

LOHN+GEHALT

Entgeltabrechnung aus erster Hand



**People.
Payroll.
Performance.**

Wenn Technologie auf Verantwortung trifft

Bild: Freepik

Next Work 2026

Performance durch Technologie

Generationen gegeneinander?

Einfach nur Vorurteile statt Lösungen

Entbürokratisierung in der Pflege

Neue Verantwortung
der Entgeltabrechnung



Ihr Abonnenten-
vorteil: kostenfrei
teilnehmen -
Gutscheincode
L+GToolsDays26
jetzt einlösen!

HR & Payroll Tools Days 2026

7.-8. Juli 2026 | Köln

Referent/in: Janette Rosenberg, Markus Stier

Ihr Nutzen:

- ✓ kompakter Marktüberblick über aktuelle HR- und Payroll-Tools
- ✓ fachliche Orientierung durch Keynotes und Praxisbeispiele
- ✓ direkter Zugang zu Experten und Anbietern
- ✓ Inspiration für Ihre Digitalisierungsstrategie
- ✓ kostenfreie Teilnahme für alle LOHN+GEHALT-Abonnenten/innen an der diesjährigen Veranstaltung

Jetzt anmelden: www.datakontext.com





„Im HR-Bereich werden die Aufgaben immer vielfältiger. Die vernetzte Lohnsoftware von DATEV bietet uns alle Möglichkeiten.“

Karin Bernecker, Leiterin Personalbuchführung, ORTLIEB Sportartikel GmbH

Zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren im Personalwesen gehören effiziente HR-Prozesse. Die professionelle Lohnsoftware von DATEV verbindet die HR-Aufgaben und ermöglicht so ein durchgängig digitales Arbeiten – intern im Unternehmen, aber auch beim Datenaustausch mit Finanzämtern, Krankenkassen und anderen Beteiligten. Die Lohnsoftware von DATEV ist ein wichtiger Baustein, um Ihre Lohnprozesse digital und zukunftssicher zu vernetzen.

gemeinsam-besser-machen.de/hr

60
Jahre **DATEV**



FALG Kongress

Das Netzwerk-Treffen für
Fachassistent/innen Lohn und Gehalt

10. Juni 2026 Get-together-Abend | Köln

11. Juni 2026 in Köln von 10.00 bis 17.00 Uhr

Referent/in: Janette Rosenberg,
Markus Stier

**nur
160,- €
netto**

Ihr Nutzen:

- ✓ Vertiefung von Fachwissen und praktischem Know-how
- ✓ direkter Austausch mit Experten, Prüfern und Kollegen
- ✓ Einblicke in Prüfungsanforderungen und Lösungsansätze
- ✓ Möglichkeit zum Networking und zur Zusammenarbeit mit Dienstleistern

Jetzt anmelden: www.datakontext.com





Mit Weitblick ins neue Jahr

Markus Stier, Chefredakteur

Liebe Leserinnen und Leser,

der Jahreswechsel markiert nicht nur einen formalen Einschnitt, sondern auch den Auftakt zu einer Zeit, die einmal mehr zeigt, wie dicht das Zusammenspiel aus Steuerrecht, Sozialversicherung und Abrechnungspraxis inzwischen geworden ist.

Was uns zum Jahresauftakt 2026 besonders fordert, ist die Gleichzeitigkeit der Themen. Mit dem Aktivrentengesetz wurde eine neue steuerliche Begünstigung eingeführt, die viele Übergangssituationen betrifft. Der monatliche Freibetrag von 2.000 Euro für sozialversicherungspflichtige Beschäftigten ab Erreichen der Regelaltersgrenze ist ein wichtiges Signal, um Erwerbsverläufe im Alter attraktiver zu gestalten. Aber die Umsetzung ist anspruchsvoll. Steuerklassen, Arbeitgeberwechsel, parallele Beschäftigungen und dokumentationspflichtige Bescheinigungen machen deutlich: Ohne eine genaue Kenntnis der Systemlogik wird es kompliziert, und genau dort beginnt unser Fach.

Gleichzeitig greift auch die elektronische Übermittlung der Beiträge der privaten Kranken- und Pflegeversicherung über das ELStAM-System. Was auf den ersten Blick wie ein technischer Fortschritt erscheint, erfordert eine präzise Kontrolle der Datenflüsse. Ohne vollständigen Datensatz entfällt die Vorsorgepauschale und mit ihr die steuerliche Entlastung. Ersatzbescheinigungen sind nicht mehr zulässig. Die Verantwortung bleibt beim Arbeitgeber, auch wenn die Steuerverwaltung ihre Kommunikationswege verändert. Wer heute abrechnet, braucht einen klaren Blick für das, was nicht mehr sichtbar ist, und erhält oft auch keine zweite Chance bei Fehlern.

Hinzu kommt, dass der Bundesrat kurz vor Weihnachten den Weg für mehrere Gesetzesvorhaben freigemacht hat, die unsere Abrechnungspraxis unmittelbar oder perspektivisch verändern werden. Das Steueränderungsgesetz 2025 bringt neue Vorgaben zur Pauschalversteuerung bei Betriebsveranstaltungen, zur Deckelung von Auslandsübernachtungen bei doppelter Haushaltsführung sowie erhöhte Freibeträge für das Ehrenamt. Ergänzt wird dies durch das Betriebsrentenstärkungsgesetz mit verbesserten Förderbedingungen ab 2027 und die Mantelverordnung, die die Digitale Lohnsteuer-schnittstelle künftig auf alle Nebensysteme ausweitet.

Auch die Rechtsprechung schärft den Blick für Systematik und Umsetzung. Die Entscheidungen des Bundesfinanzhofs zur getrennten Behandlung von Firmenwagen- und Stellplatzkosten sowie zur doppelten Haushaltsführung zeigen deutlich: Verwaltungspraxis ist nicht gleich Recht, und genaues Hinsehen zahlt sich aus.

In dieser Gemengelage wird deutlich, wofür die LOHN+GEHALT auch 2026 steht: Orientierung geben, Relevantes filtern und den fachlichen Wandel verlässlich begleiten. Es geht nicht nur um Regelwerke, sondern um Verantwortung in der Umsetzung. Dafür stehen Sie, und dafür stehen wir an Ihrer Seite.

Ich wünsche Ihnen ein gutes, gesundes und erfolgreiches neues Jahr. Mit Kraft, Klarheit und dem Vertrauen, dass wir die großen Themen auch 2026 gemeinsam im Blick behalten.

Mr. Markus Stier

MAGAZIN

KURZMELDUNGEN

6
**Arbeitsmarkt
im Belastungstest**

7
**Warnung
vor Insolvenzelle**

8
**EU verschärft Blick
auf drittstaatliche
Subventionen**

9
**BIBB und GIZ vertiefen
Zusammenarbeit**

10
**Akademische
Arbeitslosigkeit steigt,
Ausbildungsberufe
gewinnen an Gewicht**

11
**Modernisierte
Ausbildungsordnungen
zum 01.08.2026**

12
Stier meint ...!

14
**Payroll 2026:
Zwischen Technologie,
Experience und Realität**
Blog „Entgelt & Co.“

FOKUS

PEOPLE UND PERFORMANCE | NEXT WORK | TECHNOLOGIE

16
**Ein Arbeitstag in der
Entgeltabrechnung 2028**
Wie künstliche Intelligenz (KI) die Payroll
unterstützt

18
**Next Work 2026:
Performance durch
Technologie**
Wenn Technologie Leistung verspricht



22
**Warum Urteilsvermögen
wichtiger wird als reine
Abrechnungsroutine**
Was kann die KI, was ich nicht kann?

24
**Generationen
gegeneinander?**
Einfach nur Vorurteile statt Lösungen?

28
**Nicht mit den Jungen?
(Teil 1 - Die Ausgangslage)**
Intensiv-Dialog zwischen Dr. Silvija
Franjic und Nicole Eppie Wagner

33
**Nicht mit den Jungen?
(Teil 2 - Der Realitätscheck)**



Ein Arbeitstag in der
Entgeltabrechnung 2028, Seite 16



Generationen gegeneinander?,
Seite 24



Bild: Freepik

PRAXIS

ABRECHNUNGSPRAXIS

40

**Im Blick:
Lohnsteuerrecht**

46

**Einführung Arbeitgeber-
Identabgleich bei ELStAM**

Lohnsteuer – KOMPAKT für die
Personalpraxis

50

**Aktivrente ab 2026: Steuer-
freibetrag bringt Chancen**

Neue Pflichten für die Entgeltpraxis

52

**Im Blick:
Sozialversicherungsrecht**

56

**Entbürokratisierung
in der Pflegeversicherung**

Automatisierung mit Nebenwirkungen

58

**Neue Geringfügigkeits-
Richtlinien**

Anpassungen aufgrund gesetzlicher
Neuregelungen

60

**Rentenstabilisierung und
Kindererziehungszeiten**

Ein Gesetz mit langfristiger Wirkung

62

**Im Blick:
Arbeitsrecht**

70

**Zwischen Fürsorge,
Erwartungshaltung
und Unternehmens-
verantwortung**

Health on Demand

74

**Von Auskunftersuchen
bei langjähriger Betriebs-
zugehörigkeit**

Generalisierung war gestern

76

**Experten antworten
(Serie)**

MANAGEMENT

80

**Warum die Guten gehen
und warum sie manchmal
zurückkommen**

Never look back?

• **Hinweis:** Nach Redaktionsschluss können sich Änderungen ergeben!

SERVICE

ANBIETERÜBERSICHT

86 Payroll-Tools

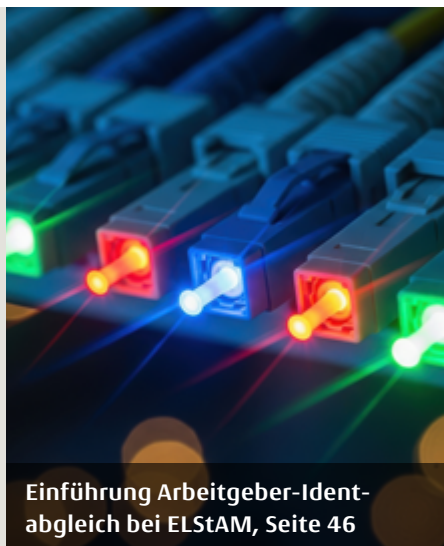
88

KI-Insights

Aus dem digitalen Nähkästchen:
Die KI meldet sich zu Wort

90

Vorschau/Impressum



Einführung Arbeitgeber-Ident-
abgleich bei ELStAM, Seite 46



Zwischen Fürsorge, Erwartungs-
haltung und Unternehmens-
verantwortung, Seite 70

TERMINE

Ablauf und typische Probleme bei einer Lohnsteuer-Außenprüfung
23.02.2026 | online

Lohnpfändung kompakt:
Grundlagen für HR & Payroll
23.–24.02.2026 | online

Das Zahlstellenverfahren in der Praxis
02.03.2026 | online

Zusatzmodul SAP zum alga-Kolleg 1:
Systemkompetenz für Einsteiger
05.–06.03.2026 | Köln

Arbeitsgemeinschaft (ARGE)
betriebliche Altersversorgung
17.–18.03.2026 | Berlin

Arbeitsgemeinschaft (ARGE)
Entgeltabrechnung 6
17.–18.03.2026 | Berlin

Arbeitsgemeinschaft (ARGE)
Entgeltabrechnung 1+2
24.–25.03.2026 | Bonn

Hinweis: Wir behalten uns vor,
Präsenzveranstaltungen ggf. auf
Online umzustellen.

Mehr Druck auf Payroll und Personalbudgets Arbeitsmarkt im Belastungstest

Der deutsche Arbeitsmarkt hat sich zum Jahresende 2025 weiter eingetrübt, mit spürbaren Folgen für Payroll, Personalkosten und Beschäftigungssicherung. Im Dezember stieg die Zahl der Arbeitslosen auf 2,91 Millionen, das sind 23.000 Menschen mehr als im November. Die Arbeitslosenquote erhöhte sich auf 6,2 Prozent.

Im Jahresdurchschnitt 2025 waren 2,95 Millionen Menschen arbeitslos, ein Plus von 161.000 gegenüber 2024 und der höchste Stand seit über zehn Jahren. Parallel nahm auch die Unterbeschäftigung weiter zu und lag im Schnitt bei 3,63 Millionen Personen. Die wirtschaftliche Schwäche zeigt damit nicht nur konjunkturelle, sondern zunehmend strukturelle Wirkung.

Für Unternehmen bleibt Einstellungszurückhaltung die dominierende Strategie. Die Bundesagentur für Arbeit meldet für 2025 eine historisch niedrige Arbeitskräftenachfrage: Durchschnittlich waren 632.000 offene Stellen gemeldet, 62.000 weniger als im Vorjahr. Auch die Zahl der neu gemeldeten Stellen sank weiter und erreichte den niedrigsten Wert seit 25 Jahren.

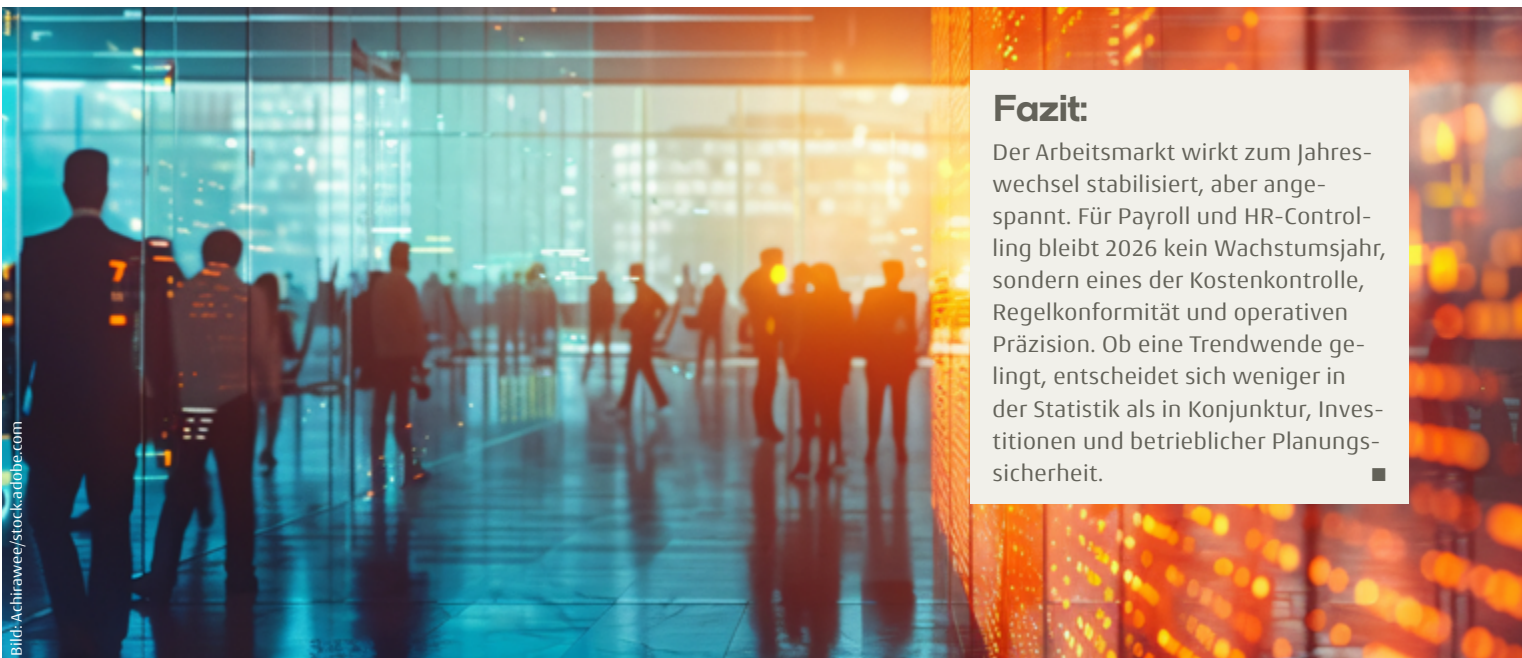
Gleichzeitig bleibt Kurzarbeit ein zentrales Stabilisierungsinstrument. Im Jahresdurchschnitt waren rund 300.000 Beschäftigte in konjunkturell bedingter Kurzarbeit. Bei einem Arbeitsausfall von etwa 30 Prozent konnten rechnerisch rund 90.000 Arbeitsplätze gesichert werden. Für die Payroll bedeutet das: Beschäftigung wird gehalten, aber Kosten werden flexibilisiert, bei wachsendem Abrechnungs- und Steuerungsaufwand.

Auffällig ist zudem die Verschiebung der Beschäftigungsstruktur. Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung stieg nur noch minimal auf 34,89 Millionen, getragen nahezu ausschließlich von Teilzeit und dem Dienstleistungssektor. Vollzeitstellen und Beschäftigung im produzierenden Gewerbe gingen weiter zurück. Auch die geringfügige Beschäftigung stagnierte erstmals, während Minijobs im Nebenjob weiter zunahmen.

Aus Payroll-Sicht heißt das: weniger Neueinstellungen, dafür mehr Komplexität im Bestand, durch Teilzeitmodelle, Nebenjobs, Kurzarbeit und steigende Unterbeschäftigung. Standardfälle werden seltener, Sonderkonstellationen häufiger.

Fazit:

Der Arbeitsmarkt wirkt zum Jahreswechsel stabilisiert, aber angespannt. Für Payroll und HR-Controlling bleibt 2026 kein Wachstumsjahr, sondern eines der Kostenkontrolle, Regelkonformität und operativen Präzision. Ob eine Trendwende gelingt, entscheidet sich weniger in der Statistik als in Konjunktur, Investitionen und betrieblicher Planungssicherheit. ■



Schwerbehinderung

Eingliederungshilfe: Höhere Freibeträge seit Januar 2026 in Kraft

Seit dem 01.01.2026 gelten in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Schwerbehinderung höhere Einkommens- und Vermögensfreibeträge. Hintergrund ist die für 2026 neu festgesetzte Bezugsgröße in der Sozialversicherung, die auf 3.955 Euro monatlich beziehungsweise 47.460 Euro jährlich gestiegen ist.

Wie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales mitteilt, ergeben sich daraus automatisch angepasste Schwellenwerte bei der Kostenheranziehung nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) IX. Maßgeblich ist dabei weiterhin ein zweistufiges Verfahren: Zunächst wird eine individuelle Einkommensgren-

ze ermittelt. Nur wenn das relevante Einkommen darüber liegt, kann überhaupt ein Kostenbeitrag verlangt werden (dieser beträgt 2 Prozent des übersteigenden Betrags).

Der Vermögensfreibetrag liegt 2026 bei 71.190 Euro. Rücklagen bis zu dieser Höhe bleiben grundsätzlich geschützt. Auch die Einkommensgrenzen steigen je nach Einkommensart deutlich: Bei überwiegend rentenbezogenen Einnahmen greift eine Grenze von 60 Prozent der Bezugsgröße, bei Erwerbseinkommen von 85 Prozent. Zuschläge für Partner und unterhaltsberechtigter Kinder können die individuelle Grenze zusätzlich erhöhen.

Für Betroffene bedeutet das: Wer bislang knapp oberhalb der bisherigen Schwellen lag, kann 2026 erstmals beitragsfrei bleiben oder geringere Eigenanteile zahlen. Besonders relevant ist die Anpassung bei Rentenbeziehenden sowie bei Personen mit Rücklagen knapp über der alten Vermögensgrenze.

Unverändert gilt: Für bestimmte Leistungsbereiche, etwa medizinische Rehabilitation, Teilhabe am Arbeitsleben oder Bildung, darf kein Kostenbeitrag erhoben werden. Fachleute raten, Bescheide für 2026 sorgfältig zu prüfen, insbesondere mit Blick auf die zugrunde gelegte Einkommensart, das Bezugsjahr und mögliche Zuschläge. ■

Spürbare Entlastungen für Unternehmen gefordert

Warnung vor Insolvenzwelle

Die deutsche Wirtschaft steht unter massivem Druck: Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland ist im Jahr 2025 auf ein ungewöhnlich hohes Niveau gestiegen. Nach Daten des Statistischen Bundesamtes lagen die angemeldeten Firmenpleiten im Dezember 2025 um 15,2 Prozent über dem Vorjahresmonat und auch im Oktober wurde mit 2.108 Fällen ein markanter Anstieg von 4,8 Prozent verzeichnet.

Nach Einschätzung der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) ergibt sich daraus für das Gesamtjahr ein deutliches Plus bei Insolvenzen: „Für 2025 rechnen wir insgesamt mit weit mehr als 23.000 Unternehmensinsolvenzen“, heißt es in einer aktuellen Stellungnahme. Die DIHK-Experten sehen darin „die höchste Zahl insolvenzbedingter Betriebsaufgaben seit mehr als einem Jahrzehnt“.

Trotz steigender Fallzahlen gingen die offenen Forderungen der Gläubiger aus den Insolvenzen im Oktober auf etwa 2,6 Milliarden Euro zurück, nach-

dem im Vorjahr noch rund 3,8 Milliarden Euro ausgewiesen wurden – ein Hinweis darauf, dass zuletzt weniger große, wirtschaftlich bedeutende Unternehmen betroffen waren.

