

**ENTLOHNUNG.** So mancher Mitarbeiter meint, seine berufliche Leistung sei unterbezahlt. Doch das Gehalt setzt sich aus diversen betriebswirtschaftlichen Überlegungen zusammen. Eine stichhaltige Argumentation des Arbeitnehmers zahlt sich vielfach trotzdem aus.

## «Chef, ich brauch mehr Geld»



**Verlockende Aussicht:** Die Hoffnung auf mehr Geld im Portemonnaie am Monatsende verleitet manchen Mitarbeiter zu unangemessenen Gehaltsforderungen.

Der Projektleiter einer Fensterbaufirma trifft zufällig seinen früheren Chef. Im Verlauf des Gesprächs macht er seinem Unmut über das schlechte Arbeitsklima im derzeitigen Betrieb Luft. Plötzlich bietet ihm der frühere Arbeitgeber 500 Franken mehr Lohn in vergleichbarer Position an. Die finanziell besseren Aussichten reizen den Projektleiter. Er konfrontiert seinen derzeitigen Arbeitgeber mit der Situation, und meint, er bliebe nur mit einer entsprechenden Gehaltserhöhung.

### **Geld motiviert nur kurzfristig**

«Erpressung» nennt Urs Scherrer von der Tre Innova Unternehmensberatung diesen Sachverhalt aus eigener Erfahrung. Der gelernte Schreiner steht mit seinem Team holzverarbeitenden Betrieben beratend zur Seite. «Ein Vorgesetzter sollte auf derartige Verhandlungen nicht eingehen», sagt Scherrer. Denn das eigentliche Problem des Mit-

arbeiters, die Unzufriedenheit mit dem Arbeitsklima, sei mit mehr Lohn nicht gelöst. «Mit Geld kann ich keinen Angestellten mittelfristig motivieren. Spätestens nach drei Monaten ist seine Freude verebbt und er wieder demotiviert.» Dennoch nehmen derartige Abwerbungen von Fachkräften in jüngster Zeit zu. Der Grund ist die ungewöhnlich gute Auftragslage, für deren Bewältigung das bisherige Personal nicht ausreicht.

### **Lohngefüge muss stimmen**

Solch lukrative Anreize können sich für einen Betrieb als Bumerang erweisen. «Wenn das interne Lohngefüge nicht mehr stimmt, die Schere zwischen den hohen und niedrigen Löhnen zu weit auseinandergeht, macht sich schnell Unmut breit», weiss der Unternehmensberater. Ein anderer Faktor ist der, dass sich altgediente Mitarbeiter in vergleichbaren Positionen berechtigterweise

fragen, wie es zu solchen Unterschieden kommt. Das Abwerben von Mitarbeitern mit überdurchschnittlichen Löhnen bewertet Urs Scherrer als Panikreaktion eines Unternehmers, denn so stelle er mittelfristig keine positiven Weichen für den Betrieb. Nach Meinung des Experten orientieren sich die Tarife im Schreinerergewerbe am Gesamtarbeitsvertrag (GAV). Obwohl er per Ende 2010 ausser Kraft gesetzt werde, gingen die meisten Arbeitgeber davon aus, dass ein neuer in Bälde folge.

### **Individuelle Kalkulation**

Über die Empfehlungen hinaus bestimmen individuelle Aspekte die Lohnhöhe. «Je nach Qualifikation und Aufgaben in einem Betrieb steigt der Lohn bei angestellten Fachkräften bis auf rund 8000 Franken brutto», sagt der Unternehmensberater. Ausserdem gibt es regionale Unterschiede, die beim Lohn zwischen fünf und acht Prozent aus-

machen. Ausserdem existieren betriebsinterne Lohnstrukturen. Individuelle Faktoren wie Familienstand, Berufserfahrung und Sorgfalt der ausgeführten Arbeit fallen zudem ins Gewicht.

### Gewinn für alle

Firmeninterne Vergütungssysteme gibt es im Schreinergerwerb kaum. Denn Boni orientieren sich in der Regel an messbaren Kriterien wie Projektabschlusszahlen, Unternehmensgewinn und weiteren Faktoren. «Es ist schwierig, diese Leistungen gerecht zu bewerten», sagt Urs Scherrer. Und nicht zuletzt gibt es auch nicht messbare Faktoren wie Teamintegration und Motivation, die sich auf den Erfolg auswirken. «Das Risiko, jemanden mit solchen Vergütungen zu demotivieren, ist sehr hoch, deshalb sollte jeder in der Firma, wenn es gut gelaufen ist, gleich viel bekommen.»

