

# Lohnverhandlung als Partner angehen

Wer sich im Bewerbungs- oder Qualifikationsgespräch geschickt anstellt, bestätigt dem Arbeitgeber, den Richtigen vor sich zu haben

WERNER GRUNDEHNER

Der Lohn des Schweizer ist ein gut gehütetes Geheimnis, darüber geredet wird kaum – und wenn, dann nur mit nahestehenden Personen. Doch es gibt Situationen, da muss das heikle Thema dezidiert angesprochen und das Salär ausgehandelt werden. Wenn Lohnverhandlungen anstehen, Ende Jahr im Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten oder beim Bewerbungsgespräch, lohnt es sich, gut vorbereitet und mit taktischem Geschick zu verhandeln. Denn vom Lohn hängt nicht nur der Lebensstandard in den kommenden Jahren ab, sondern auch die Arbeitszufriedenheit.

Es müsse beiden Parteien bewusst sein, dass es bei Lohnverhandlungen nicht um «gewöhnliche» Verhandlungen gehe, in denen beide Parteien ihren Nutzen optimieren und als Sieger vom Platz gehen wollen, sagt Roger Nellen von der Personalvermittlung Nellen & Partner. «Es ist eine Win-win-Situation anzustreben. Wenn der Angestellte oder der Arbeitgeber das Gefühl hat, verloren zu haben, ist das keine gute Ausgangslage für das Arbeitsverhältnis.»

Es gehe im Gegensatz zu einem Hauskauf nicht darum, einen maximalen Preis zu erzielen, sagt auch Neil Hamed von der Personalberatung Robert Walters. «Das Arbeitsverhältnis soll eine langfristige Partnerschaft auf Augenhöhe sein.» Beide Parteien müssen ins Feld führen, was sie zu bieten haben. So bietet das Unternehmen mehr als nur eine Tätigkeit, die der Bewerber gerne übernehmen würde. Idealerweise bietet der Arbeitgeber neben der Bezahlung ein angenehmes Umfeld, einen guten Ruf und tolle Produkte sowie Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.

## Günstig ist nicht am besten

Das Unternehmen hat gemäss Nellen nicht das Ziel, einen Angestellten möglichst «günstig» zu bekommen. Meist ist eine langjährige Erfahrung für Auswahl und Entlohnung von Mitarbeitern vorhanden. Einerseits will man einen motivierten Angestellten gewinnen, die Position und die Tätigkeit des Mitarbeiters angemessen bewerten – auch für vergleichbare Anstellungen oder spätere Nachfolger –, ohne aber die Lohnstruktur und das -budget völlig auf den Kopf zu stellen.

Geht es um den Zeitpunkt für ein Gespräch bezüglich Lohnerhöhung in einem bestehenden Arbeitsverhältnis, kann man gemäss Hamed keinen optimalen Zeitpunkt definieren. Dieser dürfe zwischen einem und drei Jahren nach der Anstellung oder dem letzten Lohngespräch liegen. «Entscheidend ist, was seit den letzten Lohnverhandlungen geschehen ist», sagt Hamed. Dabei muss man berücksichtigen, dass der Arbeitgeber wohl nicht bereits im Einstellungszeitpunkt für den neuen Mitarbeiter eine Anhebung des Gehalts budgetiert hat und damit so kurzfristig wenig Spielraum haben wird.

Anders ist die Sache gemäss Nellen gelagert, wenn der Mitarbeiter feststelle, dass ein Kollege in gleicher Funktion und mit den gleichen Aufgaben deutlich mehr verdiene, obwohl er schlechtere Resultate liefere. Grundsätzlich ist, kurz nachdem der Arbeitnehmer eine aussergewöhnliche Leistung gezeigt hat, ein guter Zeitpunkt für Lohnverhandlungen. «Man kann dem Arbeitgeber den Mehrwert, den man für ihn erbringt, vor Augen führen», sagt Hamed. Dabei ist es sinnvoll, wenn man sich auf handfeste Daten und Dokumente stützen kann und nicht einfach in Anspruch nimmt, «super Arbeit» abgeliefert zu haben.

## Den heissen Brei nicht meiden

Steigt die Teuerung stark an, sollte die Initiative gemäss Nellen beim Unternehmen liegen, den Angestellten die Kaufkraft zu erhalten. Wenn etwa Angestellte auf das Auto angewiesen sind und lange Arbeitswege haben, ist es motivationsfördernd, wenn das Unter-



Eine Unterredung auf Augenhöhe kann für beide Parteien eine befriedigende Lösung bringen.

ILLUSTRATION CHARTOTTE ECKSTEIN

nehmen proaktiv eingreift und die höheren Benzinpreise vergütet oder Home-Office ermöglicht.

