



Vielen Zoofachhändlern bricht der kalte Schweiß aus, wenn ein Mitarbeiter mehr Geld haben möchte. Mit der richtigen Vorbereitung und den Tipps von Carina Becker von C•A•B Coaching Training Mediation verlieren diese Gespräche ihren Schrecken.

# Gehaltsgespräche richtig führen

Beim Gehalt haben beide Seiten naturgemäß unterschiedliche Interessen. Der Zoofachhändler will die Personalkosten so niedrig wie möglich halten, der Mitarbeiter dagegen will möglichst gut bezahlt werden. Bei solchen Gesprächen geht es aber nicht nur um den Betrag X. „Die Forderung nach mehr Geld ist immer auch eine Forderung nach Wertschätzung“, so die Erfahrung von Unternehmensberaterin Carina Becker, die zahlreiche Trainings in der Zoofachhandelsbranche durchgeführt hat. So gelingt das Gespräch.

## **Tipp 1: Termin selbst festlegen**

Viele Zoofachhändler warten ab, bis der Mitarbeiter von sich aus nach mehr Geld fragt. Wird der unangenehme Termin dann unausweichlich, passt er erfahrungsgemäß fast nie in den Terminkalender und der Händler hat kaum Zeit, sich gut vorzubereiten. „Deshalb ist es besser, den Termin selbst anzusetzen, idealerweise regelmäßig einmal pro Jahr im Rahmen eines Personalgesprächs“, empfiehlt Carina Becker. Gut ist es, den betreffenden Mitarbeiter bereits bei der Terminvereinbarung darum zu bitten, sich auch seinerseits auf das Gespräch vorzubereiten.

## **Tipp 2: Notizen machen**

Der Arbeitsalltag ist stressig, und kein Zoofachhändler kann sich bei jedem Mitarbeiter sämtliche Leistungen detailliert merken. „Sinnvoll sind regelmäßige

schriftliche Notizen, wenn ein Mitarbeiter etwas Besonderes geleistet hat, aber auch, wenn etwas nicht so gut geklappt hat“, so der Rat der Expertin. Wichtig: Es geht nicht darum, jede kleinste Verfehlung zu notieren, um später den Gehaltswunsch abbügeln zu können, sondern auch und gerade um besondere Leistungen und ein überdurchschnittliches Engagement.

## **Tipp 3: Nach Begründungen fragen**

Irgendwann ist es soweit und das Thema Geld liegt auf den Tisch. „Grundlage für jede Gehaltsforderung sollte die Leistung sein“, so die Expertin. Die teure Wohnung, das vierte Kind oder die allgemein gestiegenen Kosten sind also kein Argument. Zum Einstieg sollte der Zoofachhändler den Mitarbeiter fragen, weshalb er seiner Meinung nach die Gehaltserhöhung verdient hat. Anschließend stellt der Händler seine Sicht der Dinge dar, idealerweise anhand seiner Aufzeichnungen. „Ist die Forderung gut begründet, angemessen und für das Unternehmen wirtschaftlich tragbar, sollte der Mitarbeiter mehr Geld bekommen“, so die Expertin.

Doch was, wenn eine Gehaltserhöhung für das Unternehmen finanziell nicht drin ist? „Der Zoofachhändler sollte wahrheitsgemäß begründen, warum er aktuell nicht mehr zahlen kann“, empfiehlt Carina Becker. Flunkern bringt bei diesem Thema übrigens gar nichts, denn die Beschäftigten stehen ja jeden Tag im

Laden und sehen selbst, wie gut oder schlecht die Zoofachhandlung läuft. „Bei Unehrlichkeit fühlt sich der Mitarbeiter unfair behandelt und die Folge ist die innere Kündigung“, weiß die Expertin. Besser ist es, die Leistung auf andere Art und Weise zu würdigen, beispielsweise durch eine einmalige Prämie, eine Weiterbildung, ein kostenloses Jobticket oder zusätzliche Urlaubstage. Man kann auch eine Staffelung vereinbaren, beispielsweise sofort Betrag X und nach sechs Monaten zusätzlich Betrag Y.

## **Tipp 4: Ablehnungen gut begründen**

Immer wieder wird es Situationen geben, in denen der Händler die Gehaltsforderungen des Mitarbeiters ablehnen muss. Eine pauschale Absage führt dazu, dass der Mitarbeiter sich nicht ernst genommen fühlt und demotiviert wird. „Wichtig ist, dass der Zoofachhändler seine Ablehnung begründen kann“, sagt Carina Becker. Der Händler sollte deshalb erklären, dass es Gehaltserhöhungen grundsätzlich nur dann gibt, wenn ein Arbeitnehmer besonderes Engagement oder besondere Leistungen gezeigt hat. Wichtig ist, dass der Beschäftigte nachvollziehen kann, was der Zoofachhändler darunter versteht.

Wenn möglich, sollte der Zoofachhändler Perspektiven aufzeigen, beispielsweise „Im nächsten Jahr achten wir besonders auf die Zusatzverkäufe“. So weiß der Mitarbeiter genau, wobei er sich anstrengen muss, um im nächsten Jahr

auch tatsächlich die gewünschte Gehaltserhöhung zu erhalten.

## **Tipps 5: Nichts Besonderes geleistet?**

Viele wichtige Mitarbeiter erledigen einfach „nur“ pünktlich, engagiert und zuverlässig ihren Job. „Grundsätzlich gilt auch hier der Grundsatz: Mehr Geld gibt es nur gegen mehr Leistung“, sagt die Expertin. Andererseits führt es aber auch zu Ungerechtigkeiten, wenn das Gehalt jahrelang überhaupt nicht steigt. Dadurch verdienen nämlich die erfahrenen, gut eingearbeiteten Mitarbeiter nach einigen Jahren weniger als die neu eingestellten Kräfte. „Das spricht sich herum und führt dazu, dass die langjährigen Mitarbeiter immer unzufriedener werden“, warnt die Expertin.