Vor diesem Hintergrund fordert die DIHK die Politik zu spürbaren Entlastungen auf. Im Fokus stehen Steuer-

senkungen, niedrigere Energiepreise und Bürokratieabbau, um die wirtschaftliche Belastung von Betrieben zu reduzieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. „Es mangelt nicht an Vorschlägen, geschrieben ist viel, umgesetzt aber zu wenig“, so der DIHK-Analyst Volker Treier.

Unabhängige Wirtschaftsforscher bestätigen den Trend: Laut einer Analyse des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) erreichten die Insolvenzzahlen 2025 den höchsten Stand seit rund 20 Jahren, wobei insbesondere klassische Branchen wie verarbeitendes Gewerbe, Bau und das Gastgewerbe betroffen waren.

Die steigenden Firmenschließungen markieren einen strukturellen Belastungspunkt für die deutsche Wirtschaft in einer Phase niedrigen Wachstums. Für HR- und Finance-Verantwortliche bedeutet dies eine verstärkte Risiko- und Szenarioplanung ebenso wie eine frühzeitige Kommunikation bei der Personalplanung und Liquiditätssteuerung. ■



Bild: Halung/stockadobe.com

Neues EURES-Angebot

Erleichterung bei Auslandsaufenthalten für Menschen mit Behinderungen

Menschen mit Behinderungen erhalten künftig bessere Orientierung bei der Planung eines beruflichen Aufenthalts im europäischen Ausland. Die Bundesagentur für Arbeit hat gemeinsam mit europäischen Partnern ein erweitertes Informationsangebot auf dem EURES-Portal gestartet.

Über die Plattform stehen nun länderspezifische Informationen zu Lebens- und Arbeitsbedingungen für Menschen mit Behinderungen zur Verfügung. Dazu zählen Hinweise zur Anerkennung von Behinderungen, Fördermöglichkeiten, Unterstützungsangebote für Arbeitgeber sowie Kon-

taktdaten zentraler Anlaufstellen. Ergänzt werden die Informationen durch praxisnahe Hinweise zum Alltag, etwa zu Mobilität oder Vergünstigungen.

Das Angebot richtet sich an Menschen mit Behinderungen, die eine Beschäftigung oder berufliche Erfahrung im EU-Ausland anstreben, und soll bestehende Barrieren bei der Mobilität abbauen. Vergleichbare Informationspakete sind für alle EU-Mitgliedstaaten sowie für Island und die Schweiz abrufbar.

Das Projekt ist Teil einer europäischen Kooperation unter Beteiligung der European Labour Authority und der nationalen Arbeitsverwaltungen. Die Inhalte stehen in mehreren Sprachen zur Verfügung und sollen die Chancengleichheit auf dem europäischen Arbeitsmarkt stärken. ■



Bild: rawrf8/stock.adobe.com

Neue Leitlinien schaffen mehr Klarheit für Unternehmen

EU verschärft Blick auf drittstaatliche Subventionen

Die Europäische Kommission hat neue Leitlinien zur Anwendung der Verordnung über drittstaatliche Subventionen veröffentlicht. Ziel ist es, mehr Rechtssicherheit, Transparenz und Vorhersehbarkeit für Unternehmen zu schaffen, die im europäischen Binnenmarkt tätig sind oder dort investieren.

Die Leitlinien konkretisieren, wie die Kommission prüft, ob Subventionen aus Nicht-EU-Staaten den Wettbewerb im Binnenmarkt verzerren. Dabei geht es insbesondere um Unternehmensübernahmen, öffentliche Vergabeverfahren und andere wirtschaftliche Aktivitäten, bei denen finanzielle Zuwendungen aus Drittstaaten eine Rolle spielen können.

Kernpunkt ist ein zweistufiges Prüfverfahren: Zunächst wird bewertet, ob eine drittstaatliche Subvention die Wettbewerbsposition eines Unternehmens in der EU stärkt. Anschließend prüft die

Kommission, ob dadurch Marktverhalten oder Wettbewerbsstrukturen zum Nachteil anderer Marktteilnehmer beeinflusst werden. Auch indirekte Effekte wie mögliche Quersubventionierungen stehen dabei im Fokus.

Besondere Aufmerksamkeit gilt öffentlichen Vergabeverfahren. Erhält ein Bieter finanzielle Unterstützung aus einem Drittstaat, kann die Kommission prüfen, ob ein Angebot ungerechtfertigt günstig ist und ob dieser Vorteil maßgeblich auf die Subvention zurückzuführen ist. In solchen Fällen können Nachmeldungen, Auflagen oder Abhilfemaßnahmen erforderlich werden.

Neu geregelt ist zudem der sogenannte Aufgreifmechanismus: Auch unterhalb formaler Schwellenwerte kann die Kommission künftig eine Anmeldung verlangen – etwa bei Zusammenschlüssen oder Vergaben, wenn Anhaltspunkte für drittstaatliche Sub-

ventionen in den vergangenen drei Jahren bestehen. Gleichzeitig definiert die Kommission Schutzbereiche, in denen keine Prüfung vorgesehen ist, etwa bei Subventionen unter vier Millionen Euro oder bei Vergaben von geringem Wert.

Für Unternehmen bedeutet das: Compliance-, Beteiligungs- und Vergabeprozesse gewinnen weiter an Bedeutung. Finanzierungsquellen, staatliche Unterstützungen aus Drittstaaten und deren Auswirkungen auf Angebote oder Investitionen müssen künftig noch genauer dokumentiert und bewertet werden.

Die Leitlinien sind Teil der Umsetzung der seit Juli 2023 geltenden Verordnung über drittstaatliche Subventionen. Die Kommission ist verpflichtet, ihre Anwendung bis Mitte 2026 zu evaluieren und dem Europäischen Parlament sowie dem Rat darüber Bericht zu erstatten. ■

Anerkennung stärken, Migration fair gestalten

BIBB und GIZ vertiefen Zusammenarbeit

Der Schulterschluss ist strategisch, notwendig und überfällig: Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) intensivieren ihre Kooperation mit einem klaren Ziel – die Anerkennung nordafrikanischer Berufsqualifikationen in Deutschland wirksam zu erleichtern. Die neue Vereinbarung läuft bis zum 31.03.2028.

Konkret berät der Arbeitsbereich 3.3 „Anerkennung von ausländischen Berufsqualifikationen“ des BIBB ab sofort die GIZ-Vorhaben **THAMM Plus** sowie **TCTI II** in Ägypten, Marokko und Tunesien. Im Kern geht es um Systemarbeit: Anerkennungsfähigkeit nicht nachträglich zu reparieren, sondern strukturell mitzudenken.

Die Ausgangslage ist eindeutig. Während in Nordafrika der Arbeitsmarktdruck hoch bleibt, verschärft sich in Deutschland der Fachkräftemangel. Arbeitsmigration ist damit kein politisches Schlagwort, sondern ein arbeitsmarktwirtschaftliches Instrument, vorausgesetzt, sie ist fair, reguliert und qualifikationsadäquat. Genau hier set-

zen die gemeinsamen Aktivitäten von BIBB und GIZ an.

- **THAMM Plus** verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz: Qualifizierungen, Sprachförderung und interkulturelle Vorbereitung werden mit einem institutionellen Kapazitätsaufbau verbunden. Parallel entstehen belastbare Partnerschaften zwischen Herkunftsländern und Deutschland – von Berufsschulen über Arbeitsverwaltungen bis hin zu Kammern und regionalen Initiativen. Ziel ist kein kurzfristiger Vermittlungserfolg, sondern nachhaltige Mobilitätsstrukturen.
- **TCTI II** wiederum adressiert das ägyptische Berufsbildungssystem selbst. Im Fokus stehen Transparenz, Arbeitsmarktrelevanz und Geschlechtergerechtigkeit. Dazu gehören ein standardisiertes Prüfwesen, die Anerkennung erworbener Kompetenzen sowie eine bessere Verzahnung von Arbeitsmarktinformationen und Bildungsangeboten. Kurz gesagt: Qualifikationen sollen vergleichbar, nachvollziehbar und anschlussfähig werden – auch für den deutschen Markt.

Die Rolle des BIBB ist dabei klar definiert: Beratung mit Tiefenschärfe. In Marokko liegt der Schwerpunkt auf Capacity Building und nachhaltigen Strukturen vor Ort. In Tunesien und Ägypten fließen konkrete Erfahrungen aus Anerkennungsverfahren ein, um Qualifizierungsmaßnahmen gezielt weiterzuentwickeln und Anerkennungsprozesse zu beschleunigen. Für TCTI II wird zudem geprüft, wie zusätzliche Zertifizierungen die Beschäftigungsfähigkeit ägyptischer Absolventinnen und Absolventen in Deutschland erhöhen können.

Diese Kooperation ist mehr als Projektarbeit. Sie stärkt die Zusammenarbeit Deutschlands mit zentralen Herkunftstaaten Nordafrikas und leistet einen konkreten Beitrag zur Umsetzung der Empfehlungen der EU-Kommission zur Anerkennung von Qualifikationen von Drittstaatsangehörigen (November 2023).

Unterm Strich: Anerkennung wird hier nicht verwaltet, sondern gestaltet. Strategisch, partnerschaftlich und mit klarem Blick auf die Realität der Arbeitsmärkte. ■



KI beschleunigt Strukturwandel am Arbeitsmarkt

Akademische Arbeitslosigkeit steigt, Ausbildungsberufe gewinnen an Gewicht

Die Transformation des deutschen Arbeitsmarkts gewinnt an Tempo. Der zunehmende Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) verändert Beschäftigungsstrukturen spürbar – mit ungleichen Auswirkungen auf Qualifikationsgruppen. Während akademisch Qualifizierte zuletzt überdurchschnittlich häufig von Arbeitslosigkeit betroffen waren, verbessern sich die

Perspektiven für Fachkräfte mit Berufsausbildung.

Nach einer Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit waren 2024 im Jahresdurchschnitt rund 290.000 Akademiker arbeitslos – 47.000 mehr als im Vorjahr und so viele wie seit zehn Jahren nicht mehr. Der Anstieg fiel mit rund 19 Prozent

deutlich stärker aus als bei der Arbeitslosigkeit insgesamt. Besonders betroffen waren Absolventen aus IT, Naturwissenschaften, Architektur sowie Medien- und Marketingberufen.

Gleichzeitig stagnierte die Erwerbstätigkeit erstmals seit Jahren. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes waren 2025 durchschnittlich 46 Millionen Menschen in Deutschland erwerbstätig, leicht unter dem Vorjahresniveau. Beschäftigungszuwächse gab es nahezu ausschließlich im Dienstleistungssektor, insbesondere in Erziehung, Gesundheit und öffentlichen Dienstleistungen, während das produzierende Gewerbe weiter Stellen verlor.

Im Kontrast dazu verbessern sich die Arbeitsmarktrisiken für Fachkräfte mit Berufsausbildung. Eine Analyse des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigt: Zwischen 2019 und 2024 sank die Arbeitslosigkeit in dieser Gruppe deutlich, während sie bei Hochqualifizierten stark anstieg. Auch bei jungen Menschen wächst das Interesse an gewerblich-technischen Ausbildungsberufen, nicht zuletzt wegen ihrer höheren „KI-Resilienz“.

Der Einfluss von KI zeigt sich dabei weniger als Arbeitsplatzvernichter, sondern als Produktivitäts- und Anforderungsbeschleuniger. Tätigkeiten verändern sich, Qualifikationsprofile verschieben sich, Einstiegspositionen werden knapper. Andrea Nahles, Chefin der Bundesagentur für Arbeit, sieht den Arbeitsmarkt zwar stabilisiert, rechnet für 2026 jedoch weiterhin mit einer angespannten Lage.

Fazit: Der Arbeitsmarkt steht nicht vor einem KI-Bruch, sondern vor einer Qualifikationszäsur. Gefragt sind Weiterbildung, Transformationskompetenzen und lebenslanges Lernen – für Akademiker ebenso wie für Fachkräfte. Für Unternehmen, HR und Payroll bedeutet das: Personalstrategien müssen schneller, differenzierter und vorausschauender werden. ■



Bauwirtschaft und weitere Schlüsselbranchen

Modernisierte Ausbildungsordnungen zum 01.08.2026

In einem strategischen Schritt zur Stärkung der dualen Berufsausbildung in Deutschland treten zum 01.08.2026 neue Ausbildungsordnungen und Modernisierungen in Kraft, die den Anforderungen einer digitalisierten, nachhaltigen und international vernetzten Arbeitswelt Rechnung tragen. Der Schwerpunkt der Novellierungen liegt auf der Bauwirtschaft, flankiert von Anpassungen in anderen Sektoren. Die Reformen sind ein klares Signal: Deutschland gestaltet seine Ausbildungslandschaft proaktiv, um Fachkräfte gezielt auszubilden und internationale Mobilität zu fördern.

Die umfassende Neuordnung der Ausbildungsberufe in der Bauwirtschaft umfasst insgesamt 19 Berufsbilder in den Bereichen Ausbau, Hochbau und Tiefbau und ersetzt die bislang geltenden Regelwerke durch zeitgemäße Ausbildungsstrukturen, Inhalte und Prüfungsformen. Die neuen Verordnungen setzen schwerpunktmäßig auf Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Praxisnähe, um den realen Anforderungen der Branche besser zu entsprechen.

Zu den zentralen Neuerungen gehören unter anderem:

- **Ausbaufacharbeiter/in:** Der Beruf wird als modernisierte, generalistische Ausbildung über eine festgelegte Laufzeit strukturiert, mit fairer Vergütung und klaren Kompetenzzielen.
- **Bautechnische/r Konstrukteur/in:** Die bisherige Berufsbezeichnung „Bautechnischer Zeichner/in“ wird angepasst, um Kompetenzen in digitaler Planung (z. B. BIM) und im kollaborativen Arbeiten zu integrieren.
- **Bauwerksmechaniker/in für Abbruch und Betontrenntechnik:** Inhalte zur nachhaltigen Bearbeitung von Baustellen und Sicherheit werden stärker betont.

Die Reform geht über reine Namensänderungen hinaus: Ausbildungsstrukturen werden klarer, digitale und umweltbezogene Querschnittsthemen

werden fest verankert, und die Prüfungsordnungen – etwa durch gestreckte Abschlussprüfungen – sorgen für mehr Transparenz und Praxisbezug in der Bewertung von Abschlusskompetenzen.

Diese Modernisierungen erfolgen nicht isoliert. Sie stehen im Kontext einer internationalisierten Berufsbildungspolitik, in der Programme wie Erasmus+ grenzüberschreitende Ausbildungen und die Mobilität junger Fachkräfte unterstützen. Ein Ansatz, der angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels noch an Bedeutung gewinnt. Deutschland richtet seine Ausbildungslandschaft verstärkt auf internationale Talente aus, um rund 556 betroffene Berufsgruppen

gezielt mit qualifizierten Nachwuchskräften zu besetzen.

Die Neugestaltung der Ausbildungsordnungen ist Teil eines dynamischen Reformprozesses, der die duale Berufsausbildung als Motor für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt. Unternehmen, Bildungsträger und Auszubildende erhalten so ein moderneres, flexibleres System, das auf langfristige Fachkräftesicherung und auf die Herausforderungen der Zukunft ausgerichtet ist.

Weitere Informationen zur konkreten Umsetzung und zu unterstützenden Hilfsmaterialien finden Sie bei den zuständigen Kammern und beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). ■



Bild: reewungjuner/stock.adobe.com

Stier meint ...!

Manchmal frage ich mich, ob Konfetti eigentlich als Kulturgut gilt. Anders lässt sich kaum erklären, warum dieses bunte Papierzeug im Karneval offenbar Narrenfreiheit genießt. Es fliegt durch die Luft, klebt an Jacken, Schuhen und Gesichtern, verteilt sich großzügig über Straßen, Vorgärten und Einfahrten und soll sich danach bitte von selbst erledigen.



Irgendwann. Am besten ungesehen. Verantwortlich fühlt sich jedenfalls selten jemand.

Nun hat das Oberlandesgericht Köln diesem Mythos eine gründliche, sehr gründliche Reinigung verordnet. Ausgangspunkt waren ein Karnevalswagen, eine Konfetti-Kanone und ein fremdes Grundstück. Das Konfetti segelte nicht nur fröhlich durch die Luft, sondern landete zuverlässig dort, wo es garantiert niemand bestellt hatte. In Beeten, Fugen, Revisionsklappen und allen Ecken, die man normalerweise nur beim Frühjahrsputz bewusst wahrnimmt. Ergebnis: kein närrisches Durcheinander, sondern ein handfestes Problem.

65 Stunden Reinigung. Diese Zahl wirkt erst einmal absurd, bis man sich vorstellt, wie nasses Konfetti sich ver-

hält. Es klebt. Es verteilt sich. Es verschwindet nicht einfach. Wer glaubt, das sei mit einem Besen erledigt, hat entweder Personal oder noch nie selbst geputzt. Das Gericht sagt: plausibel. Und spricht dem Grundstückseigentümer 1.430 Euro zu.

Besonders angenehm ist der nüchterne Ton der Entscheidung. Kein romantisches „Karneval muss man aushalten“. Kein freundliches Weglächeln. Sondern eine einfache Feststellung: Wer fremdes Eigentum großflächig verschmutzt, haftet. Auch dann, wenn dabei Musik läuft. Auch dann, wenn alle lachen. Und auch dann, wenn Konfetti angeblich dazugehört. Aaaah ersetzt keine Rechtsgrundlage.

Natürlich versuchte der Grundstückseigentümer, das Maximum herauszuholen. Er hatte selbst gereinigt

und wollte den vollen Stundensatz eines Fachunternehmens abrechnen. Unternehmerisch, versteht sich. Mit Rechnung an sich selbst. Das Gericht blieb angenehm bodenständig. Eine Rechnung an sich selbst macht noch keinen Reinigungshandwerker. Versicherungskaufmann bleibt Versicherungskaufmann. Auch mit Laubsauger und Arbeitshandschuhen.

Ganz leer ging er dennoch nicht aus. 60 Prozent des üblichen Stundensatzes wurden anerkannt. Das ist fair. Eigenleistung ist etwas wert, aber Karneval ist kein Wunschkonzert, auch nicht bei der Abrechnung.

Der Veranstalter des Umzugs durfte sich entspannt zurücklehnen. Konfetti-Verbot ausgesprochen, Ordner eingesetzt, Strecke organisiert. Mehr kann man realistisch nicht verlangen. Karneval funktioniert nicht mit Durchsuchungen an jedem Wagen. Und Konfetti ist zwar lästig, aber kein Sicherheitsrisiko.

Am Ende bleibt eine Erkenntnis, die eigentlich banal sein sollte: Feiern ist schön. Verantwortung auch. Und beides schließt sich nicht aus. Wer wirft, sollte wissen, wohin. Wer trifft, sollte zahlen. Und wer glaubt, Konfetti löse



Bild: quimica.com/stock.adobe.com

sich von selbst in Wohlgefallen auf, irrt spätestens beim Putzen.

Vielleicht ist dieses Urteil deshalb so treffend, weil es nichts kaputt macht. Es erinnert nur daran, dass der gesunde Menschenverstand auch zwischen Weiberfastnacht und Aschermittwoch nicht automatisch Urlaub hat. Kon-

fetti darf fliegen. Aber irgendwo hört der Spaß auf. Meistens genau dort, wo fremdes Eigentum beginnt.

In diesem Sinn ... Kölle Alaaf! ■

Markus Stier

BRZ: WEGWEISEND UND INNOVATIV

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation
über mobile Endgeräte

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag

Blog „Entgelt & Co.“

Payroll 2026: Zwischen Technologie, Experience und Realität



Ich habe in den letzten Monaten viele Gespräche geführt. Mit Payroll-Verantwortlichen, HR-Leitungen, Beraterinnen, Softwareanbietern und Menschen, die tagtäglich dafür sorgen, dass Lohn und Gehalt korrekt, pünktlich und rechtssicher laufen. Und ich merke deutlich: Wir befinden uns nicht in einer Phase der Beruhigung nach dem Jahreswechsel. Die Belastung hat sich nicht aufgelöst, sie hat sich verlagert.

und Nachvollziehbarkeit in den Fokus. Denn eine Abrechnung ist nicht nur korrekt oder falsch, sie muss erklärbar sein. Gegenüber Mitarbeitenden, Führungskräften und Prüfinstanzen.

Ich erlebe zunehmend, dass Payroll hier eine neue Rolle einnimmt: nicht mehr nur ausführend, sondern steuernd. Wer KI nutzt, muss verstehen, wie sie entscheidet und wo menschliche Kontrolle unverzichtbar bleibt.

Automatisierung entlastet, aber sie macht Schwächen sichtbar

Ich beobachte, dass viele Unternehmen auf Automatisierung setzen, um ihre Payroll-Teams zu entlasten. Das ist richtig und notwendig. Gleichzeitig zeigt die Praxis aber, dass Automatisierung das verstärkt, was bereits da ist. Saubere Prozesse werden effizienter.

Unklare Zuständigkeiten werden problematischer. Schwache Datenqualität wird zum echten Risiko.

Gerade in hybriden Arbeitsmodellen, bei flexiblen Arbeitszeiten und komplexen Beschäftigungskonstellationen stoßen Systeme schnell an Grenzen, wenn Governance und Fachlogik nicht mitgedacht wurden. Mein Eindruck ist

klar: Technologie allein löst kein Problem. Sie zwingt Organisationen lediglich dazu, sich ehrlich mit ihren Strukturen auseinanderzusetzen.