### Berufliche Leistung entscheidet

Das sollte aber keinen Schreiner entmutigen, um eine Gehaltserhöhung zu bitten. Die Voraussetzung dafür ist, dass er diese begründen kann. «Mein Lohn reicht nicht mehr, ich muss ein neues Auto kaufen», bedeutet jedoch das Aus jeder Verhandlung», sagt Hans-Peter Ruepp, Geschäftsführer der gleichnamigen Unternehmensberatung. Leider vertun immer noch viele Schreiner ihre Chance auf mehr Lohn mit unüberlegten Aussagen. Dabei gibt es viele gute Gründe: ein neuer Aufgabenbereich mit zusätzlichen Verantwortlichkeiten, eine soeben absolvierte Fortbildung oder Stellvertretungen innerhalb des vergangenen Jahres. Oft sind dem Vorgesetzten diese Faktoren gar nicht bewusst.

### Richtig verhandeln will gelernt sein

Doch was tun, wenn der Chef den Gehaltswunsch mit dem Hinweis auf ein schlechtes Betriebsergebnis ablehnt? «Der Mitarbeiter sollte den unternehmerischen Gewinn herausstreichen, der durch seine Arbeitsleistung entsteht», sagt Hans-Peter Ruepp. «Je anschaulicher er seinem Chef die Vorteile ausmalt, desto mehr erhöhen sich seine Chancen.» Sein Topargument sollte ein Angestellter zuletzt in die Waagschale werfen. «Denn eine herausragende Arbeitsleistung muss auch in schwierigen Zeiten vom Arbeitgeber anerkannt werden», sagt Hans-Peter Ruepp. Er empfiehlt, das Gehaltsgespräch vorab im Rollenspiel zu üben. So

verliere man seine Hemmungen und könne Fehler rechtzeitig ausmerzen.

### Belohnung auch in schwierigen Zeiten

«Falls eine Lohnerhöhung aufgrund schlechter Betriebsergebnisse nicht möglich ist, muss der Arbeitgeber seinem Angestellten zeigen, dass er seine Forderungen ernst nimmt», meint Hans-Peter Ruepp. Im Idealfall biete er eine Perspektive. Es kann beispielsweise ein neuer Zeitpunkt für das Lohngespräch fixiert werden. Oder der Vorgesetzte stellt eine Weiterbildung in Aussicht. Dies entspricht indirekt auch Lohn und bringt zudem einen Mehrwert für die Unternehmung. Damit entsteht eine Win-Win-Situation für beide Seiten.

### Ignoranz mit fatalen Folgen

Für die zukünftige Arbeitsleistung und das Klima ist entscheidend, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine einvernehmliche Lösung finden. «Der Chef darf den Gehaltswunsch, egal ob für ihn stichhaltig oder nicht, auf keinen Fall abtun», meint Hans-Peter Ruepp. Wenn die Argumente des Mitarbeiters zu schwach sind, muss er ihn zum Einsehen bringen, ohne ihm die Motivation zu nehmen. Denn was ein gerechter Lohn ist, beurteilen Chef und Angestellter naturgemäss verschieden. MZ

→ [www.treinnova.ch](http://www.treinnova.ch)

→ [www.ruepp.ch](http://www.ruepp.ch)

#### CHECKLISTE LOHN

##### Erfolgreich verhandeln

###### Für Arbeitnehmer:

- Besondere Leistungen für eine Lohnerhöhung nennen; den Nutzen für den Betrieb herausstreichen
- Gespräch gut vorbereiten; dafür eignet sich ein Rollenspiel
- Gute Argumente versprechen Erfolg

###### Für Arbeitgeber:

- Gehaltswunsch und Argumentation des Mitarbeiters ernst nehmen
- Leistung mit internen Lohnkriterien abgleichen
- Falls die Lohnforderung nicht erfüllt werden kann, Perspektiven aufzeigen
- Gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach einer einvernehmlichen Lösung suchen

**GM TOPROLL® 100**  
**GM TOPROLL® SMART**  
**GM TOPROLL® 10/14**

**SCHIEBETÜRSYSTEME**



**WIR STELLEN AUS:  
BAU 2011  
IN MÜNCHEN!**  
17.-22. JANUAR 2011  
HALLE C2 / STAND 129

Eignen sich hervorragend für schlanke Lösungen im Innenbereich.

Für raumhohe Glasschieber von 10 bis 13,5 mm Glasstärke, 1-4 Bahnen, Mitnehmersysteme, Glasgewichte bis 150 kg.

Unser Vertriebspartner für Schiebesysteme in der Schweiz: AMM KÜNZLI THUN Metallbau AG

**glasmarte®**

Technik in Glas

Glas Marte GmbH  
A 6900 Bregenz · Brachsenweg 39  
T +43 5574 6722-0 · Fax -57  
[technik.in.glas@glasmarte.at](mailto:technik.in.glas@glasmarte.at)  
[www.glasmarte.at](http://www.glasmarte.at)