

Mitarbeiterbindung aus rechtlicher Sicht

Der nachstehende Artikel behandelt rechtliche Möglichkeiten für Unternehmen, um für Mitarbeiter attraktiv zu werden.



Gastautor¹

Birgit Vogt-Majarek

ist Rechtsanwältin mit Schwerpunkt Arbeits- und Gesellschaftsrecht und Partnerin der Schima Mayer Starlinger Rechtsanwältinnen GmbH.
birgit.vogt@sms.law
www.sms.law

DER GESELLSCHAFTLICHE WANDEL und die Bevölkerungsentwicklung hatten in den letzten Jahren auch wesentliche Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Konnten sich Arbeitgeber bis dahin aus einer Vielzahl an Bewerbern geeignete neue Mitarbeiter aussuchen, sind Unternehmen heute auf »Employer Branding« angewiesen, um Bewerber auf sich aufmerksam zu machen. Zudem wird immer mehr darin investiert, bestehende Mitarbeiter auf Dauer im Unternehmen zu behalten (»Employee Retainment«) und sie an den Arbeitgeber zu binden (»Employee Bonding«). In diesem Artikel wird auf die Bedeutung der Mitarbeiterbindung und die arbeitsrechtlichen Möglichkeiten i.d.Z. eingegangen.

Employee Retainment und Bonding

Heute informieren sich Arbeitssuchende bereits im Voraus über potenzielle AG, indem sie Informationen von Websites der Unternehmen, aus den sozialen Medien, aber auch von einschlägigen Internetseiten mit Arbeitgeber-Bewertungen beziehen und sich so bereits vor den Bewerbungsgesprächen ein Bild von der Arbeitskultur und den Werten des potenziellen Arbeitgebers machen. Immer wichtiger wird aufgrund des zahlenmäßig abnehmenden Pools an Bewerbern das Employee Retainment und Bonding, und sohin die Frage, durch welche Maßnahmen es Arbeitgeber schaffen, Mitarbeiter zu motivieren und im Unternehmen zu halten. Der Arbeitsplatz ist mehr als nur ein Ort, an dem sich Arbeitnehmer aufhalten, um ihre Arbeit zu verrichten, sondern wird immer stärker Teil der Identität der Mitarbeiter. Abgesehen vom vermehrten Wunsch nach Flexibilität und der Ausübung der Arbeitstätigkeit im Home-Office oder remote wird es aufgrund der erwähnten Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt umso wichtiger, dass im Unternehmen eine positive Arbeitskultur geschaffen wird. Mit steigender Wertschätzung und der Umsetzung der erwähnten, z.T. neuen Bedürfnisse der Arbeitnehmer, steigt objektivierbar auch deren Motivation und Produktivität bei der Verrichtung ihrer Arbeit.

Was Mitarbeitern wichtig ist

Im Zuge des »Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey« wurden u.a. die für die »Millennials« (geboren ab 1980) und die »Generation Z« (geboren ab 1995) wesentlichen Beweggründe betreffend Start und Ende von Dienstverhältnissen und die maßgeblichen Motivationsfaktoren in puncto Arbeit untersucht. Laut der Befragung sind die fünf Hauptgründe, wieso Menschen der erwähnten Generationen ein Unternehmen verlassen, fehlende Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistungen durch den Arbeitgeber, negativer Einfluss der Arbeit auf ihre psychische Gesundheit, Burnout, aber auch fehlende Flexibilität betreffend Arbeitsort (und Arbeitskonditionen) sowie ein zu geringes Gehalt. Im Gegensatz dazu sind die fünf Hauptgründe für die Zufriedenheit und den Verbleib im Unternehmen eine gute Work-Life-Balance, die Chance auf Weiterentwicklung, ein hohes Gehalt und sonstige (nicht nur finanzielle) Benefits, eine positive Arbeitsplatzkultur sowie ein flexibles Arbeits(zeit)modell. Einige der erwähnten Pros und Cons betreffen »Soft Facts« wie die Unternehmenskultur, die arbeitsrechtlich entsprechend gefördert werden können, indem eine Feedbackkultur und regelmäßige Gespräche mit Vorgesetzten bzw. im Team z.B. in Policies gegossen werden. Zudem können rechtliche Entwicklungen wie Whistleblowing-Systeme oder ESG-Meldepflichten frühzeitig genutzt bzw. im Unternehmen umgesetzt werden. Bei einigen der erwähnten Faktoren geht es darüber hinaus um die Prüfung und Schaffung konkreter arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Wünsche der Arbeitnehmer.

Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsort

Die Möglichkeit, flexibel zu arbeiten, gibt es mittlerweile in den verschiedensten Ausgestaltungen. Neben Home-Office- und Remote Work gibt es vermehrte Nachfrage nach einer 4-Tage-Woche, in der die Arbeitnehmer einen Tag mehr frei haben als üblich, wie das schon länger in ei-

¹ Zur sprachlichen Gleichbehandlung aller Menschen verwenden wir geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu unter generisches-neutrum.com

nigen Kollektivverträgen vorgesehen war, aber bis vor Kurzem in der Praxis kaum Anwendung fand, weil damit an den vier Arbeitstagen ein entsprechend höheres Arbeitspensum und entsprechend lange Arbeitstage zu absolvieren waren (was vor allem mit Betreuungspflichten u. ä. schwerer in Einklang zu bringen war). Unternehmen gehen aber z. T. dazu über, reduzierte Wochenstunden – verteilt auf vier Tage – bei vollem Lohnausgleich anzubieten oder z. B. auch die Möglichkeit zum Ankauf von Zusatzurlaub zu gewähren, um für AN attraktiv zu sein und sich flexibel zu zeigen. Die Grenzen flexibler Arbeitszeitmodelle zeigen sich aber in der Praxis dort, wo dem betriebliche Erfordernisse (z. B. kurzfristige Erkrankung von Mitarbeitern; zusätzliche dringende Aufträge) entgegenstehen und die gesetzlichen Bestimmungen zur Arbeitszeit (wie Höchstarbeitszeit und Ruhezeiten) mit dem verbliebenen Team nicht mehr eingehalten werden können. Zu viel Flexibilität betreffend Home-Office und Remote-Work führt neben arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtlichen (u. U. nachteiligen) Konsequenzen, zudem auch zu Nachteilen in der Zusammenarbeit, weil die persönliche Anwesenheit am Arbeitsplatz auch wichtig ist, um den Zusammenhalt im Team zu stärken. Zu beachten ist bei dem vermehrten Wunsch nach Remote Work im Ausland und dessen z. T. leichtfertiger Bewilligung durch Arbeitgeber zudem, dass ein Wechsel des Arbeitsortes in ein anderes Land zu einer Änderung des anwendbaren Arbeits-, Sozialversicherungs- und Steuerrechts (z. B. auch betr. Betriebsstättengründung) führen kann und zudem gerade bei Tätigkeiten in Drittstaaten auch auf erforderliche Arbeitsbewilligungen o. Ä. zu achten ist. Die entsprechenden sozialversicherungsrechtlichen Regelungen finden sich für die EU/EWR und die Schweiz in der VO 883/2004, die vorsieht, dass grundsätzlich das Sozialversicherungsrecht des Tätigkeitsstaates zur Anwendung kommt, wobei es Sonderregeln bei internationaler Tätigkeit in mehreren Ländern gibt. Als Auswirkung der Corona-Pandemie kam es in Österreich – zur Vermeidung ungewollter Änderungen im Sozialversicherungs-Regime – zum Abschluss bilateraler Abkommen mit Deutschland, der Slowakei und Tschechien, laut denen Arbeitnehmer eines Arbeitgebers mit Sitz in Österreich bis zu 40% (laut VO 883/2004 weniger als 25%) ihrer Arbeitszeit in ihrem Wohnsitzstaat (in einem der angeführten Länder) arbeiten können und weiterhin in Österreich sozialversichert bleiben. Das wachsende Interesse an flexiblen Arbeitszeitmodellen spiegelt das zunehmende Verständnis für die Vorteile einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben wider.

www.controller-institut.at

JETZT MIT EINER FUNDIERTEN WEITERBILDUNG LOSLEGEN!

SCHÄRFEN SIE IHRE EIGENEN KOMPETENZEN FÜR DEN NÄCHSTEN KARRIERESCHRITT!

CERTIFIED EXECUTIVE MANAGER Start: 05.09.2023	CHIEF DIGITAL OFFICER Start: 19.09.2023
CERTIFIED M&A MANAGER Start: 11.09.2023	CERTIFIED HR-CONTROLLER Start: 19.09.2023
CERTIFIED IFRS ACCOUNTANT Starts: 12.09.2023 14.09.2023	
CERTIFIED ESG & SUSTAINABILITY PROFESSIONAL Start: 18.09.2023	

Controller Institut
LEARN | CHANGE | PERFORM

Förderung und Schranken

Eine weitere wichtige Strategie, um Mitarbeiter trotz der oben erwähnten Entwicklungen im Unternehmen zu halten, ist das steigende Angebot an Fortbildungen (Auffrischen und Erweitern von Kenntnissen – auch, um auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft/Technik zu bleiben), Weiterbildungen (Erwerb von Spezialkenntnissen) und Ausbildungen (Erwerb neuen Wissens mit formalen Curricula), das den Mitarbeitern die Chance gibt, sich sowohl beruflich als auch persönlich zu entwickeln. Als Mittel kommen z. B. innerbetriebliche Workshops oder Besuche externer Veranstaltungen in Betracht. Es gibt auch die Möglichkeit, dass der Arbeitgeber z. B. die Kosten eines Studiums der Mitarbeiter, das diese neben der Arbeit absolvieren, übernimmt. Weiterhin schwierig gestaltet sich jedoch die Rückzahlung der Ausbildungskosten beim Ausscheiden der Dienstnehmer aufgrund der gesetzlichen Vorgaben zum Abschluss einer schriftlichen Ausbildungskostenrückersatz-Vereinbarung. Es handelt sich hierbei um die Übernahme von Kosten einer erfolgreich absolvierten Ausbildung, die den Arbeitnehmern Kenntnisse theoretischer und praktischer Art vermittelt, die sie auch bei anderen Arbeitgebern verwerten können, und die in vorab fix festgelegten Teilen, und einem Zeitraum von i. d. R maximal vier Jahren, ersetzt werden müssen. Auf Arbeitgeberseite ist zu beachten, dass im Vorhinein ein Ausbildungsbudget festgelegt und zudem sichergestellt wird,