Employee Experience beginnt nicht beim Benefit, sondern bei der Abrechnung

Ich halte es für einen wichtigen Perspektivwechsel, dass Payroll zunehmend als Teil der Employee Experience verstanden wird. Denn nichts wirkt so unmittelbar auf Vertrauen wie das eigene Gehalt.

Ich erlebe, dass Mitarbeitende heute transparente Abrechnungen erwarten, schnelle Antworten auf Rückfragen, funktionierende Self-Service-Lösungen und auch verlässliche Prozesse. Payroll ist damit nicht mehr unsichtbar. Sie wird spürbar. Und genau deshalb reicht es nicht mehr aus, „formal korrekt“ zu sein. Die Qualität der Payroll-Prozesse prägt das Erleben der Mitarbeitenden – jeden Monat.

Flexible Arbeit braucht flexible, aber stabile Payroll-Strukturen

Es ist deutlich zu sehen, wie stark sich Arbeitsmodelle verändert haben. Hybrid, remote, Teilzeit, neue Vergütungsmodelle – all das ist Realität. Für

Payroll steht aktuell nicht unter akutem Fristendruck, sondern unter strukturellem Veränderungsdruck. Und genau das macht die Situation so anspruchsvoll.

KI wird operativ, nicht mehr nur strategisch

Ich nehme wahr, dass 2026 das Jahr ist, in dem künstliche Intelligenz (KI) im HR- und Payroll-Umfeld nicht mehr nur diskutiert, sondern tatsächlich eingesetzt wird. Nicht als Vision, sondern als Werkzeug im Alltag. KI unterstützt bei der Verarbeitung großer Datenmengen, der Erkennung von Abweichungen und auch der Automatisierung standardisierter Prozesse.

Gleichzeitig stelle ich fest: Je operativer KI wird, desto stärker rücken Fragen nach Verantwortung, Transparenz

Payroll bedeutet das: mehr Varianten, mehr Sonderfälle, mehr Abstimmung. Gleichzeitig steigt der Anspruch, alles „einfach“ zu halten. Das ist kein Widerspruch, aber eine enorme Herausforderung. Payroll wird zunehmend zu einer infrastrukturellen Schlüsselrolle für moderne Arbeit. Sie verbindet Arbeitsrecht, Steuerrecht, Sozialversicherung, Technologie und Kommunikation. Wer das unterschätzt, zahlt

später einen hohen Preis – organisatorisch wie menschlich.

Corporate Health Experience: Payroll wirkt stärker, als viele denken

Wenn über Corporate Health gesprochen wird, geht es oft um Maßnahmen, Programme oder Angebote. Aus meiner Sicht wird dabei etwas Ent-

scheidendes übersehen: Payroll trägt direkt zur psychischen Sicherheit bei. Eine korrekte, transparente und verlässliche Abrechnung reduziert Stress. Fehler, Intransparenz oder verzögerte Klärungen erhöhen ihn massiv. Gerade in Zeiten hoher Belastung ist Payroll nicht neutral. Sie stabilisiert oder verunsichert.

Ich bin überzeugt: Die größte Veränderung betrifft nicht die Tools, sondern die Rollen.

Payroll braucht heute andere Kompetenzen als noch vor wenigen Jahren:

- technisches Verständnis,
- Prozessdenken,
- rechtliche Sicherheit,
- Kommunikationsfähigkeit
- und die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen.

Payroll entwickelt sich zur interdisziplinären Funktion. Das erfordert Investitionen in Systeme, aber vor allem in Menschen.

Fazit

Der Jahreswechsel liegt hinter uns.

Die eigentlichen Fragen liegen vor uns.

Payroll wird nicht einfacher.

Aber sie wird sichtbarer, relevanter und strategischer.

Ich glaube, es ist an der Zeit, Payroll nicht länger als „funktionierenden Hintergrundprozess“ zu betrachten, sondern als das, was sie ist: ein zentraler Stabilitätsfaktor für Unternehmen – wirtschaftlich, rechtlich und menschlich.

Nicht alles lässt sich sofort lösen. Aber vieles lässt sich klarer sehen, wenn wir anfangen, die richtigen Fragen zu stellen.

Und genau das sollten wir jetzt tun.



Wie künstliche Intelligenz (KI) die Payroll unterstützt

Ein Arbeitstag in der Entgeltabrechnung 2028

Es ist Montagmorgen, 8:15 Uhr. Abrechnerin Regina Muster arbeitet in einem mittelständischen Unternehmen und beginnt die Vorbereitung für den Monatslauf. Vieles davon läuft automatisiert: Das System hat bereits die Daten aus der Zeitwirtschaft übernommen, variable Entgeltbestandteile importiert, gesetzliche Parameter aktualisiert.

Was früher Stunden manueller Arbeit erforderte, erledigt Muster heute weitgehend systemgestützt. Doch der Arbeitstag der Payroll-Fachkräfte ist dadurch nicht leerer geworden – er ist anspruchsvoller.

Der Sonderfall kommt wie so oft unerwartet

Kurz nach Arbeitsbeginn geht eine Anfrage aus dem HR-Bereich ein: Eine Führungskraft soll kurzfristig eine einmalige Sonderzahlung erhalten, rückwirkend für mehrere Monate, verbunden mit einer Vertragsänderung. Der Fall ist nicht außergewöhnlich, aber komplex. Steuerliche Behandlung, Sozialversicherung, Beitragsbemessungsgrenzen und Rückrechnungen muss unsere fiktive Abrechnerin Muster korrekt berücksichtigen.

Das Abrechnungssystem erkennt den Vorgang als Sonderfall. Eine KI-gestützte Assistenzfunktion analysiert die Konstellation und gibt Hinweise aus: erhöhte Abgabenlast, mögliche Überschreitung der Beitragsbemessungsgrenze, erhöhte Prüfungsrelevanz. Zusätzlich schlägt das System zwei Berechnungsvarianten vor.

Unterstützung statt Entscheidung

Was das System nicht tut: eine Entscheidung treffen. Es berechnet, vergleicht und weist auf Risiken

hin – mehr nicht. Die Verantwortung liegt weiterhin bei der Payroll-Fachkraft. Muster prüft die Vorschläge, gleicht sie mit der individuellen Vertragssituation ab und berücksichtigt unternehmensinterne Regelungen. Eine der vorgeschlagenen Varianten ist rechnerisch korrekt, würde aber in diesem Fall zu einer unerwünschten Nebenwirkung bei den Abgaben führen.

Die Entscheidung fällt bewusst gegen den Standardvorschlag des Systems.

Muster dokumentiert die Entscheidung – inklusive Begründung. Die KI unterstützt dabei, indem sie eine strukturierte Entscheidungsdokumentation vorbereitet, die Muster ergänzt und final freigibt.

Payroll als fachlicher Sparringspartner

Im nächsten Schritt bindet Muster die HR ein. Sie erläutert die Auswirkungen der Sonderzahlung auf



Bild: ianroslav/stock.adobe.com

Nettobetrag, Abgaben und Kosten. Die KI stellt dazu automatisch eine übersichtliche Simulation bereit. Die Interpretation und Einordnung übernimmt jedoch der Mensch. HR kann auf dieser Basis fundiert entscheiden, wie die Zahlung umgesetzt wird.

Hier zeigt sich eine zentrale Veränderung der Rolle: Die Payroll ist nicht mehr reine Abrechnungsstelle, sondern fachlicher Sparringspartner. Die Kompetenz liegt nicht im schnellen Rechnen, sondern im Erklären, Abwägen und Beraten.

Kontrolle statt blindes Vertrauen

Vor dem Monatsabschluss führt das System eine automatisierte Plausibilitätsprüfung durch. Auffälligkeiten markiert es: Abweichungen zu Vormonaten, ungewöhnliche Kostenveränderungen, Sonderfälle mit erhöhtem Prüfpotenzial. Die KI priorisiert diese Hinweise, ersetzt aber keine Kontrolle.

Die Payroll-Fachkraft entscheidet, welche Punkte relevant sind und welche erklärbar. Ein Ausreißer entpuppt

sich als bewusste Entscheidung aufgrund einer Tarifänderung. Auch dieser Zusammenhang wird dokumentiert – für spätere Rückfragen oder Prüfungen.

Prüfungssicherheit durch Transparenz

Einige Monate später findet eine Sozialversicherungsprüfung statt. Die Prüfer fragen gezielt nach der Sonderzahlung. Alle relevanten Informationen sind lückenlos dokumentiert: Berechnungslogik, Entscheidungsgrundlage, Freigaben. Die KI hat geholfen, Struktur und Vollständigkeit sicherzustellen – die fachliche Verantwortung lag durchgehend bei der Payroll.

Der Prüfer stellt fest: Die Abrechnung ist nicht nur korrekt, sondern auch nachvollziehbar. Genau hier liegt der Mehrwert digital unterstützter Payroll-Arbeit.

Was sich wirklich verändert hat

Dieses Szenario ist keine ferne Vision, sondern eine realistische Fortschreibung heutiger Entwicklungen. Die

zentrale Veränderung liegt nicht in der Technik, sondern in der Arbeitsweise:

- Routineaufgaben sind weitgehend automatisiert.
- Sonderfälle stehen stärker im Fokus.
- Entscheidungen werden bewusster getroffen.
- Die Dokumentation wird systematisch unterstützt.
- Die Payroll agiert beratend statt reaktiv.

Die KI fungiert als Co-Pilot: Sie denkt mit, weist hin, strukturiert – entscheidet aber nicht.

Anforderungen an die Rolle der Payroll

Damit dieses Zusammenspiel funktioniert, braucht es qualifizierte Fachkräfte. Urteilsvermögen, Fachverständnis und Kommunikationsfähigkeit sind entscheidender als technisches Detailwissen. Payroll-Fachkräfte müssen Systeme verstehen, ohne ihnen blind zu vertrauen. Sie müssen Ergebnisse einordnen, Risiken benennen und Entscheidungen vertreten können.

Unternehmen, die die Payroll weiterhin ausschließlich als operative Abrechnungsfunktion betrachten, verschenken Potenzial. Wer sie dagegen als fachliche Instanz begreift und stärkt, profitiert von höherer Qualität, besserer Rechtssicherheit und klareren Entscheidungsprozessen.

Fazit

Die Zukunft der Entgeltabrechnung ist weder vollautomatisch noch menschenleer. Sie ist hybrid. KI übernimmt Rechenleistung und Struktur, der Mensch Verantwortung und Urteil. Genau darin liegt die Stärke moderner Payroll-Arbeit – und ihre wachsende Bedeutung im Unternehmen. ■



Wenn Technologie Leistung verspricht

Next Work 2026: Performance durch Technologie

Das Jahr 2026 markiert keinen radikalen Bruch, sondern einen Wendepunkt. Die Arbeitswelt ist nicht plötzlich digitaler geworden, sie ist abhängiger geworden. Von Daten. Von Algorithmen. Von Systemen, die versprechen, Leistung sichtbar, steuerbar und vergleichbar zu machen. Künstliche Intelligenz (KI) ist dabei nicht länger Innovationstreiber, sondern Infrastruktur.

Unternehmen setzen KI ein, um Performance zu analysieren, Lernpfade zu personalisieren und Potenziale vorherzusagen. Gleichzeitig rückt ein Thema in den Vordergrund, das lange als Bremsklotz galt: Regulierung. Mit der europäischen KI-Verordnung wird klar: Wer Technologie zur Leistungssteuerung nutzt, übernimmt Verantwortung, rechtlich, ethisch und organisatorisch.

Next Work 2026 ist damit kein Technikthema mehr. Es ist eine Governance-Frage.

Performance neu definiert: Vom Output zur Wirksamkeit

Leistung wird 2026 nicht mehr ausschließlich über Zielerreichung gemessen. Unternehmen erkennen, dass klassische KPIs in komplexen Arbeitsumgebungen zu kurz greifen. Stattdessen rücken adaptive Performance-Modelle in den Fokus: kontinuierliches Feedback, Skill-basierte Bewertungen und teamorientierte Zielsysteme.

KI unterstützt diese Entwicklung, indem sie Muster erkennt, Korrelationen sichtbar macht und Prognosen ermöglicht. Doch sie entscheidet nicht. Zumindest sollte sie das nicht. Die leistungsfähigsten Organisationen nutzen KI als analytisches Instrument und behalten die kulturelle Bewertung bewusst beim Menschen.

Der Mehrwert liegt nicht in der Automatisierung von Bewertung, sondern

in der Qualität der Entscheidungsgrundlage.

Technologie als Booster, aber nicht als Selbstläufer

Der Einsatz von KI im Performance-Management folgt 2026 drei klaren Linien:

- KI-Co-Piloten unterstützen Führungskräfte bei der Analyse und Vorbereitung von Gesprächen.
- Hybride Modelle trennen Dateninterpretation und Bewertung bewusst.
- Resilienz-Metriken gewinnen an Bedeutung, um Überlastung und Fluktuation frühzeitig zu erkennen.

Gleichzeitig zeigt sich: Je näher KI an individuelle Bewertungen, Karrierepfade oder Vergütung rückt, desto sensibler wird ihr Einsatz. Genau an dieser Schwelle verliert Technologie ihre Neutralität und Regulierung wird relevant.

Praxisrealität: KI wird schneller genutzt, als Regeln entstehen

In Gesprächen mit Unternehmen zeigt sich ein differenziertes Bild: Einige Organisationen erlauben ihren Mitarbeitenden explizit den Einsatz von ChatGPT, nach Schulung, mit klaren Leitplanken, aber häufig in der kostenlosen, öffentlich zugänglichen Version. Andere gehen einen Schritt weiter und entwickeln interne KI-Assistenten, die gezielt auf Prozesse, Richtlinien und internes Wissen zugreifen. Wieder

andere erproben KI aktuell im HR-Vertragsmanagement, etwa bei Arbeitsverträgen, Zusatzvereinbarungen oder Vertragsänderungen.

Diese Vielfalt zeigt Fortschritt. Sie offenbart aber auch ein zentrales Spannungsfeld: Die praktische Nutzung von KI ist der regulatorischen Einordnung deutlich vorausgeeilt.



Bild: Irina Ukrainets/stock.adobe.com

Der Einsatz öffentlicher KI-Tools: Produktivität mit Nebenwirkungen

Der kontrollierte Einsatz generativer KI durch Mitarbeitende ist 2026 keine Ausnahme mehr. Schulungen zu Prompting, Datenschutz und Anwendungsgrenzen gehören vielerorts bereits zum Standard. Doch gerade die Nutzung frei verfügbarer KI-Modelle birgt Risiken, die häufig unterschätzt werden.

Auch bei geschultem Personal bleibt ein strukturelles Problem bestehen: Öffentliche KI-Systeme unterliegen nicht der unternehmensinternen Kontrolle. Inhalte, Eingaben und Kontexte können, abhängig vom Anbieter, verarbeitet oder zur Modelloptimierung genutzt werden. Für sensible Informationen, personenbezogene Daten oder arbeitsrechtliche Inhalte ist das ein nicht kalkulierbares Risiko.

Die zentrale Frage lautet daher nicht, ob Mitarbeitende KI nutzen, sondern wo und in welchem Rahmen.

Als Reaktion darauf entwickeln viele Unternehmen eigene, geschlossene KI-Lösungen. Diese internen Assistenten greifen ausschließlich auf freigegebene Prozesse, Vorlagen und Richtlinien zu und sind technisch wie organisatorisch kontrollierbar.

Sie unterstützen Mitarbeitende unter anderem bei:

- HR- und Payroll-Fragestellungen,
- Prozessabläufen,
- Richtlinieninterpretationen,
- interner Wissensrecherche.

Hier zeigt sich ein klarer Reifegrad: KI wird nicht pauschal freigegeben, sondern kontextualisiert, begrenzt und verantwortet. Genau diese Architektur entspricht dem Geist der europäischen KI-Regulierung.

HR-Vertragsmanagement als neuer Prüfstein

Besonders sensibel ist der Einsatz von KI im Arbeitsvertragskontext. Gemeint sind nicht kommerzielle Verträge,

sondern Arbeitsverträge, Zusatzvereinbarungen, Vertragsänderungen oder individualisierte Regelungen zu Vergütung, Arbeitszeit oder Befristung.

Automatisierte Analysen, Fristenüberwachung oder Konsistenzprüfungen versprechen Effizienz, greifen aber unmittelbar in Rechte und Pflichten von Beschäftigten ein. Genau hier wird deutlich, warum Regulierung notwendig ist.

KI-Systeme, die Vertragsinhalte analysieren, bewerten oder Handlungsempfehlungen ableiten, bewegen sich nahe an hochrisikorelevanten Anwendungsfällen. Fehler, Verzerrungen oder fehlende Transparenz können arbeitsrechtliche, datenschutzrechtliche und mitbestimmungsrelevante Konsequenzen haben.

Die Leitlinie ist eindeutig:

KI darf unterstützen, strukturieren, vergleichen, Hinweise geben. Sie darf jedoch nicht autonom entscheiden oder rechtlich bewerten.



Die EU-KI-Verordnung: Von der Pflicht zur strategischen Leitplanke

Die europäische KI-Verordnung setzt genau an dieser Praxis an. Sie zwingt Unternehmen nicht zum Verzicht, sondern zur Systematisierung ihres KI-Einsatzes.

Relevant wird insbesondere:

- die Einstufung von KI-Anwendungen nach Risikoklassen,
- Transparenzpflichten gegenüber Mitarbeitenden,
- dokumentierte Entscheidungs- und Kontrollmechanismen,
- der Nachweis ausreichender KI-Kompetenz im Unternehmen.

Gerade beim Einsatz externer, nicht kontrollierter KI-Tools geraten Organisationen hier unter Druck. Schulung allein reicht nicht. Technische Kontrolle und klare Nutzungsarchitekturen werden zum entscheidenden Faktor.

Regulierung wird damit vom Compliance-Anhang zur strategischen Leitplanke.

Payroll im Fokus: Wenn Performance zur Zahl wird

Besonders deutlich wird die Relevanz der KI-Verordnung im Bereich Payroll. Leistungsbezogene Vergütung, Bonusmodelle und variable Entgeltbestandteile werden zunehmend datenbasiert gesteuert. KI ermöglicht

hier eine Abkehr von starren Abrechnungszyklen hin zu kontinuierlichen Anpassungen.

Was effizient klingt, ist hochsensibel. Denn sobald KI Einfluss auf Vergütungsentscheidungen nimmt, gelten erhöhte Transparenzanforderungen. Mitarbeitende müssen nachvollziehen können, wie leistungsbezogene Komponenten zustande kommen – und wo menschliche Entscheidungen greifen.

Payroll entwickelt sich damit vom operativen Abwickler zum Risikomanager datenbasierter Vergütungssysteme.

Agentische KI und Skills First: Die nächste Eskalationsstufe

Mit agentischen KI-Modellen verschärft sich die Lage weiter. Diese Systeme handeln nicht nur regelbasiert, sondern verfolgen eigenständig Ziele, etwa beim Einsatz von Mitarbeitenden oder der Teamoptimierung.

Parallel setzen Unternehmen verstärkt auf Skills-First-Ansätze. Die Vergütung orientiert sich weniger an Stellenprofilen, stärker an Kompetenzen. KI unterstützt dabei die Erfassung und den Vergleich und rückt damit sehr nah an individuelle Entgeltlogiken heran. Gerade diese Kombination zeigt: Die KI-Verordnung ist kein Innovationshemmnis, sondern ein notwendiger Ordnungsrahmen.

Fazit

Technologie kann Performance verstärken, aber nicht ersetzen. Die europäische KI-Verordnung zwingt Unternehmen, sich ehrlich zu machen. Wer KI nutzt, um Leistung zu steuern, muss erklären können, wie fair, transparent und verantwortungsvoll das geschieht. Für HR und Payroll ist das keine Belastung, sondern eine Chance. Denn dort, wo Regeln Klarheit schaffen, entsteht Vertrauen. Und Vertrauen bleibt auch 2026 die wichtigste Währung der Arbeitswelt ■

Ren Collins





Keine Angst vor ChatGPT und Co.

So starten Sie klug und sicher durch!

19. Mai 2026 | Online | 08:30 Uhr – 10:00 Uhr
Referent: André Gorpe

Schwerpunkte:

- ✓ Verstehen Sie das Grundprinzip von generativer KI
- ✓ Was und wie versteht eine KI eigentlich?
Drücken Sie sich präzise und klar aus.
- ✓ Überblick über unterschiedliche Anwendungsgebiete
- ✓ Verbessern Sie die Prompts und lassen Sie die KI diese für sich erstellen

Jetzt anmelden: www.datakontext.com



Was kann die KI, was ich nicht kann?

Warum Urteilsvermögen wichtiger wird als reine Abrechnungsroutine

ChatGPT hier, Gemini da – künstliche Intelligenz (KI) ist in unseren Alltag eingezogen. Mal leistet sie Aufgaben besser, mal schlechter. Was klar ist: Mit ihr bricht ein neues Zeitalter an. Automatisierte Prozesse, integrierte Prüfmechanismen und erste KI-gestützte Assistenzfunktionen verändern die tägliche Arbeit in der Payroll bereits spürbar. Da bei stellt sich weniger die Frage, ob sich die Rolle der Entgeltabrechnung verändert, sondern wie sie sich verändert.

