

Langfristiges Denken zahlt sich für Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus.



**Nicole Eugster**  
Geschäftsleitung  
MKS AG

## Langfristig denken als Unternehmen

Verteilungskonflikte sind gleich alt wie das wirtschaftliche Gebaren der Menschheit. Seit sich Arbeitgeber und Arbeitnehmerverhältnisse bilden, existiert die Frage der Lohnsummen und der Lohngerechtigkeit. Verschiedene wissenschaftliche Studien zeigen in diesem Zusammenhang die Auswirkungen der Löhne auf die Motivation und das Engagement der Arbeitnehmer. Die Erkenntnisse sind einschlägig: Lohnerhöhungen sind nur kurzfristig leistungssteigernd. Auch wenn vielerorts der Irrglaube besteht, Mitarbeiter dadurch an das Unternehmen binden zu können.

Natürlich muss der Lohn stimmen, wirkliche Bindung jedoch entsteht

über Loyalität und daraus schöpft die Leistungsbereitschaft ihre Kraft.

Viele Unternehmen schwimmen ausschliesslich im Sog der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung mit und besitzen keine eigene Wachstumsstrategie. In konjunkturell schlechteren Zeiten führen dann diese strukturell zu hohe Lohnkosten zur Bedrohung der Existenz und müssen gesenkt werden. Das ist Gift für das Loyalitätsprinzip. Der Arbeitgeber sollte also über ein finanzierbares, langfristig ausgelegtes, markt- und leistungsorientiertes Lohnsystem verfügen. Die Frage, ob unter Berücksichtigung aller Komponenten eine Steigerung angemessen ist, sollte darin individuell geprüft werden können.

## Langfristig denken als Arbeitnehmer

Es gibt keine Taktik für die schlechten Zeiten, denn es ist so wie immer, der Arbeitnehmer hat zwei Optionen, er kann Gestalter oder Opfer seiner persönlichen Konjunktur sein. Als Opfer hadert er mit seiner Situation, er wartet ab, hofft allenfalls auf den Erfolg der Gewerkschaften sowie die Gnade der Arbeitgeber. Die Opferrolle führt

jedoch nicht zum Erfolg: Wenn, dann wird in der Regel nur die Teuerung ausgeglichen. Viele Unternehmen entlohnen über funktionsorientierte Modelle. Somit ist klar, dass die Gestalterstrategie eher funktioniert.

Der Arbeitnehmer gestaltet seine Karriere aktiv, indem er sich weiterbildet und somit zu einem echten Leistungsträger im Unternehmen wird. Er übernimmt mehr Verantwortung, erreicht seine Ziele effizienter und steigert damit seinen Wert für das Unternehmen. Er wächst durch die Weiterbildung in eine neue Funktion und folgerichtig in eine neue Lohnklasse. Die Vorteile liegen auf der Hand: Der Arbeitnehmer steuert seine Entwicklung aktiv, die Freude über eine Anerkennung einer echt erbrachten Leistung ist tiefgreifend und er kommt in den Sog der Siegerspirale. Der Einsatz dafür ist natürlich intensiver, der Effekt aber langfristiger.