

# Tabuthema Lohn



**DANIEL HINDER,**  
**DIPL. PSYCH. FH/**  
**DIPL. BETRIEBSÖK.FH**  
 führt eine psychologische  
 Praxis für Beratungen,  
 Trainings und Assessments in  
 Bonstetten ZH. Seit 1998 ist  
 er in den Bereichen Karriere-  
 und Laufbahnberatung,  
 Assessment und Develop-  
 ment Center sowie Coaching  
 und Supervision tätig.

**Lohntransparenz kleiner geworden.** «Über Geld redet man nicht, Geld hat man.» Dieser Spruch beschreibt in einer pointierten Art und Weise unseren ambivalenten Umgang mit Geld. Über Geld zu reden, wird oft als unangenehm empfunden. Auch beim Lohn als einer der wichtigsten Geldquellen verhält es sich nicht anders.

**VON DANIEL HINDER** Mit den schwierigeren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, den härter umkämpften Märkten und dem steigenden Konkurrenzdruck sind die Unternehmen je länger, je mehr gezwungen, die Personalkosten laufend zu optimieren. Im Rahmen des betriebsinternen Verteilungskampfes in finanzieller Hinsicht ist die Geheimniskrämerei rund um das Thema Lohn wieder merklich stärker geworden.

Auf individueller Ebene erschwert die Angst, einen Lohnvorteil einzubüssen, den man für sich herausgeholt zu haben scheint, offene Lohndiskussionen und -vergleiche. Und in unternehmerischer Hinsicht vergibt sich heutzutage kein Management mehr die Chance, einen Topbewerber zu günstigen Konditionen «einkaufen» zu können – und das nicht zuletzt auf Grund des knappen Angebotes an attraktiven Stellen und wegen der hoch qualifizierten ausländischen Fach- und Führungskräfte, die oftmals weniger hohe Lohnforderungen stellen.

Die Lohntransparenz ist wieder kleiner geworden, ausser bei den Salären von Managern, Geschäftsleitungsmitgliedern und Verwaltungsräten.

## Der Lohn als (De-)Motivationsfaktor

Die Frage, ob der Lohn die Motivation und damit die Leistungsfähigkeit erhöhen kann, ist in diesem Zusammenhang besonders interessant. Zum Beispiel ist der Lohn in der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg ein so genannter «Hygiene-Faktor». Der Lohn trägt demzufolge nicht zu einer erhöhten Motivation oder Zufriedenheit bei, sondern verhindert bestenfalls Arbeitsunzufriedenheit und Demotivation. In diesem Sinne muss der Lohn in der persönlichen Einschätzung als genügend hoch empfunden werden, sodass die persönlichen Bedürfnisse bequem erfüllt werden können.

Zudem kommt die Gerechtigkeitstheorie von Adams zum Thema Lohn und Motivation zu interessanten Thesen. Je nachdem, wie zufriedenstellend das Verhältnis beurteilt wird zwischen dem, was man dafür an Entschädigung erhält, wird die persönliche Motivation entweder positiv oder negativ beeinflusst. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vergleichen also, ob ihr geleisteter «Input» (Fähigkeiten und Fertigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen, Engagement und Leistung etc.) mit dem «Output» des Arbeitgebers (Ent-

lohnung, Entfaltungsmöglichkeiten, Fringe Benefits etc.) übereinstimmt. Entsteht in diesem subjektiven Abwägungsprozess der Eindruck, dass man ungerecht behandelt wird, entsteht ein Spannungszustand, der die Motivation vermindern kann.

Um herauszufinden, ob man gerecht behandelt wird oder nicht, muss aber die Möglichkeit bestehen, den individuellen Lohn mit dem Lohn anderer vergleichen zu können. Gerade um die dadurch potenziell entstehende Unzufriedenheit, Unruhe und damit Demotivation zu verhindern, sind viele Unternehmen an einer vollen Lohntransparenz verständlicherweise nicht interessiert. Denn wenn die Transparenz steigt, würden die effektiv oder vermeintlich Unterbezahlten rasch ihre Forderungen anmelden.