Ein zentrales Ergebnis dieser Entwicklung: Die fachliche Bedeutung der Payroll nimmt zu, gleichzeitig verschieben sich die erforderlichen Kompetenzen.

Über viele Jahre war die Entgeltabrechnung stark durch operative Tätigkeiten geprägt: Daten erfassen, Abrechnungen durchführen, Korrekturen vornehmen, Fristen einhalten. Die Digitalisierung übernimmt heute zunehmend genau diese standardisierten Abläufe. Systeme rechnen schneller, prüfen systematisch und verarbeiten große Datenmengen zuverlässig.

Was jedoch weiterhin wichtig bleibt, ist die fachliche Verantwortung. Je mehr Prozesse Betriebe automatisieren, desto stärker rückt die Rolle der Payroll als prüfende, bewertende und erklärende Instanz in den Vordergrund. Entgeltabrechner verstehen sich seltener als „Rechner“, dafür häufiger als Entscheider, Kontrollinstanz und Ansprechpartner für komplexe Fragestellungen.

Qualifikationen ändern sich

Mit dieser Verschiebung verändern sich auch die Anforderungen an die Qualifikation. Programmierkenntnisse oder tiefgehendes KI-Wissen sind dabei nicht entscheidend. Wichtiger

werden Kompetenzen, die bisher oft als selbstverständlich galten, nun aber an Bedeutung gewinnen.

Automatisierte Systeme liefern Hinweise, Warnungen oder Berechnungsvorschläge. Die Entscheidung, wie Unternehmen damit umgehen, liegt weiterhin beim Menschen. Payroll-Fachkräfte müssen beurteilen

können, ob ein Vorschlag sachlich korrekt, rechtlich zulässig und im konkreten Fall angemessen ist. Dazu gehört auch, Risiken zu erkennen und bewusst zu entscheiden, wann ein Sonderfall vorliegt.

Zudem arbeiten moderne Abrechnungssysteme zunehmend vernetzt. Entgeltabrechnung, Zeitwirtschaft,

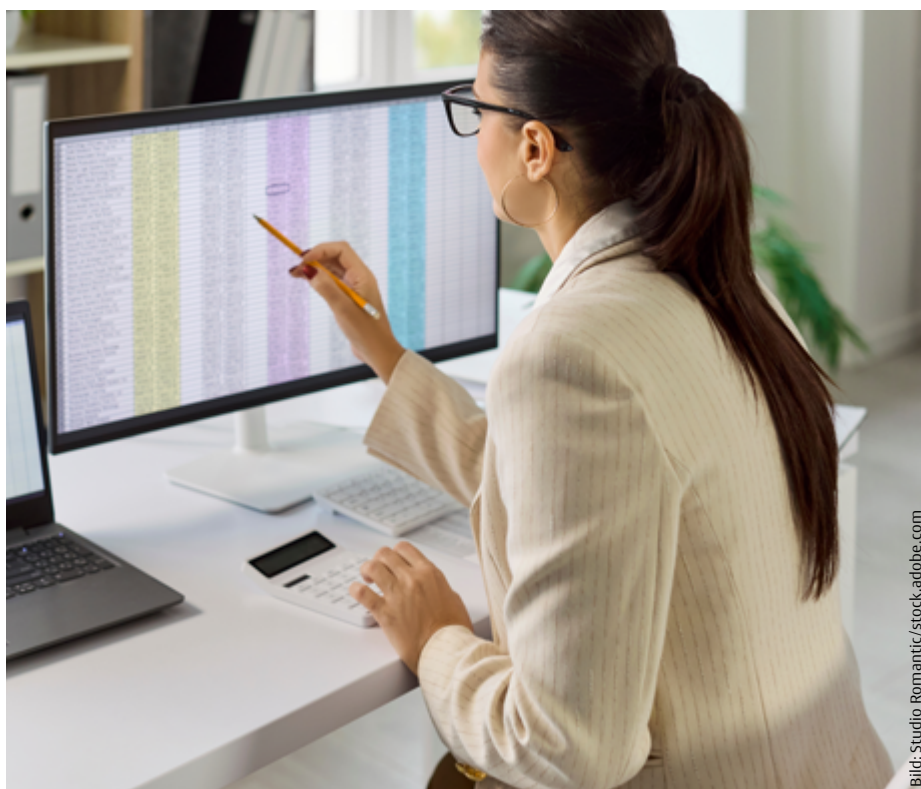


Bild: Studio Romantic/stock.adobe.com

Kompetenz-Check: Bin ich gut aufgestellt für die digitale Payroll?

Fachliche Einordnung und Urteilsvermögen

- ☐ Ich kann systemseitige Warnungen und Prüfhilfen fachlich bewerten.
- ☐ Ich erkenne, wann ein automatisierter Vorschlag nicht zum Einzelfall passt.
- ☐ Ich treffe bewusst Entscheidungen – auch gegen den Systemvorschlag, wenn nötig.

Verständnis für Zusammenhänge

- ☐ Ich verstehe die Auswirkungen von Abrechnungsentscheidungen auf Steuer, Sozialversicherung und Finance.
- ☐ Ich kann erklären, wie Änderungen in HR- oder Zeitdaten die Entgeltabrechnung beeinflussen.
- ☐ Ich erkenne Abhängigkeiten zwischen Abrechnung, Meldungen und Reporting.

Dokumentation und Nachvollziehbarkeit

- ☐ Ich dokumentiere Sonderfälle so, dass sie auch später verständlich sind.
- ☐ Ich kann Entscheidungen gegenüber internen Stellen oder Prüfern sachlich begründen.
- ☐ Ich halte Abrechnungslogiken transparent und prüfungssicher fest.

Kommunikation und Beratung

- ☐ Ich erkläre komplexe Abrechnungssachverhalte verständlich – auch für Nicht-Fachleute.
- ☐ Ich sehe mich als Ansprechpartner für HR und Führungskräfte, nicht nur als Ausführende.
- ☐ Ich kann Unsicherheiten oder Risiken klar benennen.

Weiterentwicklung und Lernbereitschaft

- ☐ Ich bilde mich regelmäßig zu rechtlichen und fachlichen Änderungen weiter.
- ☐ Ich tausche mich aktiv mit Kolleginnen und Kollegen zu Sonderfällen aus.
- ☐ Ich sehe Digitalisierung als Unterstützung, nicht als Bedrohung meiner Rolle.



Bild: Cookie Studio/stock.adobe.com

HR, Finance und externe Meldesysteme greifen ineinander. Wer die Payroll verantwortet, benötigt daher ein Verständnis für diese Wechselwirkungen – etwa für Auswirkungen auf Sozialversicherung, Steuer, Rückstellungen oder Budgetplanung.

Gerade bei komplexen Sachverhalten gewinnt außerdem die nachvollziehbare Dokumentation an Gewicht. Entscheidungen müssen erklärbar sein – intern gegenüber HR und Führungskräften ebenso wie extern bei Prüfungen. Die Fähigkeit, Abrechnungslogiken verständlich darzustellen, avanciert damit zu einer Kernkompetenz.

Mehr Kommunikation, mehr fachliche Auskünfte

Hinzu kommt die kommunikative Rolle der Payroll. Rückfragen aus HR, Finance oder von Mitarbeitenden nehmen nicht ab, sondern verändern

ihren Charakter. Es geht weniger um einfache Auskünfte und häufiger um Einordnung, Erklärung und Beratung. Klare, sachliche Kommunikation gehört damit zum Arbeitsalltag des Entgeltabrechners.

Diese Kompetenzverschiebung hat unmittelbare Folgen für die Qualifizierung und Weiterbildung. Klassische Schulungen zu Rechenwegen und Einzelfällen bleiben wichtig, reichen allein jedoch nicht mehr aus. Zukünftig gewinnen Formate an Bedeutung, die die Urteilsfähigkeit stärken: Fallanalysen, Szenarien, Praxisbeispiele und interdisziplinäre Schulungen.

Auch der Austausch im Team wird relevanter. Digitale Systeme standardisieren Prozesse – die fachliche Qualität entsteht im gemeinsamen Verständnis und in klaren Entscheidungsregeln. Payroll-Teams profitieren davon, wenn sie Zeit und Raum für eine fachliche Abstimmung erhalten.

Die Sorge, die Digitalisierung könne die Entgeltabrechnung ersetzen, greift daher zu kurz. Tatsächlich verlagert sich der Schwerpunkt weg von einer repetitiven Tätigkeit hin zu fachlicher Verantwortung. Payroll wird weniger unsichtbar im Hintergrund, dafür sichtbarer als qualifizierte Instanz mit hoher Relevanz für Unternehmen.

Fazit

Digitalisierung verändert die Entgeltabrechnung grundlegend – jedoch nicht durch den Wegfall von Kompetenz, sondern durch deren Neugewichtung. Im Zentrum stehen künftig Urteilsvermögen, Fachverständnis und Kommunikationsfähigkeit. Wer diese Fähigkeiten stärkt, bleibt auch im digitalen Zeitalter unverzichtbar. ■

Einfach nur Vorurteile statt Lösungen?

Generationen gegeneinander?

Jede „Jugend“ hat ihre eigenen Kritiker“? Warum beschäftigt uns gerade dann die Generation Z, also GenZ, so besonders und anhaltend? Liegt es an dem, was sie darstellen, fordern, vielleicht sogar verweigern? Niemals sollte man alle über einen Kamm scheren, aber sind das nicht längst Gesellschaftsphänomene? Brauchen wir nicht mehr denn je gezielte Brückenbauer zwischen den Generationen, also Menschen, Strukturen oder Formate, die Perspektiven vermitteln, Dialog ermöglichen und gegenseitiges Verständnis fördern? Worin liegen die wahren Ursachen? Wer werden die „Retter“ unserer gespaltenen Gesellschaft? Was müssen wir tun und verändern, damit Arbeitswelt und Gesellschaft – mit allen und vor allem für alle – eine echte Zukunft haben?

Einfach nur kindisch?

Die Diskussionen sind geprägt von großen Erwartungen, einigen Vorurteilen und ebenso von gerechtfertigten Bedenken und ernstzunehmenden Sorgen – aufgrund der vielen aktuellen bestehenden Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft und unsere Zukunft. Das alles, was daraus erwachsen ist und in den andauernden Debatten zum täglichen „Dauerbrenner“ geworden ist, muss wohl tiefgreifender angegangen werden. Hier geht es nicht einfach nur um „auf die Schnelle überbrückbare Differenzen“ – entstanden aus vorübergehenden Trends oder „unreifen Launen“.

Zudem sollte und darf die Frage, wer denn überhaupt noch Chancen auf was haben kann und wird, nicht auf die falsche Weise relativiert und klein-geredet werden: Nicht die Hoffnung, sondern die konkrete Chance auf etwas ist im Grunde der Motor von allen und allem. Und ist tatsächlich etwas, was sich nie geändert hat und nicht ändern wird. Vieles von dem, was jetzt nicht mehr läuft und stimmt, darf nicht nur beliebig in bestimmte Richtungen abgeschoben werden. Wir müssen uns wesentlich mutiger und

reflektierter (hinter-)fragen, wen oder was dieses Versagen wirklich spiegelt.

Hoffnungslos oder herausfordernd?

Es drängt also, gerade jetzt (all!) diese richtigen Fragen stellen – was ebenso bedeutet, wir müssen aufhören, uns vermeintlich „erhaben“ an nutzlosen Klischees abzuarbeiten, und uns der Tatsache stellen, dass wir an einem Punkt sind, an dem wir nicht zu gewohnten (althergebrachten) Traditionen übergehen und (vielleicht längst überholte) Tagesordnungen abarbeiten können. Einfach wieder länger arbeiten, schnell mal eine Armee aufbauen? Es gab dafür einmal gute Gründe – sie hießen nicht nur Entwicklung, sondern Fortschritt. Das wir vor vielen großen Herausforderungen stehen, heißt aber trotzdem auch: Alle müssen ihren Beitrag leisten und sich (aufeinander zu) bewegen und es müssen auch alle gehört werden. Wir kommen nicht umhin, dafür auch ernsthafte, erstrebenswerte und echt erreichbare Ziele und Belohnungen zu schaffen, da hilft kein Lamentieren in Bezug auf bestehende Krisen oder vermeintliche Ressourcenknappheit. Denn es wäre



gelogen, zu sagen, das geschieht auf Kosten „aller“.

Gemeinsam Verantwortung tragen

Die Zeit von (überheblicher) Augenschwärmerei ist vorbei. Nur gemeinsam haben wir die Chance, es mit aller Kraft zu schaffen, da darf es auch keine weitere „Schuldzuschieberei“ im Sinne von „Generationen-Bashing“ oder ganze „Gruppenverurteilungen“ geben. Trotzdem dürfen wir nicht ignorieren, was längst Zeitgeist geworden ist, was wirklich schief läuft, wo sich falsche Strukturen eingeschlichen haben – und wir den Kontakt und die Bodenhaftung leider längst verloren haben. Hier braucht aber längst mehr, als alles nur korrekt zu identifizieren und zu benennen.

Es gilt zu differenzieren, zu hinterfragen und vor allen darum, Verantwortung(en) zu übernehmen – denn das,

was uns als älterer Generation folgt, haben (auch) wir vorbereitet, geschaffen und müssen in der Lage sein, mit den Konsequenzen als Form von (selbstverschuldeten) Reaktionen und Ergebnissen umzugehen, diese nicht nur verstehen, sondern selbst auch wesentlich „erwachsener“, intelligenter und deutlich reflektierter darauf reagieren.

Immer auf die „Jungen“?

Wo liegt denn nun der Schwerpunkt der vermeintlichen Vorurteile, die es intensiver zu beleuchten gilt? Denn eines lässt sich sagen: Die Generationen Z und Alpha sind definitiv anders, als wir es eben „(von uns selbst) gewohnt sind“ und wir es bisher einfach erwartet und vorausgesetzt haben. Um welche Altersgruppen geht es dabei genau? Zur Generation Z zählen wir in der Regel Menschen, die etwa zwischen 1997 und 2010 geboren wurden. Die Generation Alpha umfasst die Geburtsjahrgänge ab 2010

bis Mitte der 2020er-Jahre. Die aktuelle Forschung zeichnet uns auf gewisse Weise bereits ein differenziertes Bild, welche die Unterstellung von bestehenden Klischees zu entkräften scheint, mit der Botschaft, dass sie nicht einfach nur bequem und durchaus leistungsbereit seien.

So wenig, wie man bestehende Vorurteile auf alle Angehörigen der GenZ oder Alpha übertragen und einfach verallgemeinern sollte, umso mehr muss man sich ihrer im Detail annehmen und diese durchleuchten – sowohl, um sie vielleicht zu entkräften, aber vor allem auch, um den Ursachen für deren Entstehung auf den Grund zu kommen, um eine Art „Gesamtlösung“ zu finden, die uns endlich alle weiterbringt. Selbst wenn wir mit einem solchen Beitrag hier nur wichtige Fragen anstoßen und mögliche Lösungsansätze vorbereiten können.

Alles relativ?

Spricht man heute über das Thema intensiv mit Unternehmern, Vorgesetzten, Ausbildern und anderen Verantwortlichen oder Zuständigen im sozialen Sektor, so muss auch deren alltäglichen Wahrnehmungen, Erlebnissen und zu bewältigenden (zusätzlichen) Aufgaben und großen Herausforderungen nicht nur die entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet werden. Es muss beziehend auf deren Feedbacks, Erlebnisschilderungen und Erfahrungen sich der von ihnen ebenso benannten (konkreten) und tatsächlich häufig auftretenden Problemlagen angenommen werden. Da helfen solche „im Grunde genommen zahlenmäßig guten Prognosen“ weder im Arbeitsalltag noch in der Gestaltung von zukunftsfähigen und risikoarmen Erwerbsbiografien. Wir brauchen das Bewusstsein, die Konzepte und auch den richtigen Handlungsspielraum, um entsprechend zu reagieren und zu handeln.

Zielführende Zahlenspiele?

Wenn man darauf abhebt, dass „erstaunlich optimistische 52 Prozent der befragten Jugendlichen ihre eigenen Perspektiven positiv“ sähen, auch „nur 35 Prozent“ Angst vor der



Bild: Mangostar/stockadobe.com

Arbeitslosigkeit hätten und man mit einem 15-Jahres-Vergleich dadurch von einem historischen Tiefstand spricht, so kann sich das wie ein gewollt positiv zu wertendes Narrativ lesen, das auf Ergebnissen aktueller Jugendstudien basiert. Nicht nur, weil man sich nun vielmehr auf den nächsten besseren oder -schlechteren Zeitpunkt bezieht, sondern die Kritiker der jungen Generation ihre Erfahrungswerte und Erwartungshaltungen in einer anderen Zeit gebildet haben. Natürlich klingt es erstmal gut, wenn man so liest, dass zwei Drittel der Jugendlichen bereit wären, richtig viel zu arbeiten, wenn es sich lohnt. Fast 60 Prozent von ihnen seien der Auffassung, dass Erfolg auch Mehrarbeit erfordert. Wie groß ist dann das (wirkliche) „Aber!“ und wie viel wiegt es dann tatsächlich in der Realität? Abgesehen davon, dass hier alle in der Theorie sprechen.

Zwischen Tatsachen und Tragweite?

Schaut man sich die Zahlen der Shell-Studie zunächst mal ganz grob an, so könnte man es dagegen genauso auf diese Art ausdrücken: „Nur knapp die Hälfte der jungen Menschen in Deutschland glaubt überhaupt an eine gute Zukunft“ oder „bereits jeder dritte junge Mensch“ fürchtet, arbeitslos zu werden. Solche Werte sagen im Grunde auch viel zu wenig aus über die Tiefe und Tragweite sozial-psychologischer Faktoren sowie über die ungleiche Betroffenheit je nach sozialer Herkunft, Sozialisierung und tatsächlichen Zugängen zu Bildung, Sicherheit und Arbeitsmarktchancen. Ebenso stehen sie zum Erhebungszeitpunkt für sich und berücksichtigen noch nicht, dass nun auch der Mittelstand immer mehr von der um sich greifenden wirtschaftlichen Verunsicherung betroffen ist. Hinzu kommt, dass immer mehr angehende Akademiker nach ihrem Abschluss nun plötzlich nicht mehr gefragt sind als Einsteiger auf dem Markt. Die Frage lautet aktuell tatsächlich: „Auf wen wartet die (Arbeits-)Welt nun wirklich?“

oder halbleer das Glas“ gerade zu sein scheint – in Bezug auf das allgemeine „Hoffungsbarometer“ und die daraus abgeleitete Leistungsbereitschaft. Solche Zahlenvergleiche gehen den eigentlichen Fragen nicht auf den Grund, wo die Störgefühle und Spannungsfaktoren zwischen den Generationen eigentlich herkommen (ebenso wenig, was daraus abzuleiten ist). Denn die Studien sagt nichts darüber aus, mit welchem Spirit sich an der Jugend aufreibende ältere Generationen groß geworden sind und welche (real) gelebten, erlebten und existierenden Chancen, Erfolge, Karrieren, Perspektiven diese erreichen konnten und welche Möglichkeiten sie in Bezug auf Vermögenserwerb und Rentensicherung hatten und (konsolidierend) umsetzen konnten.

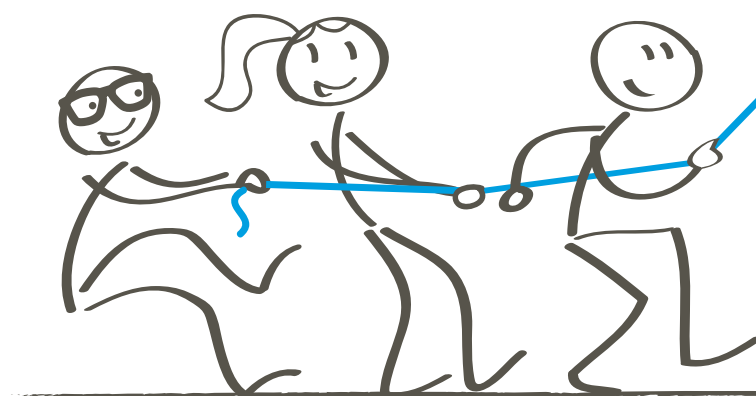
Gleiche Rechte und Pflichten für alle?

Wer mit deutlich anderen Leistungsanreizen und realisierbaren Chancen groß geworden ist, der sollte sich nicht verleiten lassen, seine alten (und vielleicht auch falschen)

Erwartungshaltungen zu übertragen. Jede Generation hat sicherlich „ihre Pflichten“, aber sie hat auch (An-)Rechte, in Bezug auf Hoffnung auf tatsächlich realisierbare Erfolge und eine generationengerechte Belohnung und in Bezug auf Prosperität. Manche reden hier von „sozialer Marktwirtschaft“ als Ideal, während die Schere zwischen Arm und Reich weiter auseinanderzuklaffen droht, als lebten wir immer mehr in versteckten „Adelszeiten“ im vorgeschobenen Glitzerwandgewand der Modere, während aber bald einst begünstigte „Vasallen“ unbelohnt nun auch mit „auszubluten“ drohen – nennen wir sie mal Mittelstand. Mag pathetisch klingen, aber für viele werden soziale Dramen möglicherweise bald zum Alltag. Welche Welt vererben wir also unseren jungen Generationen?

Lieber lästern als Lösungen?