dass auch Arbeitnehmer, die in Teilzeit arbeiten, die gleichen Weiterbildungschancen haben wie Vollzeitmitarbeiter.

Zusätzliche Mitarbeiter-Benefits

Benefits sind nicht-entgeltliche Leistungen bzw. Vorteile für Mitarbeiter, die einerseits für die Motivation der Arbeitnehmer, aber auch für die Attraktivität des Arbeitgebers wichtig sind. Aktuell im Trend liegen insbesondere gesundheitsbezogene Maßnahmen, wie die Finanzierung einer Mitgliedschaft der Arbeitnehmer in einem Fitnessstudio, das Angebot von Sport direkt im Unternehmen oder von Gratis-Gesundheitschecks oder -Impfungen (als betriebliche Maßnahme). Hat ein Unternehmen eine eigene Kantine, können Mitarbeiter Benefits in Form von Essensförderungen erhalten oder steuerbegünstigte Gutscheine beziehen, die im Zuge der Covid-19-Pandemie (dauerhaft) ausgeweitet wurden. Weitere Maßnahmen zur Anerkennung der Mitarbeiter sind z. B. »Bonusmodelle« zur Gewährung von nicht monetären Leistungen (z. B. zusätzliche Freizeit statt monetärer Abgeltung der Zielerreichung). Gerade mit Hilfe der angebotenen Benefits und einer entsprechenden Auswahlmöglichkeit kann ein Arbeitgeber zeigen, dass er die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter kennt und auf diese flexibel reagiert. So ist für Mitarbeiter, die jeden Tag die öffentlichen Verkehrsmittel nutzen, das Jobticket der deutlich bessere und steuerbegünstigte Benefit als

eine Einmalzahlung; für Arbeitnehmer, die ausschließlich mit dem Auto unterwegs sind, weil sie weiter außerhalb des Arbeitsplatzes wohnen, erfüllt dagegen eher die PKW-Vignette oder die mögliche Nutzung eines Garagenplatzes beim Arbeitgeber ihre Bedürfnisse. Zu beachten ist, dass die Gewährung von zusätzlichen (freiwilligen) Leistungen zu Ansprüchen in der Zukunft führen kann, die durch die Vereinbarung von entsprechenden Widerrufs- und Änderungsklauseln vermieden werden sollten. Zudem sollten auch stets die erwähnten steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten in die Entscheidung über zu gewährende Benefits miteinbezogen werden.

Fazit

Die vermehrt auftretenden Phänomene des »Job-Hopping«, aber auch des »Quiet Quitting«, spiegeln die zunehmende Unzufriedenheit von Mitarbeitern wider. Das stellt neben dem aktuellen Arbeitskräftemangel eine ernste Bedrohung für viele Arbeitgeber dar, gibt ihnen aber auch die Chance, die Unternehmenskultur zu verbessern und die oben erwähnten Möglichkeiten zeitnah und entsprechend den Wünschen der Belegschaft zu implementieren bzw. anzupassen. Mitarbeiter, die sich wertgeschätzt fühlen, arbeiten in der Regel produktiver und sind auch ihrem Arbeitgeber gegenüber loyaler, sodass sich Performance, Employee Bonding und Employer Branding gleichermaßen verbessern lassen sollten. □



Eva-Maria Kraus:

Von- und miteinander lernen, sich austauschen, neue Perspektiven einnehmen, Diskussionsraum und Gemeinschaftsgefühl sowie die verbindende Passion für Weiterbildung, Methoden und Transferwirksamkeit – das macht für mich die VBT aus.



Ewald Spießmayr-Bernardino:

Mir liegen Premiumqualität sowie wirkungsvolle Lerntechnologien und der Austausch mit Top-Expert:innen sehr am Herzen. Diese Themen werden auch bei der VBT großgeschrieben. Ich freue mich, Teil dieses profunden Netzwerkes zu sein

In der Vereinigung der Business-Trainer Österreichs findest Du die besten Köpfe der Trainingsbranche. Vernetzung, Empfehlung, kollegialer Austausch, Innovation und Interessensvertretung sind unsere Anliegen.



VBT

www.business-trainer.at