Trotzdem sollte das zum Einsatz kommende Lohnsystem so weit transparent sein, dass dessen Aufbau und Handhabung verständlich ist und subjektive Einflüsse und Entschiede z.B. bezüglich LohnEinstufung und Beförderungspraxis nachvollziehbar sind. Transparenz in diesem Sinne führt am ehesten zu objektiveren und gerechteren Resultaten bei der Umsetzung eines Lohnsystems. In Bezug auf die Anforderungsgerechtigkeit ist es zudem wichtig, dass der Wert einer Arbeitskraft und damit das Lohnsystem den aktuellen Marktbedingungen stets angepasst werden sollten.

## Das Lohngespräch

Über Geld zu reden ist das eine. Die eigene Person mit ihren Eigenschaften, Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen etc. zu verkaufen und den persönlichen Selbst- und Stellenwert in Franken zu konkretisieren, fällt den meisten Menschen nicht so leicht. Wer aber viel leistet, muss sich nicht schämen, die entsprechende Honorierung einzufordern.

Im Rahmen einer fundierten Vorbereitung einer Lohnverhandlung sollte man zuerst den eigenen Marktwert evaluieren. Informationen bezüglich Lohnbandbreiten zu verschiedenen Berufen und Funktionen können bei Organisationen wie z.B. dem Schweizerischen Gewerkschaftsbund, dem Kaufmännischen Verband etc. eingeholt werden. Sofern es im Unternehmen ein Lohnsystem gibt, sollte man sich entsprechend orientieren. Am wichtigsten ist aber, den Nutzen, den man für ein Unternehmen generiert hat und weiterhin generieren will, so konkret wie möglich in «facts

and figures» aufzuzeigen (berufliche Erfolge, besondere Leistungen, höhere Qualifikationen, die Übernahme neuer Aufgaben etc.). Zudem muss man sich im Klaren sein, welche Lohnforderung man stellen will und welchen Verhandlungsspielraum man hat. Hier gilt es, keine überhöhten Forderungen zu stellen, sondern eine adäquate Gegenleistung für den eigenen Einsatz zu verlangen.

Im Gespräch sollte man die eigenen Leistungen und Forderungen sachlich, aber bestimmt vorbringen. Empfehlenswert ist es, nicht um den heissen Brei herumzureden, sondern schnell auf den Punkt zu kommen und die eigenen Anliegen klar zu kommunizieren.

Die eigentliche Lohnforderung muss mit Argumenten nachvollziehbar untermauert werden. Dabei sollte man darauf achten, nicht gleich alles Pulver zu verschiessen, sondern mit einem guten Argument zu beginnen, dann die schwächeren Argumente einzubringen und letztlich die besten vorzutragen.

Drohungen muss man unbedingt vermeiden, weil diese sofort Widerstand hervorrufen, was in den meisten Fällen wenig förderlich ist. Auch Argumente, die nichts mit der beruflichen Leistung zu tun haben (z.B. die Kosten des persönlichen Lebensstils, familiäre Verpflichtungen etc.), sind nicht angebracht und haben eine eher kontraproduktive Wirkung. Bei allgemein gehaltenen Gegenargumenten sollte man die eigenen Leistungen und den Marktwert betonen und nicht allzu schnell nachgeben. Wichtig ist, dass die Sachebene nicht mit der persönlichen Beziehung vermischt wird. Wertschätzend aufzutreten und gleichzeitig hart in der Sache zu bleiben, ist die hohe Kunst beim Verhandeln.

Das Thema Lohn muss also kein Tabu sein oder als unangenehm empfunden werden. Lohnverhandlungen sind ein Geschäft wie jedes andere auch. Sich von Zeit zu Zeit bewusst zu machen, was man für einen realistischen Marktwert hat, erhöht das eigene Selbstwertgefühl. Zudem können so persönliche Stärken erhalten und eigene Verbesserungspotenziale rasch erkannt und gezielt gefördert werden, was letztlich im Interesse sowohl der Arbeitgeber wie auch der Arbeitnehmer ist. Fairness, Ehrlichkeit und gegenseitiger Respekt zahlen sich in diesem Sinne für alle involvierten Verhandlungspartner längerfristig buchstäblich aus.

[www.fbschweiz.ch/karriere](http://www.fbschweiz.ch/karriere)