Mit solchen Betrachtungen lassen sich nicht nur die (gegenseitigen) Kritikpunkte deutlich besser einordnen, sondern es wird möglich(er), die Tragweite der nun anstehenden



Voll die falschen Vergleiche?

Dabei geht es nicht nur darum, zu erzählen und zu betrachten, wie „voll

tiefgreifenden Kollision der beiden „Erwartungs-Bubbles“ wesentlich besser zu verstehen. Daraus sollten entsprechende Maßnahmen für die bessere Verständigung, eine produktive und unsere Zukunft sichernde Zusammenarbeit und weitreichende Perspektivenarbeit entstehen. Denn man kann ziemlich sicher sagen, dass sich Jung und Alt um die wirtschaftliche Lage so große Sorgen machen, wie schon lange nicht mehr. Das verbindet

beide Generationen trotz aller Gegensätze nicht nur, sondern fordert im Grund alle im gleichen Maße heraus.

Braucht es Brückenbauer?

Daher braucht es tatsächlich zwei Dinge: Jede Seite und jeder Einzelne wird sich nicht nur an die eigene Nase fassen (lassen) müssen, sondern man wird noch viel mehr gefordert sein, zusammen die Ärmel hochzukrempeln, denn nur so wird es gehen. Das sollte noch viel weitreichendere und gezieltere Ansätze beinhalten, wesentlich lösungsorientierter die Zukunft gemeinsam gestalten wollen. Das heißt aber nicht: einfach nur aufeinander zugehen und Themen „nivellieren“ und im Hinblick auf Harmonie einfach „hinwegglätten“. Es bedeutet unabdingbar, sich die maximale Chance zu geben, sich (gegenseitig) zu verstehen und voneinander zu lernen.

Ein echtes Ergebnis resultiert nur aus Spannung – zwischen den beiden Seiten, unter Einbeziehung der Unterschiedlichkeiten. Solche essenziellen Prozesse entstehen aus den Perspektiven, gewonnenen Haltungen und

den aufgekommenen Themen, die sich eindeutig (auf-)reiben. Es braucht natürlich auch Raum zwischen den Erwartungen, welche nicht immer übereinstimmen – trotzdem muss das Interesse am guten Ergebnis das gemeinsame Ziel darstellen, ob bei der Arbeit – oder aber auch insgesamt gesellschaftlich gesehen. Denn nur so kann und wird es gehen.

Fazit

Wir müssen in unserem jeweils eigenen Interesse und dem aller lernen, nicht nur belastbare Brücken zwischen den Altersgrenzen und -gruppen und gravierenden bestehende Sozialklüften zu bauen, sondern (wieder) richtig zusammenzuwachsen. Nur mit einer solchen geballten übergreifenden gesellschaftlichen und sozialen Generationenpower lassen sich nicht nur diese tiefgreifenden Differenzen beseitigen, sondern lässt sich überhaupt eine nachhaltige Zukunftsperspektive schaffen – alles andere ist tiefgreifende (Haar-)Spalterei, die am Ende zu gar nichts führt.

Nur auf diese Weise können wir nicht nur den individuellen Bedürfnissen, sondern dem allgemeinen großen Bedarf an der (selbstverständlich) benötigten Sicherheit und dem Wunsch nach Wohlstand und Wirksamkeit überhaupt Rechnung tragen. Wer nicht erkennt, dass jeder Teil wirkt, (nach Möglichkeit) trägt und dazugehört, hat weder Wirtschaft noch Gesellschaft in ihrer Gänze verstanden – egal, wo er im Leben steht. Wir sind dabei längst darüber hinaus, nur die notwendigen Feststellungen zu machen und uns die richtigen Fragen zu stellen – wir brauchen Antworten und Lösungen. Dafür gehe ich in Teil 2 in einen spannenden Intensivdialog mit Nicole Eppie Wagner – LinkedIn HR Top Voice der Jahre 2024 und 2025, Sozialpädagogin und Ausbildungsbegleiterin, Expertin für Bildung, Armutsbekämpfung und Chancengerechtigkeit. ■

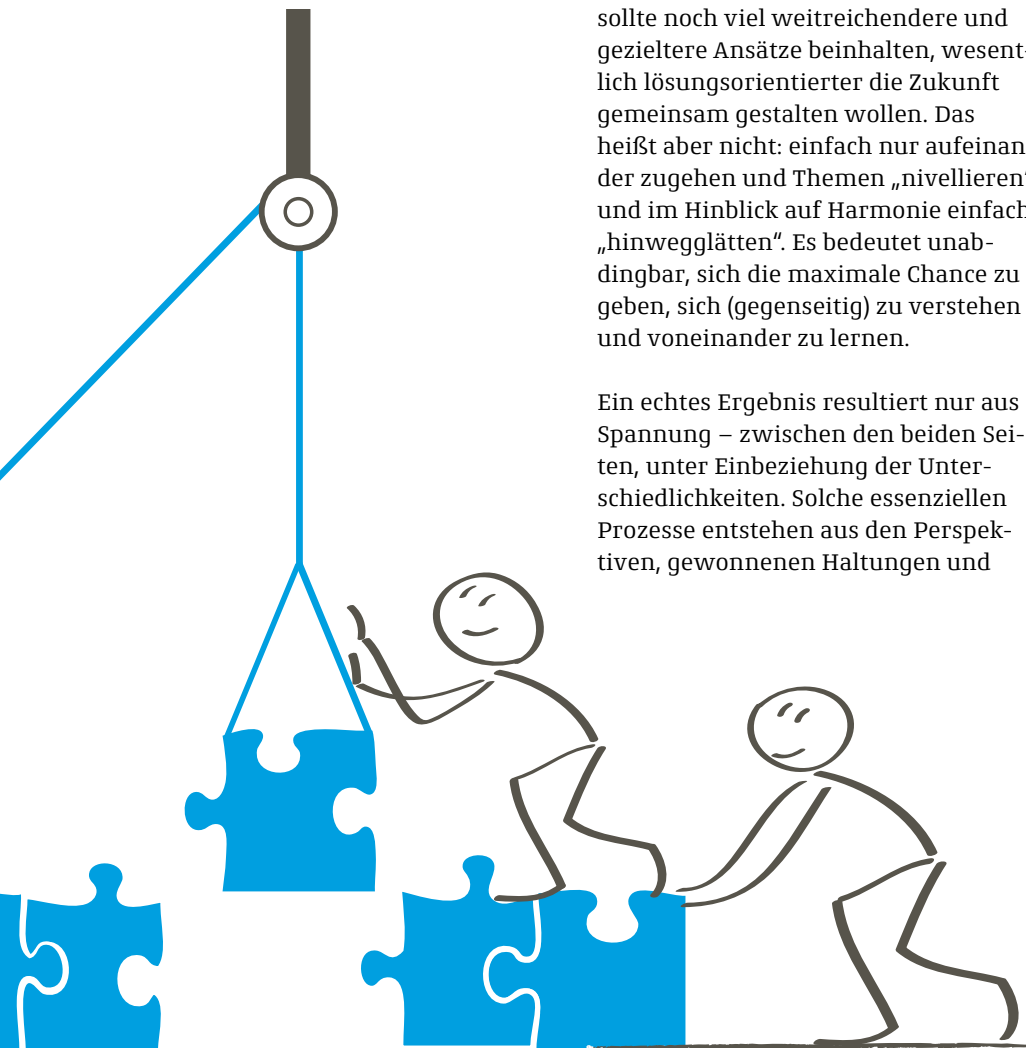


Bild: Truefelpix/stock.adobe.com

Intensiv-Dialog zwischen Dr. Silvija Franjic und Nicole Eppie Wagner

Nicht mit den Jungen? (Teil 1 – Die Ausgangslage)

Die Zeit ist mehr als reif: Wir brauchen nicht weitere Anklagen, ständig neue Fragen, was nun werden soll, verurteilendes Fingerpointing und noch mehr Spaltung zwischen den Generationen. Was wir dagegen ganz dringend benötigen, sind Antworten, mit denen wir endlich – alle gemeinsam – arbeiten können, und vor allem Wege zu umsetzbaren Lösungen.

Wo wir allerdings dafür noch viel genauer, vielleicht auch schonungsloser und trotzdem wesentlich offener und hoffnungsvoller hinschauen dürfen, das erörtern in einem intensiven, tiefgreifenden und spannenden Austausch Dr. Silvija Franjic (Fachredakteurin und Jobcoach) und **Nicole Eppie Wagner** – LinkedIn HR Top Voice der Jahre 2024 und 2025, Sozialpädagogin und Ausbildungsbegleiterin, Expertin für Bildung, Armutsbekämpfung und Chancengerechtigkeit.

Anspruchsvoll oder arbeitsunwillig?

Haben wir nicht schon „immer“ auf die jüngere Generation „geschimpft“? Oder hat die derzeitige Debatte eine ganz andere Qualität erreicht – und geht es längst nicht um viel mehr als „nur“ um den kritischen Blick aufeinander? Sind wir nicht vielmehr in der Situation von nicht nur krassen Brüchen, sondern viel bedeutenderen gesellschaftlichen Erschütterungen?

Zümrüt Gülbay-Peischard, Professorin für Wirtschaftsrecht, findet mit dem Titel „Akademisch“ deutliche Worte für ihre Perspektive auf unsere jüngeren angehenden „Leistungsträger“ und ist überzeugt, dass es selbst unserer angeblichen Bildungselite am Bewusstsein für unsere Zukunft fehlt.

Ihre Kritik richtet sich nicht gegen alle, aber aus ihrer Erfahrung ist sie der Auffassung, dass das bereits bei mindestens der Hälfte zutrifft. Die Qualität der Lehre leide unter zunehmendem Mittelmaß, bedingt durch weniger leistungsbereite Studierende. Lediglich ein Drittel der Studenten sei eindeutig leistungsfähig und leistungswillig, mit diesen sei es tatsächlich dann auch eine Freude, zu arbeiten.

Ansonsten mangle es bereits bei unseren in Deutschland Studierenden an grundlegenden Dingen wie: Anwesenheit, Vor- und Nachbereitung der Studieninhalte oder Selbstorganisation. Ein Drittel aller Studenten schafft das Studium nicht in der Regelstudienzeit, Prüfungen werden schlecht geplant, zu oft wiederholt – und am Ende fehle es noch an Pünktlichkeit und grundlegenden Umgangsformen, und auch eine verrohte und unangemessen saloppe Kommunikation sei zu beklagen. Wenn es selbst in so „privilegierten Mikrokosmen“ schon bei so wichtigen Voraussetzungen, Eigenschaften und der mangelnden Durchführung hapert, wie groß muss dann die Tragweite insgesamt sein und durch welche Bereiche ziehen sich diese Phänomene bereits? Wie groß und tief haben sich die Tragweite und weitreichenden Konsequenzen schon in unsere Systeme „gefressen“ und wie, wo und vor allem bei wem müssen wir deshalb schleunigst ansetzen?

Nicole Eppie Wagner:

Wer heute über „arbeitsunwillige“ junge Menschen klagt, verwechselt individuelle Haltung mit struktureller Überforderung. Silvija Franjics Gedanken setzen an wichtigen Punkten an – doch die Frage „Anspruchsvoll oder arbeitsunwillig?“ lenkt den Blick auf die Jugendlichen statt auf die Bedingungen, unter denen sie groß werden.

Bei meiner Arbeit in der Arbeitsmarktintegration sehe ich: Kein junger Mensch scheitert aus Bequemlichkeit. Vieles ist Ergebnis eines Bildungssystems im Dauerstress, in dem Fachkräfte kaum noch begleiten, weil sie vor allem stabilisieren. Familien stehen unter massivem Zeitdruck; Autonomie lässt sich schwer vorleben, wenn der Alltag kaum Luft zum Atmen lässt.

Während Boomer und Millennials ihre Selbstständigkeit draußen und unbeaufsichtigt entwickelten, wachsen heutige Kinder in einer Kindheit der Kontrolle auf – digital überwacht, sozial isolierter, mit weniger realen Erfahrungsräumen. Autonomie lässt sich nicht per Standortfreigabe erlernen.

Wenn man da jetzt „Mittelmaß“ beklagt, beschreibt man am Ende vielmehr die Folgen struktureller Engpässe. Die relevante Frage lautet deshalb nicht: Was stimmt nicht mit der Generation? Sondern: Welche

Bedingungen verhindern, dass junge Menschen das entwickeln können, was wir später selbstverständlich von ihnen erwarten?

Viele Lebensfähigkeiten verloren?

Zusätzlich beklagen Ausbilder, aber auch Vorgesetzte und Entscheider im Allgemeinen, dass Jugendliche nur noch am Smartphone „tippen und wischen“ können. Schon im Bewerbungsprozess seien sie nicht nur schwer ans Telefon zu bekommen, sondern auch die Reaktionsfreudigkeit im Allgemeinen und auch die Verbindlichkeit sollen extrem nachgelassen haben – vom ersten Erscheinen bis hin zur Bereitschaft, etwas bis zum Ende durchzuführen.

Ebenso werden Prioritäten der Dringlichkeiten bei den Jungen bei einem erheblichen Teil ganz anders und wesentlich selbstbezogener gesetzt. Wie erklärt man sich den wachsenden Eindruck eines Phlegmas bei den Jüngeren, das so gar nicht zu den Ansprüchen unserer wirtschaftlichen Welt zu passen scheint? Oder ist das ein (unrealistisch) verschobenes Selbstverständnis durch die Resultate einer (permanent) falschen (V-)Erziehung?

Nicole Eppie Wagner:

Jugendlichen wird heute schnell „Unverbindlichkeit“ oder gar „Phlegma“ attestiert. Doch der Blick auf die Erziehung der letzten Jahre zeigt ein anderes Bild. Junge Menschen wurden stark an Beteiligung, Mitsprache und Begründungen gewöhnt. Sie haben gelernt, Entscheidungen zu verstehen, statt sie einfach zu akzeptieren. Dieses dialogorientierte Aufwachsen stärkt Selbstwirksamkeit – kollidiert jedoch oft mit Ausbildungsstrukturen, die weiterhin auf Hierarchie und sofortige Reaktion setzen.

Was als mangelnde Verbindlichkeit erscheint, ist häufig ein reflektiertes Priorisieren: erst prüfen, dann zusage. Und der Eindruck von „Phlegma“ verwechselt Ruhe oder Vorsicht mit Gleichgültigkeit. Viele Jugendliche navigieren in einer Welt, die ihnen früh Unsicherheit, Leistungsdruck und digitale Dauerpräsenz abverlangt hat.



Nicole Eppie Wagner

LinkedIn HR Top Voice (2024 /2025),
Sozialpädagogin, Expertin für Arbeitsmarktintegration

Rückzug ist dann nicht Faulheit, sondern Selbstschutz.

Die Frage ist daher weniger, ob jugendliche Lebensfähigkeiten verloren haben – sondern ob wir erkennen, wie sich ihre Fähigkeiten verändert haben. Wer sie ernst nimmt, muss ihre Erziehung und ihre Kommunikationsformen mitdenken, statt sie zu problematisieren.

Vom falschen Funktionieren?

Sehr überspitzt, aber dafür sinnbildlich für zahlreiche verschiedene Bereiche gesprochen: Können die ganzen Generationen an Helikopterkindern (deren Alltag durch Elterntaxis funktionierte) nur dann zu geregelten Arbeitszeiten erscheinen, indem sie erst noch das Bahnfahren lernen müssen? Viele Personaler fordern sogar bereits, dass Eltern endlich aufhören sollen, sich für ihre Kinder zu bewerben (auch indirekt), da sie tatsächlich wirklich niemandem einen Gefallen tun damit.

Wie können wir das Bewusstsein auf eine gesunde Weise bei allen Beteiligten stärken für das notwendige zeitige Erlernen einer für das Erwachsenwerden unbedingt benötigten Selbstorganisation und Eigenverantwortung – aber gleichzeitig auch weg vom „falschen Behüten“? Und ist das nicht eher ein „Eliteproblem“? Sind Kinder aus einfacheren Herkunftsverhältnissen vielleicht bereits früh ganz anders gefordert und werden mit den daraus entstandenen positiven Eigenschaften auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt trotzdem (viel zu konsequent) übersehen und in ihrer tatsächlichen Arbeitsmarktrelevanz unterschätzt?

Nicole Eppie Wagner:

Die Sorge um ein „falsches Behüten“ ist berechtigt – aber sie trifft nur einen Teil der Realität. Aus sozialpädagogischer Sicht wissen wir, dass Selbstorganisation und Verantwortung dort wachsen, wo Kinder echte Beteiligung, Zutrauen und verlässliche Orientierung erfahren. Überbehütung entsteht häufig in Milieus, in denen Leistungsideale und Zukunftsängste hoch sind. Dort wird gut Gemeintes oft zur Entmündigung.

Gleichzeitig erleben wir, dass Kinder aus einfacheren Herkunftsverhältnissen früh Kompetenzen entwickeln, die im Übergang Schule zu Beruf Gold wert wären: pragmatische Problemlösung, Durchhaltevermögen, Selbstständigkeit. Aber ja – sie werden auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt systematisch unterschätzt und zu wenig abgerufen. Nicht weil sie weniger können, sondern weil Auswahlprozesse stärker auf Formalität, Auftreten und kulturelle Codes reagieren als auf tatsächliche Bewältigungskompetenzen.

Die Aufgabe liegt deshalb weniger darin, „Helikopterkinder“ zu

kritisieren, sondern Bedingungen zu schaffen, die allen Jugendlichen ermöglichen, Verantwortung einzüben – und gleichzeitig jene sichtbar zu machen, die sie längst tragen.

Sogar das Denken verlernt?

Derzeit ist zu befürchten, dass Studierende und Schüler durch KI eher verlernen, statt zu lernen. Daher sollen nun wichtige Fähigkeiten wieder „erlernt werden“ bzw. die Eigenleistung der Aneignung wieder in den Vordergrund rücken. (Teil-)Prüfungen sollen an Universitäten wieder mündlich erfolgen, in Schulen erwägt man zusätzlich, das Schreiben von Hand



wieder verpflichtend einzuführen. Jugendliche müssen für den späteren Erfolg natürlich unbedingt lernen, mit KI gut und selbstverständlich umzugehen. Wer aber soll ihnen (wann) das fundierte und umfassende Hinterfragen wieder beibringen, wenn alles nur noch auf Masse und Geschwindigkeit aus ist und in der Restzeit täglich 1.000 Inhalte des ungefilterten Handykonsums auf sie einprasseln?

Nicole Eppie Wagner:

Wie wir das Lernen wieder lernen – und warum Zeit dabei der entscheidende Rohstoff ist? Von außen wirkt die Debatte über KI und Lernen oft wie

ein Kampf um Technologien. In Wahrheit ist es ein Kampf um unsere Aufmerksamkeit – und damit um unsere Fähigkeit, überhaupt noch zu denken. Wir leben in einer Welt, in der Wissen jederzeit verfügbar ist, aber Aufmerksamkeit ständig zerbricht. Vielleicht ist das größte Bildungsproblem unserer Zeit nicht der Mangel an Informationen, sondern der Mangel an Muße, um sie zu durchdringen.

Bildung entsteht nicht durch Geschwindigkeit. Sie entsteht durch Verlangsamung. Durch den Moment, in dem man sich mit einem Gedanken so lange beschäftigt, bis er sich ausbreitet, Widerstand leistet, sich

verwandelt. Eine Erfahrung, die für Kinder und Jugendliche im schulischen Alltag immer seltener möglich wird – inmitten permanenter Reize, Unterbrechungen und digitaler Ablenkungen.

Umso wichtiger ist es, dass Schulen Räume schaffen, in denen Entschleunigung möglich ist: Zeiten ohne digitale Ablenkung, bewusste Lernpausen, langsame Wissensaneignung, handschriftliches Arbeiten, vertiefende Gespräche. Studien zeigen, dass tiefes, reflektiertes Lernen nur dann entsteht, wenn Lernende Zeit haben, Wissen zu verarbeiten und Bedeutung zu entwickeln – ein Kernfaktor für nachhaltige Lernprozesse.

Kurz gesagt: Kinder und Jugendliche können nur dann wirklich gut lernen, wenn sie im Schulalltag wieder Momente bekommen, in denen sie sich Zeit nehmen dürfen – zum Denken, zum Verstehen, zum Lernen, mit Ruhe statt Druck.

Wo liegt die „Schuld“ bzw. die Ursache?

Sehr gern schieben sich die „Systeme“ gegenseitig die Verantwortung für die Entwicklung zu: zwischen Elternhaus, Schule und Gesellschaft. Spiegel-Bestseller-Autorin Ivana Tadic beklagt, was die Schule alles nicht lehrt. Aber andererseits: Lehrer arbeiten – entgegen hartnäckig bestehenden Vorurteilen – nicht selten bis zur doppelten Stundenzahl des eigentlichen Deputats. Das ist oftmals den vielseitigen Zusatzaufgaben der heutigen Zeit geschuldet: Eltern-WhatsApp-Gruppen, Klassenfahrt- und weitere Freizeitorganisation, gestiegene Anforderungen an die mediale und inhaltliche Präsentation im Unterricht, moderne Lehrmethoden, ständige Verfügbarkeit etc.

