

# Der Wunsch nach mehr Gehalt

Ein Beitrag von Hans J. Schmid

**GEHALTSVERHANDLUNG** /// Alles wird teurer – die Preise für Energie und Lebensmittel steigen und das Geld verliert durch die Inflation an Wert. Will man als Angestellter den eigenen Lebensstandard erhalten, wird eine Gehaltserhöhung notwendig. Dann stellt sich aber die Frage: Wann ist ein solcher Wunsch nach mehr Gehalt gerechtfertigt?

Der Wunsch nach einem steigenden Gehalt ist – gerade aufgrund der aktuellen steigenden Kosten – nachvollziehbar, aber aufgrund der Leistungen der Mitarbeiter nicht immer realistisch. Eine Möglichkeit, mit dem Mitarbeiter zusammen zu beleuchten, ob eine Gehaltserhöhung aufgrund der geleisteten Arbeit möglich ist, ist die Nutzung eines sechsstufigen Systems, in dem Arbeitnehmer entsprechend ihrer „Arbeitsleistung“ eingeteilt werden. Dabei geht es weniger um die geleisteten Arbeitsstunden, sondern vielmehr um den Wert, den Arbeitnehmer in das Unternehmen einbringen.

## 1. Stufe: Arbeiten nach Anweisung.

Wird ein Arbeitsauftrag an den Mitarbeiter gegeben, wird dieser durch den Mitarbeiter ausgeführt. So weit, so gut – aber es wird eben auch nur das Nötigste gemacht. Das heißt nicht, dass die Arbeitsanweisung nicht gut und gewissenhaft ausgeführt wurde, sich die Arbeitsleistung aber auf diese beschränkt. Entsteht ein Problem, wird dieses nicht selbstständig behoben, und auch weiterführende Aufgaben müssen explizit genannt werden. Bekommt ein solcher Mitarbeiter Aufgaben für den gesamten Arbeitstag, ist er ausreichend beschäftigt, bekommt er nicht genügend Aufgaben, tut er in vielen Fällen aber ausreichend beschäftigt.

## 2. Stufe: Das lässt sich erfragen!

Die Mitarbeitenden der zweiten Stufe arbeiten auch gemäß Anweisungen, allerdings werden bei auftretenden Problemen Fragen gestellt. Für das Unternehmen ist das erst mal gut. Arbeiten im Labor allerdings nur Mitarbeiter, die Probleme nicht selbstständig lösen können und immer die Hilfe der Laborleitung benötigen, kann dies dauerhaft zum Problem werden. Denn

dann fungiert man weniger als Unternehmer, sondern vielmehr als Feuerwehr und Problemlöser. Damit bleibt auch weniger Zeit, um die eigentliche Aufgabe der Laborleitung zu erfüllen: das Führen des Labors.

## 3. Stufe: Eigene Lösungen finden.

Auch Mitarbeitende der dritten Qualifikationsstufe arbeiten auf Anweisungen, allerdings entwickeln sie im Vergleich zu den ersten beiden Gruppen selbstständig Lösungsstrategien. Dies gilt zum Beispiel für die Reparatur von Gerätschaften. Ein klarer Vorteil für die Führungskraft: Sie muss sich damit nicht auseinandersetzen. Es besteht aber die Gefahr, dass eine Reparatur zwar ausgeführt, aus unternehmerischer Perspektive aber irgendwann nicht mehr sinnvoll ist – der Mitarbeiter kann dies nicht wissen und der Chef bekommt es nicht mit. So entstehen Kosten, die hätten vermieden werden können.

## 4. Stufe: Zielorientiertes Arbeiten.

Mitarbeitende, die nicht in die ersten drei Gruppen eingeordnet werden können, arbeiten nach Vorgaben und Zielen. Es ist die Aufgabe der Laborleitung, Rahmenbedingungen und Quoten vorzugeben, an denen sich Mitarbeitende orientieren müssen. Wie sie diese umsetzen, ist ihnen dabei aber freigestellt. Darunter kann beispielsweise ein Mindestumsatz, eine Mindestanzahl an auszuführenden Arbeiten oder die mindestens zu leistende Arbeitszeit fallen. Im Rahmen dieser Eckdaten erfüllt der Mitarbeiter selbstständig seine Aufgaben und fungiert damit in gewisser Weise als autarkes System im Labor.

Wann ist dieser Wunsch gerechtfertigt?



Wichtig ist, beim Arbeitnehmer ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Gehalt nicht ausschließlich durch Umsätze, sondern auch durch persönlichen Einsatz finanziert wird.



© Creative Cat Studio – stock.adobe.com

## 5. Stufe: Lösungsorientiert zum Ziel.

Mitarbeiter, die aus unternehmerischer Perspektive in die fünfte Bewertungsstufe eingeordnet werden können, arbeiten nach Vorgaben und Zielen und entwickeln bei Problemen zusätzlich Lösungen. Es werden alle Vorgaben akzeptiert und der Mitarbeiter entwickelt selbstständig alternative Lösungswege, wenn die durch die Laborleitung vorgegebenen Wege nicht funktionieren. Nach der Vorstellung und dem Abgleichen dieser Lösungen mit der Unternehmensführung werden diese getestet und bei Erfolg implementiert.

## 6. Stufe: Erwartungen erfüllt.

Diese Mitarbeitenden vereinen alle Gruppen in gewisser Weise ineinander und erfüllen dabei immer die Erwartungen der Laborführung – wahre Unternehmensperlen. In der Regel muss man als Führungskraft sehr lange suchen, um solche Mitarbeitenden zu finden – wenn man überhaupt ein solches Glück hat. Es gilt daher, diese zuverlässige und seltene Mitarbeiterspezies zu hegen und zu pflegen.

## Entscheidend für die Gehaltsverhandlungen.

Kommt es zum Thema Gehaltserhöhung und damit auch zur Frage, ob diese gerechtfertigt ist, kann es hilfreich sein, Mitarbeiter zu bitten, sich entsprechend ihrer eigenen Wahrnehmung in eine der genannten Qualifizierungsstufen einzuordnen. Aber Vorsicht: Zwischen der Einschätzung des Mitarbeiters und der der Laborleitung liegt oft eine große Diskrepanz. Die Aufgabe als Arbeitgeber ist es dann, die Selbsteinschätzung des Arbeitnehmers auf ein realistisches Level zu führen. Mit dem Gespräch ist bei beiden Parteien die Gehaltsvorstellung des jeweils anderen bekannt und man weiß, was zukünftig realistisch ist. Um beiden Parteien gerecht zu werden, findet sich vielleicht ein Kompromiss: Dieser kann auch eine Entwicklungsvereinbarung sein. So kann die Teilnahme an Fortbildungen, welche förderlich für das Labor sind, langfristig zu einer Gehaltserhöhung führen. Beim Arbeitnehmer wird dadurch auch ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass Gehalt nicht ausschließlich durch Umsätze, sondern auch durch persönlichen Einsatz finanziert wird.

## INFORMATION ///

**Hans J. Schmid**  
service@arbeitspass.com  
www.arbeitspass.com

Infos zum Autor

