

Mitarbeitergespräche

Lohnforderungen kompromissbereit begegnen

Aufgrund der hohen Inflation werden zurzeit viele Arbeitnehmer bei ihren Chefs mit der Forderung nach einer Gehaltserhöhung vorstellig – teils sogar mit Konkurrenz-Angeboten. Der Beitrag zeigt, wie Arbeitgeber darauf reagieren sollten.

› Dr. Georg Kraus

Zurzeit stecken viele Unternehmer in folgendem Dilemma: Sie wissen, dass sie eigentlich all ihren Mitarbeitern eine satte Lohnerhöhung 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 weil sie befürchten, dies werde aufgrund der sich abzeichnenden Rezession bald geschehen, weshalb sie die Fixkosten ihres Betriebs nicht erhöhen möchten.

Spürbarer Kaufkraftverlust

Ihre Mitarbeiter spüren jedoch seit Monaten bereits die Preissteigerungen beim Einkauf, und ihre Gas- und Stromrechnungen dokumentieren das. Deshalb werden sie häufiger bei ihren Arbeitgebern vorstellig mit der Bitte beziehungsweise Forderung «Chef, ich will und brauche mehr Geld». Und nicht selten untermauern sie diese schon mit dem Angebot eines anderen Arbeitgebers. Denn weil sie Tag für Tag spüren, wie ihre Kaufkraft schrumpft, schauen sie sich auch häufiger nach Job-Alternativen um – teil weil sie real einen Arbeitgeberwechsel erwägen, meist jedoch zunächst, um auszu-

loten, wie viel ihre Arbeitskraft anderen Arbeitgebern wert ist, um gegenüber ihrem aktuellen eine bessere Verhandlungsposition zu haben. Oft erhalten sie dann, weil gute Fachkräfte in fast allen Berufen und Branchen eine Mangelware sind, sehr schnell ein zumindest finanziell attraktives Stellenangebot und mit ihm werden sie dann bei ihrem Arbeitgeber vorstellig, sofern sie ihm nicht so gleich eine Kündigung schicken.

Mit diesem Problem kämpfen aktuell nicht nur Profit-, sondern auch Non-Profit-Organisationen wie öffentliche Verwaltungen. So klagte zum Beispiel der Leiter einer Justizvollzugsanstalt (JVA) im Gespräch mit mir, dass seine Anstalt immer grössere Schwierigkeiten habe, Wachpersonal zu finden. Denn nicht wenige der sogenannten Schliessler seien qua Erstberuf Handwerker, die irgendwann entschieden: Ich wechsle in den öffentlichen Dienst – wegen der Arbeitsplatzsicherheit dort und weil ich den Schliessler-Job auch noch mit 50, 60 Jahren gut ausüben kann.

Alle Organisationen betroffen

Solche Bewerbungen bekommt die JVA heute seltener als früher. Ein recht junges

Phänomen ist zudem: Wenn die Anstalt beziehungsweise die ihr übergeordnete Behörde Bewerbern eine Stellenzusage erteilt, dann sagen diese oft ab. Denn wenn sie bei ihrem Arbeitgeber mit ihrer Kündigung vorstellig werden, sagt dieser: «Bleib da, du kriegst ab nächstem Monat mehr Gehalt.» Denn dieser weiss:

- › Es wird für mich schwer und vermutlich sogar noch teurer, einen adäquaten Ersatz zu finden, als dem Mitarbeiter ein höheres Gehalt zu gewähren. Und:
- › Ich kann gestiegene Personalkosten aktuell recht problemlos an meine Kunden weitergeben, da alle Welt nach Handwerkern schreit.

Wenn es um die Frage geht, wie ich als Personalverantwortlicher auf eine höhere Gehaltsforderung von Mitarbeitern reagiere, gilt es deshalb zwischen folgenden Unternehmen zu unterscheiden:

- › Unternehmen, die höhere Personalkosten relativ problemlos an ihre Kunden weitergeben können, und
- › solche, die dies nicht oder nur sehr schwer tun können – so wie zum Beispiel viele Zulieferer von Grossunternehmen oder solche Organisationen, die an ein Tarifsysteem gebunden sind.



Verständnis zeigen

Keinesfalls sollten Unternehmer auf einen entsprechenden Vorstoss eines Mitarbeiters jedoch mit einer Aussage reagieren wie: «Wie, Sie wollen mich erpressen?» – gerade in der aktuellen Situation nicht, in der viele Arbeitnehmer extrem verunsichert sind und oft mitbekommen, dass ihr Arbeitgeber auch seine Preise erhöht, weil seine Kosten gestiegen sind.

