

# Ohne Kündigung durch die Krise

**Wenn Fachkräfte händeringend gesucht werden, sehen die Führungskräfte selten eine Alternative zu hohen Gehältern, um passende Bewerber für das Unternehmen zu gewinnen. Wie man die Personalkosten in einem bezahlbaren Rahmen halten und dennoch Fachkräfte anziehen und binden kann.**



Während der Arbeitsmarkt in vielen Branchen boomt, mögen nur wenige daran denken, ob und wie die oft mit teuren Einstiegsgehältern eingekauften Fachkräfte in Zeiten abflauender Konjunktur bezahlt werden können. Vorausschauende Personalmanager können jedoch mit neu eingestellten Beschäftigten überall dort, wo es tariflich möglich ist, attraktive und dennoch bezahlbare variable Vergütungsbestandteile vereinbaren.

## **Variable Vergütung erfolgsabhängig gestalten**

Dabei ist darauf zu achten, die variablen Vergütungsanteile nicht ausschließlich mit der persönlichen Leistung des Arbeitnehmers zu verknüpfen, um sie auch bei abflauender Konjunktur bezahlbar zu halten. Wirtschaftlich schwierigere Zeiten lassen sich besser durchstehen, wenn die variablen Vergütungsanteile an den Erfolg des Unternehmens oder zumindest der Abteilung - beziehungsweise des Teams - gekoppelt sind.

So bleiben dem Unternehmen hohe Bonuszahlungen in wirtschaftlich schwachen Zeiten erspart und können zum Ausgleich bei guter Auftragslage umso üppiger gezahlt werden, wenn das Geld auch tatsächlich erwirtschaftet wurde. Gleichzeitig zieht das Unternehmen durch eine derartige Gestaltung der variablen Vergütung die besonders erfolgsorientierten Leistungsträger an, also genau die Zielgruppe, die gesucht wird.

## **Geld allein macht nicht glücklich**

Variable Vergütung ist aber lediglich eine von vielen Möglichkeiten, um Personalkosten anzupassen, auf einem bezahlbaren Level zu halten und gleichzeitig dringend benötigte Fachkräfte zu binden. Durch diverse Motivationsstudien unter Arbeitnehmern ist bekannt, dass längst nicht für alle Beschäftigten die Höhe des Gehalts an oberster Stelle steht.

Viele Mitarbeiter sind besonders an Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten interessiert. Dabei geht es ihnen nicht ausschließlich um klassische vertikale

Karrieremöglichkeiten. Auch eine Fachkarriere ist insbesondere für viele leistungsorientierte Mitarbeiter erstrebenswert.

### **Gutes Unternehmensklima zahlt sich aus**

Ein weiteres Gut, mit dem Arbeitgeber viel umworbene Bewerber anziehen können, ist eine angenehme Unternehmenskultur. Die Zahl derjenigen, denen es bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle besonders auf ein gutes Betriebsklima ankommt, ist nicht zu unterschätzen.

Immer mehr der gut ausgebildeten jungen Arbeitnehmer und Akademiker suchen zudem gezielt nach einem Arbeitsplatz, der ihnen die individuelle Gestaltung von Arbeitszeit und Freizeit ermöglicht. Arbeitgeber, die ihren Mitarbeitern durch familienfreundliche Arbeitszeitmodelle individuelle Möglichkeiten zur Wahrung der Work-Life-Balance bieten, können hier punkten.

### **Zufriedenheit oft wichtiger als hohes Gehalt**

Zufriedenheit im Job ist vielen Arbeitnehmern sehr wichtig. Dazu zählen neben der Chance zur ausgeglichenen Work-Life-Balance und einem guten Unternehmensklima auch die Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten sowie ein gutes Verhältnis zu den Kollegen.