Die Eltern von heute, die (angeblich) nichts mehr an Werten und Benehmen beibringen, klagen selbst massiv über die Unvereinbarkeit des Elternseins mit ihrem Beruf, Mental Overload, fühlen sich dem hohen gesellschaftlichen Druck und der permanenten Erwartungshaltung ihrer Kinder ausgesetzt, im heutigen Zeitgeist ständig „Allround-Bespaßer und Allesbieter“



Bild: fizkes/stock.adobe.com

zu sein (Alleinerziehende dabei mit mehr als Doppeldruck, allein oft finanziell gesehen). Schon gar nicht zu vergessen, die Eltern(-teile) in prekären Beschäftigungsverhältnissen, welche sehr wahrscheinlich nicht nur zu müde sind, abends noch vorzulesen – falls sie es sprachlich leisten bzw. anwesend sein können –, sondern mit sonst dramatisch steigenden Grundlenskosten zu kämpfen haben und bereits an der Grenze zum Minimalmöglichen scheitern.

Haben wir es nicht vielmehr längst auf fahrlässigste Weise verpasst, ein „Gesamtsystem“ zu bauen und zu etablieren, in dem das alles überhaupt noch möglich sein, vorbereitet, integriert und gelebt werden – und überhaupt funktionieren – kann?! Müssen wir nicht, anstatt so zu tun, als ob es den Jungen „einfach zu gut geht“ und es einfach an „Einstellung“ oder „Willen“ mangelt, endlich viel ehrlicher Farbe

bekennen und (schleunigst) beheben, was stattdessen wirklich schief lief und dringend fehlt(e)? Welche Grundelemente müssten dafür ganz unbedingt – wieder oder gar in neuer Form – ihren festen Platz in bestimmten Sozialsystembereichen erhalten?

Nicole Eppie Wagner:

Das ist die entscheidende Frage: Wo liegen Ursache und Verantwortung in einem System, das Eltern wie Lehrkräfte gleichermaßen überfordert? Aus pädagogischer Praxis wissen wir: Beide Seiten wollen das Beste für Kinder – doch ohne stabile Strukturen bleibt ihr Engagement Stückwerk. Soziologe und Bildungsforscher Aladin El-Mafaalani bringt das Dilemma auf den Punkt: „Schulen müssen heute viel mehr Aufgaben erfüllen als früher. Um soziale Ungleichheit zu bewältigen, brauchen wir multiprofessionelle Teams – eigentlich schon in der Kita.“

Zugleich erinnert er daran, wie stark sich die Rollen verschoben haben: „Früher konnten Schulen sich auf die Unterstützung der Familie verlassen. Heute müssen sie wesentliche Teile übernehmen, die früher Familien geleistet haben.“

Eltern und Lehrkräfte stärker einzubinden, heißt deshalb: Gesprächsräume schaffen, die die Lebensrealitäten von Familien sichtbar machen; verlässliche Kontakte, damit Lehrkräfte Kinder im Kontext verstehen; und Teams, die nicht nur aus Lehrkräften bestehen, sondern aus Schulsozialarbeit, Erzieherinnen und Erzieher, Psychologie, Integrationspädagogik und Familienberatung. So entsteht ein Netz, das weder Eltern noch Lehrkräfte allein tragen müssen. Deshalb: Ein gerechtes Bildungssystem beginnt dort, wo wir Verantwortung teilen – und Beziehung als gemeinsame Aufgabe begreifen.



Nicht mit den Jungen? (Teil 2 – Der Realitätscheck)

Nachdem Teil 1 die Ursachen und Prägungen sichtbar gemacht hat, geht Teil 2 einen Schritt weiter: Was folgt daraus – ganz konkret? Dr. Silvija Franjic und Nicole Eppie Wagner sprechen über die harte Seite der Gegenwart: Druck, Entwertung von Leistung, Zukunftsangst, Familiengründung als Risiko, Fachkräfte als Mythos. Und doch bleibt der Blick nach vorn gerichtet: Was brauchen junge Menschen wirklich und was müssen Ältere bereit sein abzugeben, zu ändern, neu zu lernen? Dieser Dialog will keine Generation gewinnen lassen. Er will, dass wir gemeinsam wieder handlungsfähig werden.

Ererbte Erschöpfung?

Wir haben gerade sehr große politische Diskussionen, dass unsere Gesellschaft unbedingt mehr leisten muss, damit wir wieder wirtschaftlich „Anschluss finden“. Dabei sieht gerade die junge Generation vielleicht (zu einem gut begründeten Anteil) gar nicht mehr den Anreiz und den Sinn, unseren bisherigen Leistungsprinzipien zu folgen. Wie wir wissen, haben deren Werte sich deutlich verschoben: Sicherheit vor Karriere. Geändert haben sich auch die Ansprüche bezüglich Arbeitszeit und Organisation.

Gefordert wird unter anderem, insbesondere von der jungen Generation selbst, aber auch in politischen und gesellschaftlichen Debatten, dass sich die Erwerbstätigkeit stärker an der persönlichen Lebensrealität orientiert. Aufopfern, wofür? Wenn nicht mal mehr verbeamtete Lehrerpaare mit zwei Vollzeitstellen ohne größeres Vorvermögen Wohneigentum erwerben können? Statussymbole müssen auch nicht mühsam erspart werden, man kann sie leasen. Aber auch die Hemmschwelle, Schulden zu machen, ist geringer. Warum auch nicht, wenn schon der Staat die „Rentensicherheit“ auf Kosten der Zukunft der Jugend „beleihet, die fordert: „Bildungsinvestition statt Bundeswehrausbau“? Haben wir alles nur falsch „vermittelt“ oder

selbst auf die verkehrten Werte und Ziele gesetzt und tun dies noch?

Nicole Eppie Wagner:

In meiner Arbeit sehe ich täglich, wie weit gesellschaftliche Erwartungen von den Lebensrealitäten junger Menschen entfernt sind. Viele erleben Erschöpfung, die in ihren Familien längst strukturell geworden ist. Für sie ist Leistung kein Ideal, sondern eine Kosten-Nutzen-Abwägung: Wofür lohnt sich Kraft, wenn selbst sichere Vollzeitstellen kaum Stabilität bieten? Gleichzeitig beobachten sie, wie politische Prioritäten an ihrem Alltag vorbeigehen – Milliarden fließen in militärische Aufrüstung, während Bildung, Prävention und soziale Infrastruktur seit Jahren unterfinanziert bleiben. Die Botschaft, die bei der Jugend ankommt, lautet: Zukunftssicherung wird nicht für euch gemacht.

Entscheidende Frage hier: Haben wir also falsch vermittelt? Vielleicht haben wir vor allem zu viel versprochen: dass Anstrengung automatisch Aufstieg bedeutet, dass Bildung Chancen schafft, dass Arbeit vor Armut schützt. In meiner täglichen Arbeit mit Jugendlichen und Auszubildenden sehe ich, wie sehr diese Erzählungen bröckeln – besonders für junge Menschen ohne Vermögen, ohne familiären Rückhalt, ohne Zugang zu Ressourcen. Ihre

Realität ist geprägt von Unsicherheit, nicht von Wahlmöglichkeiten.

Der vielleicht wichtigste Punkt ist: Die Jugend verweigert nicht die Leistung, sondern die Illusion. Sie reagiert nicht mit Resignation, sondern mit Klarheit. Sie fragt nach Sinn, statt blind zu funktionieren. Und vielleicht ist das kein Zeichen eines Werteverfalls, sondern ein notwendiges Korrektiv: ein Spiegel, der zeigt, dass unsere Strukturen nicht mehr tragen.

Wenn wir verstehen wollen, was junge Menschen bewegt, müssen wir weniger über „Arbeitsmoral“ reden – und mehr darüber, wohin ein Staat investiert und wem diese Zukunft eigentlich dienen soll.

Dann geht es halt (besser) mit Druck?

Haben die Jüngeren (berechtigt) tatsächlich weniger „Bock“ oder sind sie mit sehr gutem Grund „mehr bei sich“ und wir müssen unsere „Anreize“ nicht nur gründlicher, grundlegender und vielleicht schon fast „schmerzlicher“ ehrlicher ändern und von Grund auf überarbeiten? Denn wie Ralf Dahrendorf und Wolfgang Schluchter in ihrer Studie gezeigt haben, ist echter sozialer Aufstieg in Deutschland schon seit dem Kaiserreich nur schleppend vorangegangen: Die Aufsteiger



Dr. Silvija Franjic

Fachredakteurin und Jobcoach

aus den Mittelschichten und der Arbeiterklasse haben langsam dazugewonnen, und das nicht einmal kontinuierlich – und nun geht die Schere zwischen Arm und Reich wieder deutlicher auseinander.

Der soziale Druck wächst aktuell erheblich (nicht nur durch steigende Lebenshaltungs- und Energiekosten), wie die große Debatte um das Bürgergeld gezeigt hat und die neue Grundsicherung nun mithilfe von Sanktionen mit möglichst großer Härte als Mittel ausführen soll. An den Grundpfeilern der Pflegestufen wird ebenso gerüttelt und immer weniger (jüngere) Menschen sollen jetzt schon für eine Rente zahlen, die bereits für (zu) viele ältere Menschen – trotz vieler Arbeitsjahre – nicht reicht und die sie als kommende „Stemmer“ für einen angeblichen „Generationenvertrag“ voraussichtlich nicht mal für sich selbst erwirtschaften können. Zudem werden immer mehr Staatsschulden aufgenommen.

Wie soll man junge Menschen auf dieser Basis und mit solchen Instrumentarien tatsächlich noch ernsthaft ermuntern, an die bestehenden Sozialsysteme überhaupt zu glauben, geschweige denn, in sie zu „investieren“ – wo selbst die aktuelle Gesundheitsfürsorge für alle stattdessen zum privilegierten Luxusgut für solvente Zuzahler und Privatversicherte mutiert?

Nicole Eppie Wagner:

Die neue ifo-Studie zeigt erneut, wie brüchig das alte Aufstiegsversprechen geworden ist: Der Einfluss des Elterneinkommens auf Bildung und spätere Erwerbsmöglichkeiten hat sich seit den 1970ern verdoppelt (ifo Institut, 2025).

Für die Praxis der Sozialen Arbeit bestätigt das, was im Alltag längst sichtbar ist: Wer in Armut aufwächst, läuft nicht nur später los – er kämpft gegen Steigungen, die andere nicht spüren. Vor diesem Hintergrund wirkt die Frage „Dann geht es halt besser mit Druck?“ wie ein Echo aus einer Zeit, in der Anpassung wichtiger war als Chancen.

Mehr Druck schafft keine Aufstiegs-mobilität; er verschließt Wege.



Bild: Prostock-studio/stock.adobe.com

Wirksam werden andere Stellschrauben: frühkindliche Förderung, konsequente Sprachbildung und eine sozial-räumlich ausgerichtete Unterstützung, die Ressourcen dorthin bringt, wo Belastungen besonders hoch sind.

Gleichzeitig braucht es verlässliche Begleitung an Übergängen, insbesondere zwischen Schule und Beruf. Das gilt auch für Auszubildende: Sie müssen stärker ins Arbeitsleben einbezogen werden, mitreden dürfen, an Entscheidungen partizipieren, statt nur „funktionieren“ zu sollen. Beteiligung ist kein Bonus – sie ist Voraussetzung für berufliche Entwicklung und Selbstwirksamkeit.

Ebenso zentral bleibt der Abbau struktureller Hürden: kostenfreie Lernmaterialien, digitale Teilhabe, armuts-sensible Elternarbeit. Und schließlich Räume, die echte Beteiligung ermöglichen – Orte, an denen junge Menschen erleben, dass ihre Perspektiven zählen. Wenn soziale Mobilität sinkt, brauchen wir keine härteren Daumenschrauben, sondern gerechtere Startbedingungen und echte Mitsprache.

Leistung lohnt sich (nicht) mehr?

Was unsere nachfolgenden Generationen tatsächlich längst gesehen, erkannt (und bereits daraus gelernt) haben: Sie wollen nicht die nächste „Generation Burn-out“ werden – für eine noch geringere Belohnung als ihre eigenen Eltern. Auch, weil es immer schlechteren Zugang zum Erwerb des Eigenheims gibt und man vom Alter kaum was haben wird durch die verlängerte Erwerbsdauer (also besser jetzt lebt), wird generell die Frage lauter werden: „Für was lohnt sich Leistung überhaupt?“ Deshalb stehen inzwischen auch Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit im Vordergrund! Und werden Chancen gleich und gerecht verteilt?

Wenn immer wieder auf zu viele offene Ausbildungsstellen verwiesen wird, entsteht auch der Eindruck, die Jungen „spielen zu viel Wunschkonzert“. Aber natürlich sind ja auch täglich das Talent, das Können und die (echte) Bereitschaft gefragt, um etwas zeigen zu können. Nicht jeder will und kann alles machen, auch das sollte in den aktuellen Diskussionen nicht

einfach weggewischt werden, weil wir Bedarfe haben, die nicht (mehr) erfüllt werden. Das wäre zu einfach. Auf der anderen Seite wird behauptet, jeder kann werden, was er will, wenn er sich nur anstrengt, aber stimmt das? Wer bestimmt, ab welchen Punkt nun „alles zumutbar und annehmbar“ sein muss? Wollen wir hier „losen“ wie bei der Bundeswehr? Und nun werden insolvenzbedingt die Ausbildungschancen auch schlechter.

Da wird auch nicht die Zuwanderung die Lösung für alles weitere sein – mit dem Plan, den Druck insgesamt und „ungeliebte Arbeit“ ohnehin „nach unten“ abzugeben. Das funktioniert auch nicht mehr wie „früher“. Jede Form von Ausbildung und Arbeit muss sich lohnen, selbst wenn man „unten anfängt“. Aber wie und bei wem beginnen wir am besten, damit das Thema wieder echte Glaubwürdigkeit (für alle) erhält?

Nicole Eppie Wagner:

Millennials spüren heute einen Bruch, den wir lange überdeckt haben: Die alte Erzählung, dass Fleiß automatisch

Aufstieg bedeutet, trägt nicht mehr. Wohnraum ist unerschwinglich, Erwerbsbiografien werden brüchiger, Anerkennung folgt nicht dem Einsatz, sondern dem Zufall. Sozialpädagogisch betrachtet zeigt sich ein System, das Sicherheit versprach, aber strukturelle Ungleichheiten konsequent übersehen hat.

Für die Gen Z bedeutet Sinnhaftigkeit deshalb mehr als Idealismus. Es geht um Kohärenz: Arbeit soll zu den eigenen Werten passen, die psychische Gesundheit nicht gefährden und einen Beitrag leisten, der erkennbar Wirkung entfaltet. Sinn entsteht dort, wo Autonomie, Gerechtigkeit und Selbstwirksamkeit zusammenkommen.

Diese Generation zieht daraus konsequente Schlüsse: Sie setzt Grenzen, lehnt toxische Arbeitskulturen ab und fragt früh, was Leben jenseits der Erwerbsarbeit bedeutet. Die nachfolgenden Generationen gehen noch weiter – sie erwarten Teilhabe, Nachhaltigkeit und echte Gestaltungsspielräume.

Vielleicht liegt gerade darin die echte große Chance: dass sie uns zwingen, Arbeit neu zu definieren – nicht als Erschöpfung, sondern als sinnvolle Praxis in einem System, das seinen Menschen wieder entspricht.

Voll der Fachkräfte-Fake?

Und dann müssen ja Wirtschaft und Politik zusätzlich auch längst aufpassen, nicht dem Eindruck eines „Fachkräfte-Fakes“ zu „erliegen“: Denn: die „dringend gesuchten und benötigten“ Fachkräfte fallen bekanntlich nicht vom Himmel. Sie sind nämlich die einstige Berufsanfänger, die sich über Jahre Expertise aufgebaut haben. Sobald Unternehmen einen Einstieg für junge Akademiker aber nicht mehr ermöglichen, weil KI-Systeme kurzfristig „rentabler“ erscheinen, sägen sie doch bereits (wieder) am eigenen Fundament, und plötzlich lohnt sich noch nicht mal mehr das Studieren, was sonst als beruflicher „Türöffner für fast alles“ galt!

Wenn man jetzt in noch höheren Maßen selbst keine Talente mehr entwickelt, dann darf man sich über

fehlende Fachkräfte später nicht wundern – und erst recht nicht beklagen. Viele Betriebe, die nicht selbst ausbilden, und das Handwerk bekamen dies bereits bitter zu spüren. Selbst Traditionsunternehmen wie die Robert Bosch GmbH, welche bisher symbolisch für die Mitte unserer Gesellschaft standen, erwägen bereits, bei den Auszubildenden zu sparen. So fühlen sich die Jüngeren zu Recht langsam „veräppelt“, wenn wir über ihre „Zukunftschancen“ sprechen.

Nicole Eppie Wagner:

Silvija Franjic hat in ihrer Analyse einen entscheidenden Punkt getroffen: Der vielbeschworene Fachkräftemangel ist weniger ein naturgegebenes Phänomen als Ergebnis politischer Narrative und unternehmerischer Kurzsichtigkeit. Fachkräfte entstehen nicht durch alarmistische Debatten,

sondern durch konsequente Nachwuchsförderung. Genau diese aber wurde in den vergangenen Jahren schleichend dem Effizienzdenken geopfert. Unternehmen, die heute Engpässe beklagen, haben selbst Ausbildungsstrukturen abgebaut, Einstiege verknappt und Entwicklungspfade ausgedünnt. Das erzeugt ein widersprüchliches Bild: Man warnt vor dem Mangel, den man zugleich produziert.

Meine Beobachtung: Sozialpolitisch ist das von erheblicher Tragweite. Ein Arbeitsmarkt, der jungen Menschen keine verlässlichen Übergänge mehr bietet, produziert Unsicherheiten – und langfristig exakt jene Lücken, die man vermeintlich verhindern wollte. Die Lösung liegt daher weniger in Appellen als in einem kulturpolitischen Wandel: Unternehmen müssen ihre Verantwortung als Orte beruflicher Bildung wieder ernst nehmen.



Ausbildung, stabile Perspektiven und echte Entwicklungsmöglichkeiten sind kein Kostenblock, sondern die Voraussetzung dafür, dass der „Fachkräftebedarf“ nicht zur selbst verschuldeten Realität wird.

Die Jugend „feiern“ – aber ohne (eigene) Kinder?

Es sollte uns doch wirklich extrem alarmieren, dass hierzulande immer weniger junge Leute sich dazu entschließen, überhaupt Kinder in diese Welt zu setzen. Denn dann waren wir in der Summe wohl nicht so ganz die guten Macher und Vorbilder?

Die amerikanische Nobelpreisträgerin Claudia Goldin führt den Rückgang der Geburtenraten allerdings weniger auf wirtschaftliche Unsicherheiten zurück, sondern auf das Missverhältnis von männlichen und weiblichen

Lebensentwürfen und den dadurch entstehenden „Grand-Gender-Convergence-Gap“, weil den inzwischen wesentlich besser gebildeten Frauen immer noch nicht die entsprechenden Karrieremöglichkeiten offenstehen und die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie strukturell weiterhin unzureichend ist. Ist dies nicht ein sehr gutes Beispiel, dass wir bereits viel öfter nicht mehr „nur“ von individuellen Wünschen sprechen müssen, sondern bereits vielmehr von gesellschaftlichem Versagen? Gibt es dafür nicht noch weitere wichtige Beispiele?

Nicole Eppie Wagner:

Sinkende Geburtenraten lassen sich längst nicht mehr als Resultat persönlicher Entscheidungen interpretieren. Junge Erwachsene reagieren auf Strukturen, die Familiengründung zunehmend erschweren: steigende

Wohnkosten, prekäre Erwerbsverläufe, fehlende Verlässlichkeit in der Kinderbetreuung und Karrierewege, die besonders für Mütter brüchig bleiben. Die Entscheidung gegen Kinder ist damit weniger Ausdruck individueller Präferenzen als vielmehr ein Indikator gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, die keine stabile Zukunft verheißen.

Parallel dazu zeigt sich eine bemerkenswerte Polarisierung zwischen jungen Männern und Frauen. Während Mädchen über Jahrzehnte hinweg durch feministische Bewegungen, schulische Förderung und gesellschaftliche Diskurse an die Selbstbestimmung herangeführt wurden, blieben Jungen in ihrer Rollenfindung weitgehend sich selbst überlassen. Ihnen fehlen nicht nur männliche Bezugspersonen in Bildungseinrichtungen, sondern auch kulturell anerkannte Modelle moderner Männlichkeit. Der Kölner Soziologe Dr. Ansgar Hudde beschreibt diese Entwicklung als modernen „Gender Gap“: Junge Frauen orientieren sich zunehmend an progressiven Gleichstellungs- und Zukunftsthemen, während junge Männer häufiger konservative und rechte Positionen vertreten.

Der Feminismus hat zweifellos entscheidende Fortschritte ermöglicht, doch die gesellschaftliche Modernisierung der Geschlechterrollen blieb asymmetrisch. Jungen wurden im Transformationsprozess zu wenig mitgedacht – und damit einem Vakuum überlassen, das heute durch digitale Maskulinitätsangebote, tradierte Erwartungen und die Abwertung emotionaler Kompetenzen gefüllt wird. Die auseinanderdriftenden Lebensentwürfe junger Männer und Frauen sind somit weniger ein Generationenphänomen als ein Spiegel gesellschaftlicher Versäumnisse.