In bestehenden Arbeitsverhältnissen ist das Jahresend- oder das Qualifikationsgespräch ein guter Anlass, um die Lohnfrage zu thematisieren. Einzelne Unternehmen trennen Lohn- und Qualifikationsgespräche indessen. Im Bewerbungsprozess sollte der Arbeitnehmer gemäss Nellen nicht zu viele Gesprächsdurchgänge abwarten und bald auf den Lohn zu sprechen kommen. Eventuell können sich die Parteien nicht ansatzweise finden und der langwierige Bewerbungsvorgang kann vorzeitig beendet werden.

Geht es um eine Lohnerhöhung in einem bestehenden Arbeitsverhältnis, verbessert der Angestellte seine Position gemäss Nellen, wenn er konkret aufzeigen kann, welche Aufgaben er erfolgreich gelöst hat, welche Leistungen mit welchem Mehrwert er erbracht hat und wie er sich dabei von Kollegen abgehoben hat. Dabei dürfe der Arbeitgeber aber keinen Hahnenkampf unter den Mitarbeiter anzetteln und müsse auch darauf achten, dass die Forderungen die Lohnstruktur des Unternehmens nicht auf den Kopf stellen.

## Gier ist uncool

Viele Branchen klagen über Fachkräftemangel, doch dies allein als Argument anzuführen, ist keine nachhaltige Taktik. «Vielleicht wird der Arbeitnehmer auf die Forderungen einsteigen, um den Mitarbeiter nicht zu verlieren», sagt Nellen. Doch dem zukünftigen Arbeitsverhältnis ist das nicht zuträglich.

Bevor der Lohnempfänger in die Lohnverhandlung einsteigt, ist es wichtig, dass er eine Vorstellung hat, welches Gehalt für die eigene Arbeit angemessen ist. Dabei hilft es, den marktüblichen Durchschnittslohn in Erfahrung zu bringen. Vielleicht kann man bei Kollegen in vergleichbarer Position den Verdienst in Erfahrung bringen. Gerade in der Schweiz, in der viele ein grosses Geheimnis um ihren Verdienst machen, ist dies aber gar nicht so einfach. «Hier kann ein Headhunter hilfreich sein, der die Branche und die Bezahlung gut kennt», sagt Hamed. Er empfiehlt, wenn möglich auch mehrere Bewerbungsprozesse gleichzeitig zu durchlaufen. So könnten die einzelnen Angebote miteinander verglichen werden – auch bezüglich Gehalt. Wenn dann die bevorzugte Stelle nicht mit der Bezahlung der Konkurrenten mithalten kann, ist das ein gutes Indiz dafür, den Lohn nochmals zu thematisieren.

Neil Hamed rät einem Stelleninteressenten im Bewerbungsgespräch, nicht mit einem eigenen Lohnvorschlag zu beginnen. Falls der Arbeitgeber fragt, welche Lohnvorstellungen man habe, könne man sich so aus der Affäre ziehen: «Darüber habe ich mir noch keine konkreten Gedanken gemacht, ich will zuerst herausfinden, ob der Job und das Umfeld zu mir passen – was haben Sie sich denn als Lohn vorgestellt?»

Das erste Angebot des Unternehmens kann der Bewerber mit einem Gegenvorschlag kontern. Einerseits könnte es sein, dass er wirklich mehr erwartet hat. Andererseits zeigt der potenzielle Mitarbeiter damit, dass er ein hartnäckiger, professioneller Verhandler ist. Verhandlungen sind auch später im Tagesgeschäft eine entscheidende Tätigkeit. Dieser Tipp gilt jedoch nur, wenn der zukünftige Arbeitgeber den ersten Vorschlag macht. Denn wenn der Arbeitnehmer bereits spezifische Vorstellungen angegeben hat und trotzdem seine Gehaltsvorstellungen weiter erhöht, dann wirkt es gierig.

Unterbreitet der Arbeitgeber ein zweites Angebot, sollte sich der Bewerber entscheiden. Meistens ist das zweite Angebot nämlich das letzte. Wie lange man pokert, hängt auch davon ab, wie es um Angebot und Nachfrage steht. Wenn man im fünften Durchgang mit weiteren 12 Bewerbern ist, sollte man nicht zu forschen sein. Anders sieht es aus, wenn man weiss, dass man Fähigkeiten mitbringt, die das Unternehmen unbedingt braucht, und es nur wenig vergleichbare Experten auf dem Markt gibt. Man soll gemäss Nellen dezidiert verhandeln und argumentieren, aber kein zu schweres Geschütz auffahren. «Ich will soundso viel, sonst bin ich weg» und ähnliche Aussagen sind kontraproduktiv.