Carina Becker empfiehlt, mit solchen Mitarbeitern zwar regelmäßig Personalgespräche zu führen, aber dabei das Thema Gehalt nicht von sich aus anzusprechen, sondern erst, wenn der Betroffene selbst mehr Geld fordert. „Ist eine Erhöhung fällig, sollte es nur geringfügige Anpassungen im branchenüblichen Rahmen bzw. als Inflationsausgleich geben“, rät die Expertin. Um solche Diskussionen von vornherein zu vermeiden, kann der Zoofachhändler auch eine Gehaltsstaffel für alle einführen, also alle X Jahre Y Prozent mehr Gehalt.

## **Tipps 6: Überzogene Forderungen richtig einordnen**

Die meisten Menschen wissen ziemlich genau, was ihre Leistung wert ist, doch manche kommen mit völlig überzogenen Gehaltsvorstellungen. „In solchen Fällen sollte der Zoofachhändler besonders genau nachfragen, welche Gründe der Mitarbeiter für seine Forderungen hat“, rät Carina Becker. Hat der Betroffene tatsächlich etwas Besonderes geleistet, sollte dies selbstverständlich mit einer angemessenen Gehaltserhöhung honoriert werden. „Oft geht es nicht ausschließlich um Geld, sondern vielmehr um Fairness, Wertschätzung, sich wahrgenommen fühlen“, so die Erfahrung der Expertin, die früher selbst als Führungskraft zahlreiche Gehaltsgespräche geführt

hat. Das Geld ist quasi ein Ersatz für zu wenig Anerkennung im Arbeitsalltag. Gibt es also keinen echten Grund für die geforderte Gehaltserhöhung, sollte der Zoofachhändler besonders sorgfältig begründen, warum er der gewünschten Erhöhung nicht zustimmt. Wichtiger ist es allerdings, im Gespräch und auch zukünftig im täglichen Miteinander seine Wertschätzung und seinen Dank für die Leistungen auszudrücken.

## **Tipps 7: Tränen richtig deuten**

So manchem Zoofachhändler graut vor allem vor emotionalen Ausbrüchen. Für solche Fälle sollte man immer eine Packung Taschentücher griffbereit im Schreibtisch haben. Tatsächlich gibt es Menschen, die auf Knopfdruck in Tränen ausbrechen können, um ihre Wünsche durchzusetzen. Häufiger aber fangen Mitarbeiter an zu weinen, weil sie wirklich verzweifelt sind. In einer solchen Situation bringt es nichts, abzuwiegeln („So schlimm ist es doch nicht“). Selbstverständlich darf sich der Zoofachhändler aber auch nicht erpressen lassen. Die Lösung: „Die Tränen aushalten, ruhig abwarten bis der Mitarbeiter sich wieder beruhigt und dann nachfragen, was genau los ist“, empfiehlt die Expertin. Versucht der Mitarbeiter nur, den Zoofachhändler emotional zu erpressen, löst sich der Spuk erfahrungsgemäß schnell auf. Hat der Mitarbeiter dagegen tatsächlich schwerwiegende Probleme, beispielsweise ein krankes Kind, eine Trennung oder pflegebedürftige Eltern, dann geht es in vielen Fällen gar nicht ums Geld.

Gefragt sind vielmehr praktikable Lösungen, wie der Zoofachhändler in der individuellen Notsituation Unterstützung anbieten kann, beispielsweise durch eine Aufstockung der Arbeitszeit oder durch erlaubte Minusstunden, die später ausgeglichen werden. „Zeigt der Zoofachhändler ernsthaft Verständnis und bietet tragbare Lösungen an, gewinnt er darüber den loyalsten Mitarbeiter, den er sich wünschen kann“, so die Erfahrung von Carina Becker.

Kann der Mitarbeiter sich überhaupt nicht mehr beruhigen, sollte der Zoo-

fachhändler das Gespräch nicht folgenlos abbrechen („Sie gehen jetzt besser, das hat ja gar keinen Sinn“). Günstiger ist es, das Gespräch zu unterbrechen und am nächsten, spätestens übernächsten Tag fortzusetzen („Ich schlage vor, wir sprechen morgen früh weiter, dann finden wir sicher eine Lösung.“).

## **Tipps 8: Entscheidung vertagen**

Viele Führungskräfte setzen sich selbst unter Druck, dass sie im Laufe des Gesprächs über die Forderung des Mitarbeiters entscheiden müssen. Völlig unnötig, denn der Zoofachhändler kann seine Entscheidung auch später treffen, beispielsweise „Das muss ich durchrechnen“, „Darüber möchte ich noch einmal nachdenken“ oder auch „Ich möchte erst mit allen Mitarbeitern sprechen, bevor ich das Budget verteile“. Sinnvollerweise kündigt der Zoofachhändler dies gleich zu Beginn des Gesprächs an und nennt auch einen konkreten Termin für die Entscheidung. „Wichtig ist dabei, dass der Zoofachhändler zum vereinbarten Termin von sich aus auf den Mitarbeiter zukommt, auch dann, wenn er die Erhöhung ablehnen muss“, erläutert die Expertin. Was dagegen garantiert zu Enttäuschung, Frust und Demotivation führt: Den Termin geflissentlich „vergessen“, in der Hoffnung, dass der Mitarbeiter nicht noch einmal ankommt und sich die Sache von selbst erledigt. **Silke Becker ■**



## **Die Autorin**

Silke Becker schreibt als freie Journalistin für renommierte Titel zu Verbraucher- und Wirtschaftsfragen. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind u. a. die Themen Existenzgründung sowie Management von KMU.