher differenzieren zu können, werden ihnen Farben zugeordnet:

---

Um Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale einfacher differenzieren zu können, werden ihnen Farben zugeordnet

---

- Bei den grün-dominanten Menschen ist besonders das Stammhirn stark entwickelt. Sie legen viel Wert auf Gefühle und Harmonie.
- Rot-dominante Menschen (mit starkem Zwischenhirn) streben nach Dominanz und Status.
- Blau-dominante Menschen (mit starkem Großhirn) wirken oft zurückhaltend und sehr rational. Sie entscheiden auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten.

### **Das Erkennen der Persönlichkeitsstruktur**

Aber wie erkenne ich die Persönlichkeitsstruktur bei meinem Gegenüber? Dabei helfen typische Merkmale:

- Menschen mit einer Grün-Dominanz sind meist sehr liebenswürdig. Sie reden viel, sind gemütlich und gesellig. Ihre Mimik ist häufig stark ausgeprägt, sie haben sozusagen sprechende Gesichter.
- Rot-dominante Personen haben eine sehr dynamische und dominante Ausstrahlung. Sie sprechen mit großer Gestik und reagieren rasch laut und emotional. Auffällige Kleidung und Accessoires sind ein typisches Indiz.

- Menschen mit Blau-Dominanz erkennt man an ihrer Zurückhaltung und Distanziertheit. Ihre Sprache und Argumentation sind betont sachlich. Mimik und Gestik verwenden sie eher sparsam.

### **Welche Argumente überzeugen wen?**

Einem grün-dominanten Chef sind Gehaltsverhandlungen grundsätzlich zuwider, weil sie häufig konfrontativ verlaufen. Der oder die Vorgesetzte möchte nicht in Konflikt mit dem Mitarbeiter geraten und auch die Harmonie des Teams nicht gefährden. Diese Personen sind vor allem zugänglich für Argumente, die sich auf Vorteile des gesamten Teams und Unternehmens beziehen. Ebenso für solche, die die Lebenssituation ihres Mitarbeiters einbeziehen, zum Beispiel den Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten, wenn Kinder im Haus sind.

Rot-dominanten Menschen ist ihr eigener Status sehr wichtig. Sie lassen sich beeindrucken, wenn man ihre Rolle als Führungspersönlichkeit des Teams betont und sie wissen lässt, dass man ihnen einen großen Entscheidungsspielraum und Weitsicht zutraut. Sie legen zwar Wert auf klare Hierarchien, sind aber beeindruckt, wenn ein „Untergebener“ für seine eigenen Interessen eintritt und weiß, was er oder sie will.

Blau-dominante Vorgesetzte sind sachliche Analytiker. Sie lassen sich am besten mit gut durchdachten Vor-

schlägen beispielsweise zu Prozess- oder Strukturveränderungen beeindrucken, ebenso mit Zahlen und Fakten, was die gewünschte Veränderung konkret bewirken könnte.

Natürlich muss die Argumentation immer zur individuellen Situation passen – zur Zielsetzung, zur Lage des Unternehmens, zur Art der Beschäftigung. Wer sich aber bei der Wahl seiner Argumente an der Persönlichkeitsstruktur seines Verhandlungspartners orientiert, hat den Vorteil, dass er eine Sprache spricht, für die dieser zugänglich ist, und dass er ihn an Punkten berührt, an denen der- oder diejenige empfänglich ist. —

### **Über den Autor**

Kai-Uwe Harz ist ein Autor und Coach in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung und Lebensmanagement. Er hat eins der erfolgreichsten deutschen Finanzhäuser mit aufgebaut und viele Jahre die Mitarbeiterentwicklung dort geleitet. Im Jahr 2015 hat er die HARZ Akademie gegründet und unterstützt nun mit seinen Büchern und Seminaren Menschen bei ihren beruflichen und privaten Beziehungen, Projekten und Zielen. Mehr Informationen unter [www.harz-akademie.de](http://www.harz-akademie.de).