

Möglichkeiten der Fachkräftebindung in schwierigerem wirtschaftlichem Umfeld

In Zeiten zunehmenden Mangels an Fachkräften in vielen Branchen denkt so mancher Betrieb darüber nach, wie gerade die fähigen Mitarbeiter dazu bewogen werden können, dem Unternehmen treu zu bleiben. Um die Bereitschaft, weiter im Betrieb zu arbeiten zu erhöhen, kommt grundsätzlich eine Vielzahl der unterschiedlichsten Instrumente in Betracht.

Ein mögliches Mittel auf arbeitsrechtlicher Seite sind z.B. Sonderleistungen an den Mitarbeiter, die an Rückzahlungsklauseln gebunden sind. Unter Sonderleistungen werden solche Leistungen verstanden, die dem Arbeitnehmer über sein übliches Gehalt (ggf. die einschlägigen tarifvertraglichen Leistungen) hinaus gezahlt werden, also bspw. Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld oder Jubiläumsgratifikationen. Diese dienen nicht nur einer stärkeren Identifikation des Mitarbeiters mit dem Betrieb – wie einer damit einhergehenden tendenziell größeren Zufriedenheit (was wiederum zu einer größeren Wahrscheinlichkeit des Bleibens führt). Es kann auch eine ausdrückliche Rückzahlungsverpflichtung dieser Sonderleistungen in den Arbeitsvertrag aufgenommen werden, was die Hemmschwelle für einen Wechsel des Unternehmens zusätzlich erhöht.

Ebenfalls auf arbeitsrechtlichem Gebiet können beispielsweise Gewinnbeteiligungen oder Provisionen vereinbart werden – ein Mittel, welches nicht nur die Bindung erhöht, sondern zugleich für eine erhöhte Motivation sorgen kann. In diese Richtung zielen auch der Ersatz für Aufwendungen, die dem Mitarbeiter im Rahmen seiner Arbeit (privat) entstehen oder der Ersatz von Ausbildungskosten. Letzteres ist dabei nicht nur im Sinne der Ausbildung eines Lehrlings zu verstehen – auch Fortbildungen oder Weiterbildungen jeder Art können vom Unternehmer gefördert werden und somit mehr oder weniger direkt für eine engere Bindung des Mitarbeiters genutzt werden. Zu berücksichtigen ist im Falle des Ersatzes von Ausbildungskosten allerdings das Verhältnis von Ausbildungsdauer zu zulässiger Bindungsdauer. Hier hat die Rechtsprechung in den vergangenen Jahren gewisse Richtlinien entwickelt.

Eher für etwas größere Unternehmen geeignet erscheint die Möglichkeit der Gewährung von Darlehen durch den Arbeitgeber oder vom Betrieb gewährte (und gezahlte) Dienstwagen. Sie können ebenfalls im Sinne der Mitarbeiterbindung eingesetzt werden: Hier sollte im Arbeitsvertrag nicht nur die Leistung, sondern auch der Wegfall derselben genau festgeschrieben werden. Beim Darlehensvertrag heißt dies konkret, dass im Falle der Beendigung des Arbeitsverhältnisses das Unternehmen berechtigt sein muss, den Darlehensvertrag mit einer festgesetzten Frist zu kündigen. Damit einhergehend kann eine entsprechende Erhöhung der Verzinsung wie der Tilgungsraten vereinbart werden. Für einen Dienstwagen kann ähnliches ausgemacht werden, etwa, dass der Wagen mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses herausgegeben werden muss (und nicht etwa abgelöst werden kann).

Neben den arbeitsrechtlichen gibt es vielfältige weitere Möglichkeiten, um die Fachkräftebindung zu erhöhen. In Betracht kommen beispielsweise gerade Methoden, die die Arbeitszufriedenheit direkt betreffen – etwa durch Verbesserung der Work-Life-Balance, also einer besseren Verzahnung von Arbeits- und Privatleben. Auch hier können Betriebe lohnende Mehrleistungen erbringen und ein Umfeld schaffen, in dem es guten Mitarbeitern eben nicht so leicht fällt, den Betrieb einfach zu wechseln. In diesem Zusammenhang zu nennen wären etwa Gleitzeitregelungen, Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder eine soweit wie möglich flexible Gestaltung des Arbeitsortes.

Doch welche Wege durch den einzelnen Betrieb auch immer beschritten werden: Eine Beschäftigung mit dem Thema sowie eine Suche nach Lösungsmodellen erscheint in vielen Gewerkschaften als dringend notwendig. Das Ludwig-Fröhler-Institut veranstaltete zum Thema „Fachkräftesicherung und Mitarbeiterführung“ vom 7. bis 9. Mai 2011 ein Seminar in Bremerhaven.