

So punkten Frauen im Mitarbeitergespräch

Wer eine Lohnerhöhung möchte, muss auch danach fragen – Frauen tun das noch zu selten

ANNE-BARBARA LUFT

Als gäbe es im Dezember zwischen Budgetplanung und Weihnachtseinkäufen nicht schon genug zu tun – in der Adventszeit stehen auch noch die Jahresendgespräche an. Für viele Vorgesetzte ist es nicht mehr als eine Pflichtübung, für Mitarbeiter ist das Gespräch zum Jahresende aber eine gute Gelegenheit, über das Gehalt zu sprechen. Redebedarf hätten bei diesem Sujet vor allem Frauen. Die Lohnunterschiede zwischen den Geschlechtern sind in der Schweiz beachtlich. Doch vor allem weibliche Mitarbeiter sind bei Lohnforderungen zurückhaltend, und genau da liegt schon der grösste Fehler: Wer nicht nach mehr Lohn fragt, wird mit grosser Wahrscheinlichkeit auch nicht mehr bekommen.

Wer fragt, gewinnt

Viele Frauen seien sogar froh, wenn sie nicht auf das Thema Lohn angesprochen werden, sagt Sibyl Schädeli, die als Coach Lohnverhandlungskurse für Frauen gibt. Weibliche Mitarbeiter würden das Thema selber seltener in Mitarbeitergesprächen ansprechen, sie würden aber auch umgekehrt von ihren Vorgesetzten seltener auf Lohnerhöhungen angesprochen als Männer. Statistiken zeigen zudem, dass Männer bei Verhandlungen um ein höheres Gehalt grössere Erfolge erzielen als Frauen.

Wie immer ist gute Vorbereitung die halbe Miete. Wer über das Jahr gute Leistungen erbracht und Erfolge vorzuweisen hat, sollte diese unbedingt zur Sprache bringen. Frauen sollten aber nicht erst in diesem Gespräch anfangen, die eigenen Erfolge und Leistungen herauszustreichen, rät Alkistis Petropaki, die Geschäftsführerin des Wirtschaftsverbandes Advance, der Schweizer Führungskräfte für mehr Geschlechterdiversität sensibilisieren möchte. Es sei einer der grössten Fehler, davon auszugehen, dass die Leistung von Vorgesetzten von selber erkannt werde und so Beförderungen und mehr Lohn zu einem kämen. Das wird nie passieren. Man muss Hinweise auf seine Leistungen bei den richtigen Leuten im Unternehmen das ganze Jahr über platzieren.

Viele Frauen neigen dazu, ihre Erfolge herunterzuspielen. «Es war der Erfolg des Teams.» «Ich hatte Glück.» Solche und ähnliche Formulierungen hört man seltener von Männern als von Frauen. Die Art und Weise, wie sie



Frauen schneiden in Jahresendgesprächen das Thema Lohn seltener an als Männer.

KARIN HOFER / NZZ

über ihre Leistungen sprechen, sollten viele Frauen ändern. Beim Mitarbeitergespräch geht es aber nicht nur darum, einen Scheinwerfer auf die vergangenen Erfolge zu richten, sondern auch darum, dem Chef zu eröffnen, was man für das neue Jahr alles vorhat. Dies spiegelt die eigene Motivation und setzt Ziele, an denen man sich am nächsten Gespräch messen lassen kann.

Gehalt ist Wertschätzung

Von Frauen hört man eher als von Männern die Aussage: «Geld ist mir nicht so wichtig.» Aber Geld ist im Berufsleben nun einmal der Ausdruck von Wert. Die Höhe des Lohnes ist auch ein Ausdruck von Wertschätzung und kann sich auf Motivation und Leistung auswirken. Für Männer ist das selbstverständlich. Frauen verstehen unter Wertschätzung oft eher Lob und Zuneigung und erwarten, dass sich dies dann von selber in einen guten Lohn übersetzt. Arbeitgeber sollten diese Unterschiede im

Hinterkopf haben und bei fairen Lohnverhandlungen berücksichtigen, lautet der Appell von Petropaki, die sich für mehr Chancengleichheit in der Arbeitswelt starkmacht.

