

„Ich brauche mehr Geld“

MITARBEITERFÜHRUNG – Aufgrund der hohen Inflation werden zurzeit viele Arbeitnehmer:innen bei ihren Vorgesetzten mit der Forderung nach einer Gehaltserhöhung vorstellig – teils sogar mit Konkurrenz-Angeboten als Druckmittel. **Wie sollten Arbeitgeber darauf reagieren?**

Bruchsal – Viele Unternehmer:innen stecken zurzeit in folgendem Dilemma: Sie wissen, dass sie eigentlich all ihren Mitarbeitenden eine satte Lohn-erhöhung gewähren müssten, um deren inflationsbedingten Kaufkraftverlust auszugleichen, doch betriebswirtschaftlich können sie sich dies nicht leisten. Zum Beispiel, weil die Erträge ihres Unternehmens bereits im Keller sind oder sie befürchten müssen, dass dies aufgrund der drohenden Rezession bald geschehen wird.

Mitarbeitende spüren ihren Kaufkraftverlust täglich

Ihre Mitarbeitenden spüren jedoch seit Monaten die Preissteigerungen beim Einkauf, und ihre Gas- und Stromrechnungen dokumentieren sie. Deshalb werden sie häufiger bei ihren Arbeitgebern mit der Forderung vorstellig: „Chef, ich will und brauche mehr Geld“. Nicht selten untermauern sie die Forderung mit dem Angebot eines anderen Arbeitgebers. Weil sie Tag für Tag spüren, wie ihre Kaufkraft schrumpft, schauen sie sich häufiger nach Jobalternativen um – teils, weil sie real einen Arbeitgeberwechsel erwägen, meist jedoch, um auszuloten, wieviel ihre Arbeitskraft anderen Arbeitgebern wert ist, um gegenüber ihrem aktuellen eine bessere Verhandlungsposition zu haben. Oft erhalten sie dann, weil gute Fachkräfte rar sind, sehr schnell ein zumindest finanziell attraktives Stellenangebot, und mit diesem konfrontieren sie ihren Arbeitgeber.

Wenn es um die Frage geht, wie Personalverantwortliche auf solche Forderungen von Mitarbeitenden reagieren sollten, gilt es zwischen folgenden Unternehmen zu unterscheiden:

- Unternehmen, die höhere Personalkosten relativ problemlos an ihre Kund:innen weitergeben können
- Unternehmen, die dies nicht oder nur sehr schwer tun können.

Verständnis für das Anliegen der Mitarbeitenden zeigen

Keinesfalls sollten Vorgesetzte auf einen entsprechenden Vorstoß von Mit-



Vorgesetzte sollten Verständnis zeigen für Lohnforderungen

arbeitenden mit Aussagen reagieren wie „Sie wollen mich erpressen“, gerade in der aktuellen Situation nicht, in der viele Menschen extrem verunsichert sind und oft wissen: Mein Arbeitgeber erhöht auch seine Preise, weil seine Kosten gestiegen sind.

Unternehmer:innen sollten vielmehr, wenn Mitarbeitende eine Gehaltsanpassung wünschen, hierfür zumindest Verständnis zeigen. Ansonsten ist ein Konflikt, der zu einem Bruch der Beziehung führt, vorgeplant. Inwieweit sie dann die gewünschte Anpassung vollziehen, ist eine andere Sache.

Einen tragfähigen Kompromiss erarbeiten

Unternehmen sollten Mitarbeitenden, die sie behalten möchten, zudem das Gefühl vermitteln, dass sie sich ernsthaft bemühen, ihren Wunsch nach einer Gehaltserhöhung nach Möglichkeit zu erfüllen. Denn viele Arbeitnehmende, die nicht zu den Topverdienern zählen, haben entweder bereits finanzielle Probleme oder sie sehen diese auf sich zukommen,

wenn die Lebenshaltungskosten weiter steigen.

Wenn ein Mitarbeitender mit einer Lohnforderung vorstellig wird, die die Möglichkeiten des Unternehmens übersteigen, sollten Vorgesetzte zunächst einmal nicht in Panik verfallen, selbst wenn bereits ein Konkurrenzangebot vorliegt. Denn: Dass der Arbeitnehmende das Gespräch sucht, zeigt, dass er sich noch nicht entschieden hat.

Deshalb sollte dem Mitarbeitenden zunächst das Gefühl vermittelt werden, dass das Anliegen verstanden und ernst genommen wird. Zum Beispiel mit Worten wie: „Dass Sie ein höheres Gehalt wünschen, überrascht mich nicht. Auch ich spüre – beruflich und privat –, wie stark die Preise seit Monaten steigen.“ Danach sollte zum Beispiel der Satz folgen: „Ich würde Sie extrem ungern verlieren, da wir nun schon fünf Jahre sehr gut zusammenarbeiten und ich Sie auch als Mensch schätze“. Dann heißt es abwarten, wie der Mitarbeitende reagiert.

Angenommen, dieser erwidert: „Auch ich arbeite gerne für Ihr Unternehmen, doch ich muss auch schauen, wie ich meine Familie ernähre und das fällt mir zunehmend schwer.“ Eine sol-

che Aussage signalisiert Gesprächsbereitschaft – und sei es nur, weil auch der Mitarbeitende weiß, dass mit jedem Arbeitgeberwechsel Risiken verbunden sind. Hinzu kommen womöglich handfeste Nachteile wie längere Fahrzeiten oder ein nötiger Umzug, der ebenfalls Geld kostet. Deshalb lässt sich meist ein für beide Seiten noch tragfähiger Kompromiss finden.

Dieser kann wie folgt aussehen: Das Unternehmen gewährt dem Mitarbeitenden eine Gehaltserhöhung unter der Prämisse, dass er Zusatzaufgaben übernimmt. Diese Bedingung zu formulieren, ist oft nötig, um das Gehaltsgefüge nicht zu sprengen oder bei der Entlohnung nicht – offensichtlich – willkürlich zu agieren.

Notfalls um einen zeitlichen Aufschub bitten

Angenommen, das Unternehmen kann zurzeit real kein höheres Gehalt bezahlen. Dann kann ein:e Inhaber:in sagen: „Ich würde Ihnen gern mehr Geld bezahlen, das geht aber zurzeit nicht – auch weil noch unsicher ist, wieviel Unterstützung der Staat Betrieben wie uns gewährt. Können wir uns in ein, zwei Monaten nochmals zusammensetzen und darüber sprechen, wie es weitergeht?“ Dann besteht zumindest die Chance, dass der Arbeitnehmende, sofern er sich mit dem Unternehmen emotional verbunden fühlt, ihm diese Frist gewährt. Tut er dies nicht, hat sein Arbeitgeber die (mögliche) Trennung klaglos zu akzeptieren. Schließlich trennt auch er sich zuweilen von Mitarbeitenden und Lieferanten, wenn aus seiner Warte das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht mehr stimmt.

Georg Kraus

DER AUTOR ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus & Partner in Bruchsal (Baden-Württemberg) sowie Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St. Gallener Business-School und der technischen Universität Clausthal.