## Das Gesamtpaket zählt

Wenn man in den Lohnverhandlungen vor Stellenantritt nicht auf einen grünen Zweig gekommen ist, gibt es noch die Möglichkeit, eine Neuverhandlung des Lohns nach Ablauf eines definierten Zeitraums zu vereinbaren. So kann sich der Arbeitgeber zuerst von den Leistungen des neuen Mitarbeiters überzeugen, bevor er auf die maximale Lohnforderung eingeht. Üblich für den Zeitpunkt des nächsten Termins sind drei Monate nach Stellenantritt, dafür sollten beim Vertragsabschluss ein fixer Termin abgemacht sowie messbare Ziele und konkrete Lohnschritte definiert werden, damit beide Parteien wissen, mit welchen Grundlagen nachverhandelt wird. Fordert der neue Mitarbeiter bereits nach

drei Monaten eine Lohnerhöhung, ohne dass dies abgemacht war, wirkt das ebenfalls gierig.

Den Lohn gilt es als Gesamtpaket zu betrachten, zu dem neben dem Monatslohn auch ein allfälliger Bonus und die Leistungen an die Pensionskasse zählen. «Gerade jüngere Arbeitnehmer kümmern sich meist noch wenig um die berufliche Vorsorge», sagt Hamed. Dabei können in den Pensionskassenlösungen über die Jahre hinweg erhebliche Unterschiede entstehen, d. h. höhere oder tiefere Vorsorgeguthaben. Ältere Arbeitnehmer tun gut daran, sich über die Ruhestandsregelungen und allfällige Vorteile des Arbeitnehmers in dieser Hinsicht zu informieren. Wer als Bewerber kompetente Fragen zur beruflichen Vorsorge stellt, zeigt auch, dass er informiert ist und eine gesamtliche Sicht hat.

## Sachleistungen berücksichtigen

Kann sich der Bewerber mit dem offerierten Gehalt noch nicht richtig anfreunden, sollte er versuchen, mit sogenannten Fringe-Benefits auf eine Konsenslösung zu kommen. Mit Letzterem sind Lohnnebenleistungen in Form von unentgeltlichen oder verbilligten Sachleistungen gemeint. Viele Unternehmen unterhalten Partnerschaften mit anderen Firmen und können deshalb günstigere Kaufbedingungen für deren Produkte – etwa Autos oder Kredite – anbieten. Auch die Bewilligung von Home-Office-Tagen, welche die Reisekosten reduzieren, kann als Fringe-Benefit angesehen werden. Für Nellen zählen auch Beförderungen, die etwa in einem Jahr in Aussicht gestellt werden, oder Aus- und Weiterbildungen (damit steigt der Wert des Mitarbeiters) zu den Fringe-Benefits.

In gewissen Branchen, etwa im Bankenbereich, ist es üblich, dass Unternehmen mit einem Autohaus eine Vereinbarung haben und Mitarbeiter auf der oberen Managementstufe mit Firmenautos ausrüsten, die alle zwei Jahre erneuert werden. Zahlreiche Arbeitgeber leisten zudem Beiträge an Leasingverträge. «Wer den Arbeitgeber dazu bringt, ein grosses Auto zu finanzieren, geht auch ein gewisses Risiko ein», sagt Nellen. Wenn ein PS-starker Sportwagen auf dem Firmenparkplatz stehe, sei der Angestellte mehr im Fokus, und man stelle sich die Frage, ob er «die PS auch in der Firma auf den Boden bringt».

## Grund des Scheiterns erfragen

Wenn ein Arbeitnehmer die Löhne von verschiedenen Unternehmen miteinander vergleichen will, ist es für Nellen wichtig, dass er das Gesamtpaket im Auge hat.

Es kann sein, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer keine Verhandlungsbasis bezüglich Bezahlung finden und die Bewerbung zurückgezogen oder die Lohnverhandlung abgebrochen wird. Doch bevor der Lohnempfänger die Tür hinter sich schliesst, sollte er in Erfahrung zu bringen versuchen, was der Grund für die starre Haltung des Vorgesetzten war. Diese Erkenntnis wird es ihm einfacher machen, für die nächste Bewerbung oder die nächste Lohnverhandlung seine Taktik und seine Argumentation anzupassen – oder eventuell auch eine realistischere Lohnvorstellung für die eigenen Fähigkeiten zu bekommen.

## LOHN UND KARRIERE

Die moderne Arbeitswelt fordert Angestellten viel strategisches Geschick ab. Sei es bei Lohnverhandlungen, bei einer Weiterbildung oder einer Neuorientierung nach einer Entlassung. Die NZZ geht immer montags auf die wichtigsten Fragestellungen ein und lässt Experten im Bereich Lohn und Karriere zu Wort kommen. Der zweite Teil der Serie erscheint am 4. Juli und dreht sich um variable Vergütungssysteme.