Eine nachhaltige Perspektive erfordert daher ein tiefgreifenderes Umdenken: verlässliche Betreuungssysteme, Arbeitszeiten, die Elternschaft nicht bestrafen, Karrierewege, die auch Müttern Stabilität bieten, sowie pädagogische Konzepte, die Jungen in ihrer emotionalen und sozialen Entwicklung ernst nehmen. Ebenso wichtig ist



Bild: Robert Kneschke/stock.adobe.com

der Ausbau männlicher Fachkräfte in Kitas und Schulen, um vielfältige Rollenmodelle erlebbar zu machen. Erst durch solche strukturellen Reformen kann eine Generation, die heute gezwungen ist, zu zögern, wieder frei entscheiden – und Zukunft nicht länger als Risiko, sondern als Möglichkeit begreifen.

Viele „falsche“ Vorurteile und Annahmen?

Als erstes Zwischenresümee: Haben wir jetzt trotz feststellbarer und durchaus dringend diskutabler Phänomene nach wie vor zu viele falsche Vorurteil gegenüber der Jugend? Oder sind wir vielmehr (weiterhin) zu wenig bereit, die Verantwortung der älteren Generationen als „verursachende Wegbereiter“ dafür zu sehen? Was nehmen wir Älteren „daraus mit“, wenn wir (uns ein-)gestehen, dass wir dafür durchaus die (negativen) Vorbilder waren und sind, sogar die direkten Produzenten und Verursacher von vielem, und dies vielleicht schon selbst merken, uns sogar noch als überhebliche „Richter“ aufschwingen? Kann uns das einander auch näherbringen?

Fehlt auch dabei nicht unbedingt noch eine entscheidende, ehrliche Erkenntnis? Wir ignorieren und vergessen bei diesen Diskussionen immer noch zu sehr, dass diese jungen Menschen bei all dieser vorherigen Entwicklung dabei, in vielen Spannungsfeldern „mittendrin“ waren, damit aufgewachsen und groß geworden sind – und sich eben mit gutem Grund ihre Meinung gebildet haben. Sie sind ja jetzt nicht „plötzlich da“, so wie sie geworden sind als eine Art „wunderliches Phänomen“. Wie könnten wir da am besten mit den jüngeren Generationen in einen direkten Dialog treten, um nicht nur gehört zu werden, sondern auch echte, ehrliche und nachhaltige Wirkungen zu erzielen?

Nicole Eppie Wagner:

Es ist eine bequeme Selbstberuhigung, die junge Generation als überraschendes Phänomen zu betrachten. Dabei ist sie kein Rätsel, sondern die logische Folge einer Welt, die wir selbst gestaltet haben. Wer sich über ihre Werte

wundert, übersieht, dass diese Jugendlichen inmitten von Pandemie, Klimakrise, digitalen Dauerkrisen und politischer Unsicherheit groß geworden sind – und zwar bewusst. Ihre Sicht ist also kein spontanes Aufbegehren, sondern eine Antwort auf Erfahrungen, die wir ihnen nicht erspart haben.

Aus sozialpädagogischer Sicht wiederholt sich ein vertrautes Muster: Ältere beanspruchen die Deutungshoheit über Herausforderungen, an deren Entstehung sie selbst beteiligt waren. Der Vorwurf, die Jugend sei „zu sensibel“, schützt oft vor der Frage nach der eigenen Verantwortung. Doch echter Austausch beginnt nicht mit Erklärungen, sondern mit ehrlicher Selbstreflexion.

Entscheidend ist, Räume zu schaffen, in denen junge Menschen sprechen können, ohne sich rechtfertigen zu müssen. Orte, an denen ihre Perspektiven nicht sofort bewertet oder korrigiert werden. Ihre Sicht muss nicht erst legitimiert werden – sie gehört von Anfang an dazu. Solche Räume unterstützen anstatt zu prüfen und halten aus, dass junge Menschen andere Antworten haben.

Reichen bessere Vorbilder überhaupt aus?

Wie beurteilen Sie zum Abschluss in dem Zusammenhang den Trend, dass viele Entscheider in der Wirtschaft sogar regelmäßig „Sparringspartner“ aus den jungen Kohorten holen, um zu ihren Entscheidungen zu gelangen. Ist das eher ein Eingeständnis, dass wir bereits zu sehr den Anschluss verpasst haben (und uns erst „informieren“ müssen) oder vielmehr das genau richtige Signal, dass das Lernen voneinander (endlich) ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung ist? Viel Jüngere beklagen ohnehin, dass irgendwie mehr über sie geredet wird als auf Augenhöhe mit ihnen.

Was wir wohl dafür längst brauchen, ist vor allem der Spirit eines echten Gemeinschaftsgefühls – statt dieses diskutierende „Gegeneinander“, weil unser sonst weiter anspruchsvoll werdender Arbeitsalltag immer weiter alle „auffrisst“. Selbstverständlich reicht

es längst nicht mehr „nur Verständnis zu haben“. Wir müssen für die künftige Entwicklung aktiv etwas weitergeben und damit vielleicht mehr tun und überzeugen als bisher: Insbesondere junge Menschen brauchen unsere Unterstützung, unsere Erfahrungen und unser Wissen, damit sie daraus ihre Fähigkeiten und Chancen entwickeln können. Da muss aber auch Raum bleiben, damit sie selbst ihren Stil, ihren eigenen guten Weg finden. Brauchen wir dafür nicht unbedingt überall am besten generationsübergreifende Transformationsteams, damit wir diesen Weg mit gutem Erfolg gemeinsam gehen?

Nicole Eppie Wagner:

Silvija Franjic benennt hier einen weiteren wesentlichen Punkt: Zukunftsentscheidungen entstehen nicht mehr innerhalb einzelner Generationen. Immer deutlicher zeigt sich, dass nachhaltiger Wandel dort gelingt, wo Erfahrungswissen und neue Denkweisen aufeinandertreffen. Generationsübergreifende Transformationsteams sind daher weniger ein organisatorisches Modell als ein kulturelles Prinzip. Sie schaffen Räume, in denen Routinen hinterfragt, Perspektiven ergänzt und Entscheidungen auf eine breitere Grundlage gestellt werden.

Doch ausschlaggebend ist die Haltung dahinter: Zusammenarbeit erfordert Vertrauen, Anerkennung und echte Mitgestaltung. Jüngere brauchen Orientierung ohne Bevormundung, Ältere die Bereitschaft, weiterhin lernoffen zu bleiben. Wenn dieses Miteinander gelingt, entsteht keine Abgrenzung zwischen Generationen, sondern eine gemeinsame Gestaltungskraft, die Transformation trägt.

Am Ende wird ganz klar als gemeinsames Ergebnis deutlich: Zukunft ist kein Altersthema. Sie entsteht dort, wo wir unsere Unterschiede nicht verwalten, sondern produktiv nutzen – und den Weg bewusst gemeinsam gehen.

Vielen Dank für das Gespräch. ■

Das Interview führte Dr. Silvija Franjic, Fachredakteurin und Jobcoach.



**Das
Schulungs-
konzept für
die Entgeltab-
rechnung**

Zertifizierung zum/zur Entgeltabrechner/in

Starten Sie jetzt Ihre Experten-Ausbildung!

02.-04.03.2026 | Köln

04.-06.05.2026 | Online

Referentinnen: Janette Rosenberg,
Sabine Törppe-Scholand

- über 40 Jahre Erfahrung und mehr als 10.000 Absolventen
- von Experten entwickeltes 10-tägiges Schulungskonzept
- renommierter Kompetenznachweis

Jetzt anmelden: www.datakontext.com/alga-zertifizierung



Im Blick: Lohnsteuerrecht

Bundesrat verabschiedet steuerliche Änderungen mit Relevanz für die Entgeltpraxis

Mit der letzten Bundesratssitzung am 19.12.2025 hat die Länderkammer endgültig grünes Licht für eine ganze Reihe von steuerlichen Neuregelungen zum Jahresbeginn 2026 gegeben. Für die Entgeltabrechnung bedeutet das: Seit dem 01.01.2026 greifen zahlreiche Änderungen, die in der Praxis zu beachten sind – von der Lohnsteuer über die Bewertung geldwerter Vorteile bis hin zu technischen Anforderungen an die Abrechnungssysteme.

Konkret verabschiedet wurde unter anderem das Steueränderungsgesetz 2025. Eine der sichtbarsten Neuerungen betrifft die Entfernungspauschale: Diese wird für die ersten 20 Kilometer von bisher 30 auf 38 Cent angehoben. Die Anpassung wirkt sich unmittelbar auf die Lohnsteuerberechnung bei allen Beschäftigten mit täglichem Arbeitsweg zur ersten Tätigkeitsstätte aus.

Ebenfalls neu geregelt wurde die Pauschalversteuerung von Betriebsveranstaltungen. Diese kann ab 2026 nur noch dann erfolgen, wenn die jeweilige Veranstaltung allen Beschäftigten eines Betriebs oder Betriebsteils offensteht. Arbeitgeber sollten deshalb bestehende Einladungsprozesse sowie die Dokumentation der Teilnehmer überprüfen. Hintergrund ist eine Abkehr von der bisherigen Rechtsprechung. Veranstaltungen, die nur einem ausgewählten Kreis offenstehen, sind künftig nicht mehr mit 25 Prozent pauschal zu versteuern, sondern unter-

liegen der Besteuerung nach § 37b Einkommensteuergesetz (EStG) – was auch sozialversicherungsrechtliche Auswirkungen haben kann.

Zusätzlich wurde im Rahmen des Gesetzespakets eine neue Grenze für Auslandsübernachtungen bei doppelter Haushaltsführung festgesetzt. Ab 2026 dürfen maximal 2.000 Euro pro Monat steuerfrei erstattet werden. Auch diese Begrenzung ist künftig in der Gehaltsabrechnung zu berücksichtigen.

Für gemeinnützige Arbeitgeber besonders relevant: Die Freibeträge für das Ehrenamt wurden angehoben. Der Übungsleiterfreibetrag steigt auf 3.300 Euro, die Ehrenamtspauschale auf 960 Euro jährlich. Damit verbunden sind jedoch auch eine genauere Prüfung der Voraussetzungen und eine entsprechende Dokumentation, um die Steuerfreiheit der Leistungen abzusichern.

Ein weiterer zentraler Baustein ist das Aktivrentengesetz. Seit dem 01.01.2026 wird ein monatlicher Steuerfreibetrag von 2.000 Euro für sozialversicherungspflichtige Beschäftigten nach Erreichen der Regelaltersgrenze gewährt. Für Arbeitgeber ist entscheidend, dass es sich ausschließlich um eine Steuerfreistellung handelt. Die Beiträge zur Sozialversicherung bleiben in vollem Umfang bestehen. Komplex wird die Umsetzung insbesondere dann, wenn Beschäftigte mehrere Arbeitgeber haben oder innerhalb eines Monats den Arbeitgeber wechseln. Auch die Behandlung von sonstigen Bezügen im Zusammenhang mit der Aktivrente erfordert eine sorgfältige Prüfung. Das Bundesfinanzministerium hatte für Januar eine FAQ-Liste angekündigt, die bis Redaktionsschluss noch nicht vorlagen.

Auch im Bereich der betrieblichen Altersversorgung ergeben sich Änderungen: Ab 2027 wird der Förderbetrag nach § 100 EStG angehoben. Gleichzeitig wird eine Möglichkeit geschaffen, Kleinstanwartschaften steuerfrei in die gesetzliche Rentenversicherung zu übertragen. Arbeitgeber, die betriebliche Vorsorgemodelle anbieten, sollten frühzeitig prüfen, welche Prozesse ab 2027 anzupassen sind.

Abgerundet wird das Gesetzespaket durch die sogenannte Mantelverordnung. Sie sieht ab 2027 die verpflichtende Nutzung der Digitalen Lohnsteuerschnittstelle (DLS) auch für Nebensysteme in der Entgeltabrechnung vor. Damit wird der Druck auf Unternehmen steigen, technische Voraussetzungen zu schaffen, Schnittstellen zu harmonisieren und Systemlandschaften konsistent weiterzuentwickeln.

Private Kranken- und Pflegeversicherung: Neue ELStAM-Pflichten seit Jahresbeginn

Seit dem 01.01.2026 gilt ein neues Verfahren zur Berücksichtigung von Beiträgen zur privaten Kranken- und Pflegeversicherung im Lohnsteuerabzug. Mit Schreiben vom 08.12.2025 hat das Bundesministerium der Finanzen die Details zum elektronischen Datenaustausch konkretisiert. Arbeitgeber müssen sich auf veränderte Abläufe einstellen. Das bisherige Papierbescheinigungsverfahren ist abgeschafft worden.

Künftig übermitteln die privaten Kranken- und Pflegeversicherungsunternehmen die relevanten Daten direkt an das Bundeszentralamt für Steuern. Von dort aus werden die Informationen über das bekannte ELStAM-Verfahren den Arbeitgebern bereitgestellt. Die elektronische Übermittlung ersetzt vollständig

die bisherige Praxis, wonach Arbeitnehmer eine Bescheinigung ihrer Versicherung beim Arbeitgeber einreichen mussten.

Bereits im November 2025 mussten die Versicherungsunternehmen die voraussichtlichen Beitragshöhen für das Kalenderjahr 2026 an das Bundeszentralamt für Steuern melden.

Grundlage sind die vom Versicherer festgesetzten Beiträge, nicht die tatsächlichen Zahlungen. Diese monatlichen Daten bilden nun die Grundlage für zwei steuerlich relevante Sachverhalte: zum einen für den steuerfreien Arbeitgeberzuschuss zur privaten Kranken- und Pflegepflichtversicherung, zum anderen für die Berechnung der Vorsorgepauschale im Lohnsteuerabzug.

Elektronisch übermittelt werden daher zwei Werte: erstens die tatsächlichen Beiträge zur privaten Kranken- und Pflegepflichtversicherung, die bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen den steuerfreien Arbeitgeberzuschuss nach § 3 Nr. 62 EStG begründen, zweitens die Beiträge zur sogenannten Basisabsicherung, die in die Berechnung der Vorsorgepauschale einfließen. Diese Struktur ermöglicht eine präzise Trennung zwischen lohnsteuerfreiem Arbeitgeberzuschuss und abzugsfähiger Vorsorgepauschale.

Sollten sich während des Jahres Änderungen ergeben, etwa durch Tarifwechsel, Beitragserstattungen, Vertragsbeendigungen oder Sterbefälle, ist das Versicherungsunternehmen verpflichtet, diese zeitnah dem Bundeszentralamt für Steuern zu melden. Auf dieser Grundlage erhalten Arbeitgeber über das ELStAM-Verfahren aktualisierte Lohnsteuerabzugsmerkmale. Das bedeutet: Beitragsänderungen fließen automatisch in die laufende Lohnabrechnung ein.

Besondere Aufmerksamkeit erfordert der Wegfall der Mindestvorsorgepauschale. Ohne elektronische Beitragsdaten ist ab sofort kein pauschaler Ansatz im Lohnsteuerabzug mehr möglich.



Die Folge: Fehlen die ELStAM-Einträge zur privaten Kranken- und Pflegeversicherung, entfällt die steuerliche Entlastung beim Vorsorgeaufwand. Auch eine Ersatzbescheinigung darf grundsätzlich nicht mehr verwendet werden.

Ein Widerspruch gegen die elektronische Datenübermittlung durch den Versicherten ist weiterhin möglich. In diesen Fällen unterbleibt die Datenweitergabe an das Bundeszentralamt für Steuern. Eine steuerliche Berücksichtigung im Lohnsteuerabzug ist dann jedoch nicht zulässig. Dennoch bleibt der Arbeitgeber verpflichtet, den Arbeitgeberzuschuss zu zahlen, sofern die sozialversicherungsrechtlichen Voraussetzungen erfüllt sind. Eine Berücksichtigung in der Einkommensteuerveranlagung bleibt auch bei Widerspruch weiterhin möglich.

Keine Meldung erfolgt durch Einrichtungen wie die Postbeamtenkrankenkasse, die Krankenversorgung der Bundesbahnbeamten oder Versicherungsunternehmen mit Sitz im Ausland. In diesen Fällen können betroffene Arbeitnehmer über das Lohnsteuerermäßigungsverfahren einen Freibetrag beantragen. Das bringt allerdings eine Abgabepflicht zur Einkommensteuererklärung mit sich.

Wichtig für die Abrechnungspraxis ist zudem die Verantwortung des Arbeitgebers für die Prüfung der Zuschusspflicht nach § 257 Sozialgesetzbuch (SGB) V und § 61 SGB XI. Auch wenn die Daten elektronisch übermittelt werden, hat die Pflicht zur Plausibilitätsprüfung weiterhin Bestand. Liegen keine elektronischen Merkmale vor, kann auch eine manuelle Steuerfreistellung erfolgen, wenn die entsprechenden Nachweise vorhanden sind. Diese Nachweise sind wie gewohnt zum Lohnkonto zu nehmen.

Der bisherige parallele Datenfluss nach § 10 Abs. 2b EStG für Zwecke der Einkommensteuerveranlagung bleibt auch weiterhin bestehen.

Rückforderung einer zu Unrecht gewährten Energiepreispauschale – Arbeitgeber haftet nicht

Mit Urteil vom 10.12.2025 hat das Finanzgericht Münster eine für die Entgeltpraxis bedeutsame Entscheidung getroffen: Hat ein Arbeitgeber die Energiepreispauschale auf Grundlage von § 117 EStG ausgezahlt, kann das Finanzamt eine unberechtigt gezahlte Pauschale nicht beim Arbeitgeber zurückfordern. Der Rückforderungsanspruch richtet sich in einem solchen Fall ausschließlich gegen den Arbeitnehmer. Die Revision ist derzeit beim Bundesfinanzhof anhängig (Az. VI R 24/25).

Die Energiepreispauschale für das Jahr 2022 wurde gesetzlich in § 115 EStG geregelt. Grundsätzlich erfolgt die Festsetzung im Rahmen der Einkommensteuerveranlagung. Hat jedoch eine Auszahlung durch den Arbeitgeber nach § 117 EStG stattgefunden,

tritt § 115 Abs. 2 EStG an die Stelle. Die Pauschale in Höhe von 300 Euro wurde damit durch den Arbeitgeber ausgezahlt und im Rahmen der Lohnsteuerabrechnung angerechnet, sofern der Arbeitnehmer zum Stichtag 01.09.2022 in einem gegenwärtigen ersten Dienstverhältnis stand und entweder eine der Steuerklassen I bis V oder pauschal versteuerten Arbeitslohn nach § 40a Abs. 2 EStG bezog.

Ein Arbeitgeber zahlte die Energiepreispauschale im August 2022 an seine Arbeitnehmer aus und rechnete die Beträge korrekt im Lohnsteuerabzugsverfahren an. Bei einer späteren Lohnsteuer-Außenprüfung stellte das zuständige Finanzamt fest, dass einige der betroffenen Arbeitnehmer keinen Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt in Deutschland hatten. Es berief sich auf § 113 EStG, der eine unbeschränkte Steuerpflicht als Voraussetzung für den Anspruch auf die Energiepreispauschale nennt, und forderte die Beträge vom Arbeitgeber zurück. Dieser verweigerte die Zahlung mit dem Hinweis, alle Voraussetzungen des § 117 EStG seien erfüllt gewesen.

Das Gericht folgte der Argumentation des Arbeitgebers. Maßgeblich sei allein, ob die formalen Kriterien des § 117 EStG zum Zeitpunkt der Auszahlung erfüllt gewesen seien. Das war hier der Fall. Die Arbeitnehmer standen in einem gegenwärtigen Dienstverhältnis und waren den relevanten Steuerklassen zugeordnet. Eine Prüfung der unbeschränkten Steuerpflicht nach § 113 EStG sei dem Arbeitgeber gesetzlich nicht auferlegt. Der Gesetzgeber habe sich bewusst für ein vereinfachtes Verfahren entschieden, um eine schnelle und unbürokratische Auszahlung zu ermöglichen. Weitere Ermittlungen, etwa zur steuerlichen Ansässigkeit, seien dem Arbeitgeber nicht zumutbar.

Wenn im Nachhinein festgestellt wird, dass ein Arbeitnehmer unberechtigt die Energiepreispauschale erhalten hat, kann eine Rückforderung ausschließlich gegenüber dem Arbeitnehmer erfolgen. Eine Erstattungspflicht des Arbeitgebers besteht nicht. Ebenso wenig kann der Arbeitgeber gegenüber dem Arbeitnehmer einen Bereicherungsanspruch geltend machen, da die Auszahlung auf gesetzlicher Grundlage erfolgt ist.

Die Entscheidung stärkt die Rechtssicherheit in der Entgeltabrechnung. Arbeitgeber, die sich bei der Auszahlung auf die Kriterien des § 117 EStG gestützt haben, müssen bei nachträglichen Beanstandungen durch das Finanzamt keine Rückzahlungen befürchten. Die Verantwortung für eine etwaige Rückabwicklung liegt beim Staat und dem betreffenden Arbeitnehmer. Dies gilt auch dann, wenn der Arbeitnehmer im Zeitpunkt der Auszahlung tatsächlich nicht unbeschränkt steuerpflichtig war.