Auch der Spaß bei der Arbeit ist ein Faktor, der nicht außer Acht gelassen werden sollte und wesentlich zur Arbeitszufriedenheit beiträgt. Die eigenen Mitarbeiter sind mit ihren Erfahrungsberichten, beispielsweise in Blogbeiträgen des Unternehmens oder in anderen sozialen Netzwerken die besten Botschafter, um interessierte Bewerber auf gute Arbeitsbedingungen und eine sympathische Unternehmenskultur aufmerksam zu machen.

Bietet ein Arbeitgeber die aufgeführten Voraussetzungen, so hat er gute Chancen, gefragte Bewerber für sich gewinnen zu können, sogar dann, wenn er ein geringeres Gehalt bietet als der Wettbewerber.

### **Investition in Ausbildung und Talentförderung zahlt sich aus**

Bei ausgewählten Tätigkeiten, insbesondere im handwerklichen Bereich, kann sich auch die Investition in die Ausbildung eigener Fachkräfte langfristig auszahlen, insbesondere angesichts des sich immer stärker zeigenden Fachkräftemangels. Die Auszubildenden lernen auf diese Weise neben den allgemeinen Fachinhalten auch die besonderen Anforderungen des eigenen Betriebs kennen und sind als fertige Facharbeiter bestens eingearbeitet.

Neu eingestellte Facharbeiter müssen dagegen zunächst alles kennen lernen und erbringen in der Regel erst nach Monaten der Einarbeitung die volle Leistung eines länger angestellten Kollegen. Diese Kosten lassen sich durch eigene Ausbildung sowie durch den Aufbau eines Talentpools und die gezielte Förderung von Nachwuchskräften aus dem eigenen Hause einsparen.

## **Steuern und Sozialabgaben senken**

Und was können Arbeitgeber tun, um bei einem gleich bleibenden Personalbestand die Personalkosten zumindest auf gleichem Stand zu halten? Allen gesetzlichen Einschränkungen zum Trotz können Arbeitgeber ihren Mitarbeitern noch immer steuer- und sozialabgabenfreie Vergütungsanteile anstelle von Gehaltserhöhungen anbieten.

Dazu zählen Sachzuwendungen bis zu einer bestimmten Grenze, etwa in Form eines Jobtickets, die Überlassung eines Computers oder auch Mitarbeiterrabatte für Produkte oder Dienstleistungen des eigenen Unternehmens sowie der Partnerunternehmen. Solche Beispiele sind insbesondere für Unternehmen des Mittelstands interessant, deren Möglichkeiten zur Gehaltsanpassung im Vergleich zu denen großer Unternehmen eingeschränkt sind.

## **Personalkosten durch Sachzuwendungen einsparen**

Eingesparte Gehaltserhöhungen ziehen gleichzeitig geringere Kosten für Sozialabgaben und Steuern nach sich und nützen daher sowohl dem Arbeitgeber als auch dem Arbeitnehmer. Die stattdessen erfolgenden arbeitsbezogenen Sachzuwendungen lassen sich zudem vielfach ebenfalls steuerlich absetzen und senken daher zusätzlich die Kosten.

Der Arbeitnehmer dagegen spart seinerseits Steuern und Sozialabgaben ein und erhält Sachleistungen wie beispielsweise einen PC oder ein Jobticket, die er sonst selbst hätte finanzieren müssen. Diese Art der Kostenersparnis bindet den Mitarbeiter gleichzeitig stärker an seinen Arbeitgeber.

## **Betriebsfeste sind zum beidseitigen Nutzen**

Betriebsfeste sind ein weiteres sinnvolles Mittel, das der beiderseitigen Zufriedenheit dient, Steuern spart und gleichzeitig auch noch Spaß bringt. Zusätzlich verbessert es die Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen.

All dies unterstützt auch die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. So kann die Senkung der Personalkosten für beide Seiten zum Gewinn werden.



Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte u.a. die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Modell der Zielloptimierung. Der vielfache Buchautor wurde 2013 für sein Buch "Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im

Unternehmen" mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt:

[info@wolfgunther.de](mailto:info@wolfgunther.de)