Dass Arbeitnehmer in dieser Situation das Gefühl haben, eine Preisanpassung vornehmen zu müssen, dafür sollten Unternehmer zumindest Verständnis zeigen. Ansonsten ist ein Konflikt, der zu einem Bruch der Beziehung führt, vorgeprogrammiert. Inwieweit sie dann auch die gewünschte Gehalts- beziehungsweise Preisanpassung vollziehen, ist eine andere Sache.

Unternehmen sollten Mitarbeitern, die sie nicht verlieren möchten, zudem das Gefühl vermitteln, dass sie sich ernsthaft

darum bemühen, ihren Wunsch nach einer Gehaltserhöhung «soweit möglich» zu erfüllen. Denn hinter der Forderung nach mehr Gehalt steckt zwar oft auch der Wunsch nach mehr Anerkennung, doch aktuell haben nicht wenige Arbeitnehmer, die nicht zu den Top-Verdienern zählen, entweder bereits finanzielle Probleme oder sie sehen diese auf sich zukommen, wenn die Lebenshaltungskosten weiter steigen.

Tragfähigen Kompromiss finden

Doch wie soll ein Arbeitgeber nun konkret reagieren, wenn ein wichtiger Mitarbeiter bei ihm beispielsweise mit der Bitte nach 500 Franken mehr Gehalt im Monat vorstellig wird, die er nicht bezahlen kann oder möchte? Dann sollte er zunächst einmal nicht panisch reagieren, selbst wenn ein Konkurrenzangebot vorliegt, denn die Tatsache, dass der Arbeitnehmer das Gespräch mit ihm sucht, zeigt, dass er sich noch nicht entschieden

hat und zumindest zwei Seelen in seiner Brust miteinander kämpfen.

Deshalb sollte er zunächst einmal dem Mitarbeiter das Gefühl vermitteln, sein Anliegen zu verstehen und ernstzunehmen. Zum Beispiel mit Worten wie: «Dass Sie ein höheres Gehalt wünschen, überrascht mich nicht. Schliesslich merke auch ich – beruflich und privat – wie stark die Preise seit Monaten steigen.» Danach sollte er zum Beispiel sagen: «Ich würde Sie extrem ungern als Mitarbeiter verlieren, da wir nun schon seit fünf Jahren sehr gut zusammenarbeiten und ich Sie auch als Mensch schätze – was Sie hoffentlich wissen.»

Danach sollte er abwarten, was der Mitarbeiter sagt. 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 solche Aussage signalisiert Gesprächsbereitschaft – und sei es nur, weil auch der Mitarbeiter weiss, dass mit jedem Arbeitgeberwechsel Risiken verbunden sind. Hinzu kommen nicht selten 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 Mitarbeiter, sofern der erforderliche finanzielle Spielraum besteht, statt der 500 Franken Gehaltserhöhung 250 Franken/Monat – unter der Prämisse, dass er gewisse Zusatzaufgaben übernimmt. Dies als Bedingung zu formulieren, ist oft nötig, um das Gehaltsgefüge nicht zu sprengen oder bei der Entlohnung nicht – offensichtlich – willkürlich zu agieren.

Um Terminaufschub bitten

Angenommen, das Unternehmen kann real kein höheres Gehalt bezahlen oder sein Inhaber befürchtet, wegen der höheren Fixkosten massive Probleme zu

bekommen. Dann kann er zum Mitarbeiter auch sagen: «Ich würde Ihnen gern mehr Geld bezahlen, das geht aber zurzeit nicht – auch weil noch unsicher ist, welche Unterstützung der Staat Betrieben wie uns gewährt. Können wir uns eventuell in ein, zwei Monaten nochmals zusammensetzen und darüber sprechen, wie es weitergeht?»

Dann besteht zumindest die Chance, dass der Arbeitnehmer, sofern er sich mit dem Unternehmen emotional verbunden fühlt, ihm diese Frist gewährt. Tut er dies nicht, dann hat sein Arbeitgeber die (mögliche) Trennung als den normalen Lauf der Dinge zu akzeptieren. Schliesslich trennt auch er sich zuweilen von Mitarbeitern und Lieferanten, wenn aus seiner Warte das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht mehr stimmt. <<



Porträt



Dr. Georg Kraus

Berater

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Sein Fokus liegt auf den Bereichen Strategien und Change-Management. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur ist Autor mehrerer Change- und Projekt-Management-Bücher. Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St.Galler Business School und der Technischen Universität Clausthal.



Kontakt

info@kraus-und-partner.de

www.kraus-und-partner.de