Vor dem Jahresgespräch sollten sich Arbeitnehmer einen Marktüberblick verschaffen. Welche Löhne sind in der Branche üblich? Wie viel mehr Lohn kann man verlangen? Hierzu geben verschiedene Plattformen, wie der Lohnrechner des Bundesamtes für Statistik, Auskunft. Es ist bei der Vorbereitung aber auch wichtig, Informationen darüber einzuholen, was Mitarbeiter in vergleichbaren Positionen innerhalb des Unternehmens verdienen. Petropaki rät dazu, Vorgesetzte zu fragen, wie man im Vergleich zu den anderen Mitarbeitern dasteht. Das ist offen, unverfänglich und transparent. Offene Fragen wie diese liegen Frauen eher, als direkt mit einer Forderung einzusteigen. Wenn man keine hilfreichen Informationen erhält, können Angestellte auch versuchen, über die Personalabteilung Aus-

kunft darüber zu erhalten, wo man im Gehaltsgefüge des Unternehmens steht.

Frauen sollten bei Lohnverhandlungen gleich zu Beginn eine Summe hinstellen. Wer als Erster eine Zahl nennt, hat den Richtwert für weitere Verhandlungen gesetzt. Dazu orientiert man sich an einem Durchschnittswert, der für diese Tätigkeit auf der Hierarchieebene üblich ist, fügt noch 20% hinzu und dann noch etwas mehr – bis es fast unangenehm wird. Selbst wenn es einem peinlich ist, diese Zahl auszusprechen, zeigt sie: Das bin ich wert. Natürlich muss man eine Lohnerhöhung mit Leistungen begründen können, und sie muss ins Gefüge des Unternehmens passen. Abzuraten ist davon, Gehaltsspannen vorzuschlagen.

Frauen könnten dann besser verhandeln, wenn sie nicht für sich selbst, sondern für andere Personen sprächen, sagt die HR-Spezialistin Schädeli. Wenn es um sie selbst geht, haben sie häufig Mühe, fordernd aufzutreten. Wird der höhere Lohn aber beispielsweise für die Ausbildung der Kinder, für Fami-

lienmitglieder, die unterstützt werden, oder Ähnliches genutzt, präsentieren sich Frauen in Lohnverhandlungen viel stärker. Schädeli empfiehlt daher, derartige Aspekte bei den Gehaltsgesprächen im Hinterkopf zu haben.

Seit Juli dieses Jahres ist das neue Gleichstellungsgesetz in Kraft. Unternehmen mit 100 und mehr Angestellten müssen eine Lohnanalyse durchführen und diese von einer Revisionsfirma prüfen lassen. Die Mitarbeiter müssen über die Ergebnisse informiert werden. Sollte es unerklärliche systematische Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen in einem Betrieb geben, muss die Analyse wiederholt werden. Wer Gesetze als Argument heranziehen muss, läuft Gefahr, in die Polemik abzudriften. Wenn eine Ungleichbehandlung bei den Löhnen zwischen Männern und Frauen jedoch existiert, dann sollten Mitarbeiterinnen schon vor dem Jahresendgespräch auf diese hinweisen. Dazu können sich Arbeitnehmerinnen an die Personalabteilung wenden oder zusammen mit anderen betroffenen Frauen das Thema als eine Art Appell aufbringen.

Das richtige Timing

Einige Unternehmen haben zum Zeitpunkt der Mitarbeitergespräche das Budget für das nächste Geschäftsjahr bereits abgeschlossen. Eine saftige Gehaltserhöhung ist dann nicht mehr möglich. Trotzdem kann bei diesem Gespräch der Grundstein für eine Lohnverbesserung zu einem späteren Zeitpunkt gelegt werden. Generell ist das Jahresende nicht immer der beste Zeitpunkt für diese Art von Gespräch. Vorgesetzte sind oft unter Zeitdruck und haben vor den Feiertagen noch lange To-do-Listen. Bei einem echten Entwicklungs- und Karrieregespräch sollte es zudem auch um Förderung und nicht nur um Bewertung und den Lohn gehen, sagt Schädeli. Daher könne es vorteilhaft sein, einen ruhigeren Zeitpunkt im Jahr zu wählen.

Nicht wenige Frauen werden die Erfahrung machen, Jahr für Jahr ohne einen höheren Lohn aus dem Mitarbeitergespräch zu kommen. Eine solche Situation ist besonders unbefriedigend und demotivierend. Sie sollte daher zum Anlass genommen werden, nach einem neuen Arbeitgeber oder einer neuen Position innerhalb der Firma Ausschau zu halten. Jobwechsel oder Beförderungen sind die besten Gelegenheiten, einen Gehaltssprung zu machen.