Ausblick: Die Entscheidung des Finanzgerichts ist noch nicht rechtskräftig. Der Bundesfinanzhof wird sich im Rahmen der anhängigen Revision unter dem Aktenzeichen VI R 24/25 mit der Frage befassen. Bis zur endgültigen Klärung bleibt es bei der bestehenden Praxis: Arbeitgeber dürfen und sollen sich bei der Auszahlung der Energiepreispauschale auf die gesetzlichen Merkmale des § 117 EStG

verlassen. Für die Entgeltabrechnung ist das ein wichtiges Signal, das Prozesse klar strukturiert und Haftungsrisiken reduziert.

Stellplatzkosten mindern geldwerten Vorteil nicht

Der Bundesfinanzhof hat mit Urteil vom 09.09.2025 (Az. VI R 7/23, veröffentlicht am 15.01.2026) klargestellt, dass vom Arbeitnehmer selbst getragene Kosten für einen Stellplatz oder eine Garage den geldwerten Vorteil aus der privaten Nutzung eines betrieblichen Fahrzeugs nicht reduzieren. Die Überlassung eines Firmenwagens und die Zurverfügungstellung eines Stellplatzes sind lohnsteuerlich getrennt zu behandeln.

Im entschiedenen Fall stellte die Klägerin ihren Arbeitnehmern Firmenfahrzeuge zur privaten Nutzung zur Verfügung. Die Besteuerung erfolgte nach der 1-Prozent-Regelung zuzüglich der pauschalen Bewertung für Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte nach der 0,03-Prozent-Regelung. Im betrieblichen Umfeld war die Parkplatzsituation eingeschränkt. Daher wurde allen Mitarbeitenden die Möglichkeit eingeräumt, unabhängig von der Fahrzeugnutzung einen Parkplatz anzumieten. Das monatliche Nutzungsentgelt in Höhe von 30 Euro wurde vollständig vom jeweiligen Arbeitnehmer getragen.

Die Arbeitgeberin kürzte den geldwerten Vorteil aus der Fahrzeugüberlassung um die selbst getragenen Stellplatzkosten und behandelte diese als vorteilsmindernd. Das Finanzamt

lehnte dies ab. Die erste Instanz, das Finanzgericht Köln, sah dies anders und gab der Arbeitgeberin recht. Der Bundesfinanzhof hingegen wies die Klage ab.

Nach Auffassung des Gerichts stellt ein Stellplatz einen eigenständigen Vorteil dar, der nicht in die pauschale Bewertung nach der 1-Prozent-Regelung einzubeziehen ist. Nur solche Zahlungen des Arbeitnehmers, die direkt der privaten Nutzung des Fahrzeugs dienen, können den geldwerten Vorteil aus der Fahrzeugüberlassung mindern. Dazu zählen beispielsweise pauschale Nutzungsentgelte, Kostenbeteiligungen an Anschaffungen oder laufenden Fahrzeugkosten, soweit sie nutzungsabhängig sind. Stellplatzkosten gehören nicht dazu.

Entscheidend ist, dass bei der Anwendung der 1-Prozent-Regelung nur solche Vorteile erfasst werden, die auch dann vom Arbeitgeber zu tragen wären, wenn dieser hypothetisch sämtliche Kosten übernommen hätte. Ein Stellplatz gehört nicht zu diesem Pflichtenkreis. Seine Nutzung ist eigenständig zu bewerten, sofern sie nicht durch ein überwiegend eigenbetriebliches Interesse des Arbeitgebers veranlasst ist. Der Stellplatz wird somit nicht über die pauschale Kfz-Regelung abgegolten, sondern nach § 8 Abs. 2 Satz 1 EStG nach allgemeinen Grundsätzen bewertet.

Für die Lohnabrechnung bedeutet das: Arbeitgeber dürfen vom Arbeitnehmer selbst übernommene Stellplatzkosten nicht mehr bei der Bewertung des geldwerten Vorteils aus der Fahrzeugüberlassung ansetzen. Eine Minderung ist ausschließlich beim eigenständigen Vorteil aus der Stellplatznutzung zulässig, nicht jedoch bei der Kfz-Pauschale.





Entgeltabrechner sollten bestehende Abrechnungsprozesse überprüfen und sicherstellen, dass Fahrzeugvorteil und Stellplatz separat behandelt werden. Nur so lassen sich Risiken in Lohnsteuer-Außenprüfungen vermeiden. In Fällen, in denen die Stellplatzüberlassung als eigenständiger geldwerter Vorteil lohnsteuerlich relevant ist, muss dieser gesondert ermittelt und ggf. lohnversteuert werden.

Das Urteil schafft Klarheit für die Praxis und betont die Bedeutung einer präzisen Trennung zwischen verschiedenen geldwerten Vorteilen im Rahmen der steuerlichen Bewertung.

Zweitwohnung plus Stellplatz

Mit Urteil vom 29.07.2025 (Az. VI R 4/23) hat der Bundesfinanzhof (BFH) eine für die steuerliche Behandlung der doppelten Haushaltsführung wegweisende Entscheidung getroffen. Danach können Ausgaben für einen separat angemieteten Stellplatz neben der Miete für die Zweitwohnung zusätzlich als Werbungskosten abgezogen werden. Sie unterliegen nicht der bekannten Höchstgrenze von 1.000 Euro monatlich für Unterkunftskosten im Sinne des § 9 Abs. 1 Satz 3 Nr. 5 Satz 4 EStG.

Im entschiedenen Fall unterhielt der Kläger aus beruflichen Gründen eine Zweitwohnung in Hamburg, während sich seine Hauptwohnung in Niedersachsen befand. Die monatliche Kaltmiete einschließlich Nebenkosten für die Wohnung überschritt bereits den Höchstbetrag von 1.000 Euro, den das Finanzamt als abzugsfähige Unterkunftskosten bei doppelter Haushaltsführung anerkennt. Zusätzlich hatte der Kläger für 170 Euro im Monat einen Stellplatz angemietet. Das Finanzamt verweigerte den zusätzlichen Abzug mit der Begründung, dass bereits der zulässige Höchstbetrag ausgeschöpft sei und die Stellplatzkosten diesem zuzurechnen seien.

Der Bundesfinanzhof entschied, dass ein Stellplatz nicht zur Nutzung der Wohnung selbst, sondern ausschließlich der Unterbringung des Fahrzeugs dient. Damit handelt es sich nicht um Unterkunftskosten im engeren Sinn. Folglich fallen Stellplatzmieten nicht unter die gesetzliche Höchstgrenze und können als eigenständige Werbungskosten geltend gemacht werden.

Im konkreten Fall war nach Auffassung der Richter die Anmietung eines Stellplatzes beruflich veranlasst und erforderlich. Aufgrund der angespannten Parksituation im städtischen Bereich sei es angemessen, einen sicheren Abstellort für das Fahrzeug vorzuhalten. Unerheblich sei dabei, ob Stellplatz und Wohnung gemeinsam oder getrennt angemietet wurden. Maßgeblich sei ausschließlich der funktionale Zusammenhang mit der Berufsausübung.

Mit dieser Entscheidung widerspricht der BFH ausdrücklich der Auffassung der Finanzverwaltung. Diese hatte bislang die Stellplatzkosten als Bestandteil der Unterkunftskosten gewertet und damit der 1.000-Euro-Grenze unterworfen. Für Steuerpflichtige mit doppelter Haushaltsführung ergibt sich dadurch ein deutlich erweiterter Werbungskostenabzug.

Für Arbeitgeber und Lohnbüros ist die Entscheidung vor allem dann relevant, wenn im Rahmen von Reisekostenabrechnungen oder bei Erstattungen im Zusammenhang mit doppelter Haushaltsführung auch Stellplatzmieten angesetzt werden sollen. Die steuerliche Anerkennung kann ab sofort unabhängig von der Höchstgrenze der Unterkunftskosten erfolgen – sofern eine berufliche Notwendigkeit gegeben ist.

Beschäftigte sollten die neue Rechtsprechung bei der Erstellung der Einkommensteuererklärung für 2025 und folgende Jahre berücksichtigen. Bei älteren, noch nicht bestandskräftigen Steuerbescheiden kann ebenfalls ein Antrag auf Änderung



Bild: bilano/stock.adobe.com

gestellt werden. Für die steuerberatende Praxis eröffnet sich damit ein zusätzlicher Handlungsspielraum.

Für die Praxis wichtig ist, dass die Entscheidung die steuerliche Anerkennung beruflich veranlasster Aufwendungen im Rahmen der doppelten Haushaltsführung stärkt. Stellplatzkosten sind nicht länger durch die 1.000-Euro-Grenze begrenzt und können separat berücksichtigt werden – ein wichtiges Signal für alle, die ihre berufliche Mobilität mit hohen Wohnnebenkosten verbinden müssen. Arbeitgeber und Beschäftigte profitieren gleichermaßen von der neuen Klarstellung.

Warnung vor betrügerischen Schreiben im Namen der Finanzverwaltung

Immer wieder versuchen Betrüger, über gefälschte Nachrichten im Namen der Finanzverwaltung an sensible Daten zu gelangen. Darauf weist die Oberfinanzdirektion Baden-Württemberg aktuell hin. Im Fokus stehen dabei insbesondere E-Mails und SMS, die scheinbar von ELSTER, dem Finanzamt oder dem Bundeszentralamt für Steuern stammen.

In diesen Mitteilungen wird häufig behauptet, es läge ein Steuerbescheid, eine Rückzahlung oder gar ein Mahnverfahren vor. Die Empfänger werden dann aufgefordert, eine Datei im Anhang zu öffnen oder auf einen eingebetteten Link zu klicken. Dahinter verbergen sich in vielen Fällen Schadsoftware oder gefälschte Webseiten, die persönliche Daten abfragen.

Die Steuerverwaltung betont in diesem Zusammenhang, dass sie grundsätzlich keine Bescheide oder Rechnungen per E-Mail-Anhang versendet. Auch eine direkte Abfrage von persönlichen

Daten wie Steuernummer, Bankverbindung, Kreditkartennummer, PIN oder Antworten auf Sicherheitsfragen erfolgt nicht auf diesem Weg. Wer solche Nachrichten erhält, sollte weder Anhänge öffnen noch Links anklicken, wenn nicht zweifelsfrei klar ist, dass die Nachricht aus vertrauenswürdiger Quelle stammt.

Besonders häufig kursieren derzeit betrügerische E-Mails mit Betreffzeilen wie „Meldung Ihrer Krypto-Bestände“, „Amtliche Mitteilung zur Einkommensteuer“ oder „Rückerstattung zur Auszahlung bereit“. Diese Maschen sind darauf ausgelegt, Vertrauen zu erwecken und schnelle Reaktionen auszulösen – genau hier ist Vorsicht geboten. Die Finanzverwaltung kommuniziert im digitalen Bereich in aller Regel über das sichere ELSTER-Portal, niemals jedoch über klassische E-Mails mit sensiblen Inhalten oder Anhängen.

Weitere Informationen zu aktuellen Betrugsfällen und Schutzmaßnahmen finden sich auf den Internetseiten der Oberfinanzdirektion Baden-Württemberg sowie des Bundeszentralamts für Steuern, das eine laufend aktualisierte Übersicht über bekannte Betrugsschreiben bereitstellt. Auch das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik bietet umfassende Hinweise, wie man sich im digitalen Raum sicher bewegt.

Für Unternehmen und Lohnbüros empfiehlt es sich, Mitarbeitende aktiv auf diese Gefahren hinzuweisen. Wer mit sensiblen Abrechnungsdaten und digitalen Zugängen zu ELSTER oder Steuerportalen arbeitet, sollte im Zweifel immer genau hinschauen. Die Erfahrung zeigt: Ein gesundes Maß an Skepsis schützt am besten vor ungewolltem Datenverlust oder Systemkompromittierung. Und wie so oft gilt auch hier, im Zweifel lieber einmal mehr nachfragen, bevor Schaden entsteht. ■

Markus Stier

Lohnsteuer – KOMPAKT für die Personalpraxis

Einführung Arbeitgeber-Identabgleich bei ELStAM

Das Verfahren ELStAM des BZSt führt die Bildung und Bereitstellung der elektronischen Lohnsteuerabzugsmerkmale (§ 39e EStG) durch. Zur Durchführung der Lohnbesteuerung erlaubt das Verfahren ELStAM dem Arbeitgeber, die ELStAM (z.B. Steuerklasse, Kinderfreibetrag, Kirchensteuermerkmal) der Arbeitnehmer elektronisch abzurufen.

Für den Abruf werden insbesondere nachfolgende Angaben benötigt (§ 39e Abs. 4 EStG):

- Steuer-Identifikationsnummer (IdNr),
- Geburtsdatum

Wenn diese Daten nicht korrekt sind, weist das Verfahren ELStAM bislang den Abruf der ELStAM mit dem Verfahrenshinweis „IdNr kann nicht verifiziert werden“ durch den Arbeitgeber ab. Das BZSt hat bekannt gegeben: Ab dem Release 2026/05 des Verfahrens ELStAM (ab Mai 2026) sollen technische Verbesserungen eingeführt werden, um unberechtigte Abweisungen der Abrufe der ELStAM zu vermeiden.

Konkret bedeutet das:

- Das BZSt wird künftig die vom Arbeitgeber empfangenen Daten zum Abruf der ELStAM (IdNr und Geburtsdatum) vollständig abgleichen.
- Ist die IdNr ungültig oder das Geburtsdatum passt nicht zur IdNr, gilt das etablierte Verfahren → Abweisung mit dem bekannten Hinweis „IdNr kann nicht verifiziert werden“.
- Sind die IdNr und das Geburtsdatum gültig und übereinstimmend, wird der Abruf der ELStAM des Arbeitgebers vollständig verarbeitet. Folge ist, dass unberechtigte Fehlermeldungen reduziert und das Verfahren zuverlässiger durchgeführt werden kann.

Durch Etablierung der vollständigen Validierung der IdNr kann es in Einzelfällen dazu kommen, dass das bisherige Antwortverhalten nicht erreicht wird. Insbesondere im Kontext technischer Wartungen ist es in Einzelfällen möglich, dass die Beantwortung des Abrufes der ELStAM um bis zu drei Tage verzögert erfolgt. Das BZSt gibt folgende Empfehlungen für Arbeitgeber bei einer verzögerten Antwort auf den Abruf der ELStAM:

1. Beachten Sie, dass die Antworten auf Abrufe der ELStAM ggf. verzögert erfolgen.
2. Bitte warten Sie bis zu drei Tage auf die Antwort.



Empfehlungen für Arbeitgeber bei einer Abweisung des Abrufs der ELStAM im Zuge des Verfahrenshinweises „IdNr kann nicht verifiziert werden“:

3. IdNr und Geburtsdatum prüfen, die der Arbeitnehmer für den ELStAM-Abruf mitgeteilt hat (§ 39e Abs. 4 EStG).
4. Wenn der Abruf der ELStAM technisch nicht möglich ist, gelten die Ersatzregelungen unverändert:
 - § 39c EStG (Steuerabzug ohne ELStAM anhand bestimmter Merkmale) und
 - § 39e Abs. 8 EStG (Übergangsregelungen).
 - Beachten Sie die Ausführungen des geltenden BMF-Schreibens vom 13.12.2024.

Rückwirkende Korrektur der Beiträge zur Pflegeversicherung ab dem Jahr 2023

Mit dem Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz (PUEG) vom 08.06.2023 wurde § 55 Abs. 3 Sozialgesetzbuch (SGB) XI neu gefasst. Seit dem 01.07.2023 erfolgt eine Beitragsdifferenzierung nach der Zahl der berücksichtigungsfähigen Kinder. Eltern erhalten ab dem zweiten Kind einen Abschlag von 0,25 Prozentpunkten je Kind auf den Beitragssatz zur sozialen Pflegeversicherung, höchstens 1,0 Prozentpunkte.

Mit dem ersten digitalen Abruf ab Mitte des Jahres 2025 kam es zu Korrekturen der Kinderanzahl und somit zu nachfolgenden Änderungen bei den Zu- oder Abschlägen der Beschäftigten zur Pflegeversicherung. Bis zum digitalen Abruf konnten die Arbeitgeber auf einen Nachweis verzichten und den Angaben der Beschäftigten vertrauen. In der Praxis stellte sich nun die Frage, wie damit umzugehen ist, wenn die Zuschläge oder Abschläge korrigiert wurden und somit Pflegeversicherungsbeiträge entweder zu wenig oder zu viel gezahlt wurden bzw. vom Arbeitgeber einbehalten wurden.

Die Frage ist vor dem Hintergrund relevant, dass die Beiträge des Beschäftigten zu einem höheren oder zu niedrigeren Sonderausgabenabzug führten und damit die tatsächliche Einkommensteuerfestsetzung nicht korrekt ist.

Das BMF hat am 28.11.2025 ein Schreiben zur Anwendung der Vorsorgepauschale gem. § 39b Abs. 2 Satz 5 EStG nach dem PUEG sowie zur rückwirkenden Korrektur der Beiträge zur Pflegeversicherung für die Jahre 2023 bis 2025 im Lohnsteuerabzugsverfahren veröffentlicht.

Zur lohnsteuerlichen Umsetzung wurde § 39b Abs. 2 Satz 5 Nr. 3 Buchst. c EStG ab dem 01.01.2024 angepasst, um bei der Ermittlung der Vorsorgepauschale den verminderten Beitragssatz zu berücksichtigen.

Für die lohnsteuerliche Behandlung rückwirkender Beitragskorrekturen in der sozialen Pflegeversicherung gilt nach dem PUEG Folgendes:

Seit dem 01.07.2025 steht nach § 55 Abs. 3c SGB XI ein digitales Datenaustauschverfahren (DaBPV) zur Verfügung, das die automatische Ermittlung der Anzahl der berücksichtigungsfähigen Kinder und die Anwendung der zutreffenden Beitragssätze in der Pflegeversicherung sicherstellt.

Arbeitgeber mussten den Initialabruf über das DaBPV für Beschäftigte, die schon vor dem 01.07.2025 bei ihnen beschäftigt waren, spätestens bis zum

31.12.2025 vornehmen. Hat der Arbeitgeber bislang eine unzutreffende Anzahl der Kinder bei der Ermittlung des Beitrags zur sozialen Pflegeversicherung berücksichtigt, wird er vom Sozialversicherungsträger gegebenenfalls zu einer ruckwirkenden Korrektur des Pflegeversicherungsbeitrags nach dem PUEG ab dem Jahr 2023 verpflichtet.

In diesen Fällen sind für die Jahre 2023 und 2024 keine Änderungen im Lohnsteuerabzugsverfahren vorzunehmen. Eine Anzeigepflicht des Arbeitgebers nach § 41c Abs. 4 EStG besteht insoweit nicht. Entsprechendes gilt für das Jahr 2025, wenn eine Änderung des Lohnsteuerabzugs aufgrund der Übermittlung der Lohnsteuerbescheinigung nicht mehr zulässig ist. Die im Rahmen einer ruckwirkenden Korrektur verrechneten bzw. erstatteten Beiträge zur sozialen Pflegeversicherung sind im Kalenderjahr der Verrechnung bzw. Erstattung von den in Zeile 26 der elektronischen Lohnsteuerbescheinigung bzw. Besonderen Lohnsteuerbescheinigung einzutragenden Beiträgen zur sozialen Pflegeversicherung abzuziehen.

„Geringe Entfernung“ im Sinne des Reisekostenrechts

Das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) hat mit Urteil vom 04.12.2025 zum Aktenzeichen 5 C 9.24 entschieden, dass die „geringe Entfernung“ zwischen der Dienststätte oder Wohnung des Dienstreisenden und dem Ort, an dem das Dienstgeschäft erledigt wird, höchstens zwei Kilometer beträgt und nach der Straßenentfernung zu bemessen ist und dann die Gewährung von Tagegeld als Ersatz von Mehraufwendungen für Verpflegung aus Anlass einer Dienstreise ausschließen darf.

Im betreffenden Verfahren stritt eine Bundesbeamtin um die Reisekostenabrechnung mit ihrem Dienstherrn. Sie führte Anfang 2020 an ihrem Dienort 24 Dienstreisen von mehr als acht Stunden Dauer durch. Ihren Antrag auf Gewährung eines Tagesgelds für Verpflegungsmehraufwand i. H. von insgesamt 336 Euro wies der Dienstherr zurück. Tagegeld könne nicht gewährt werden, wenn

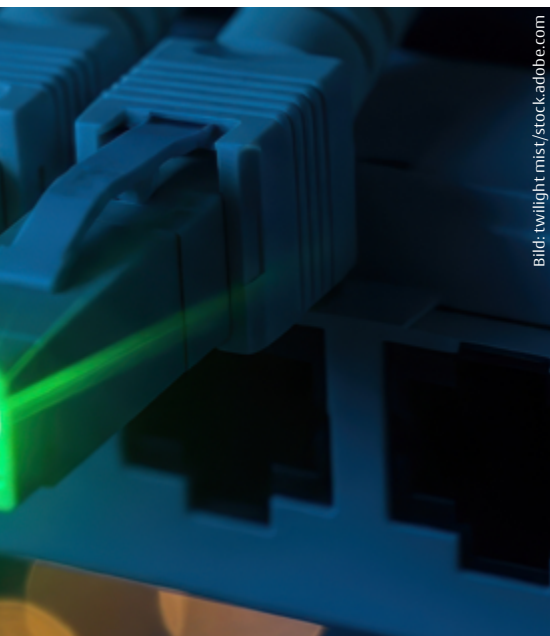
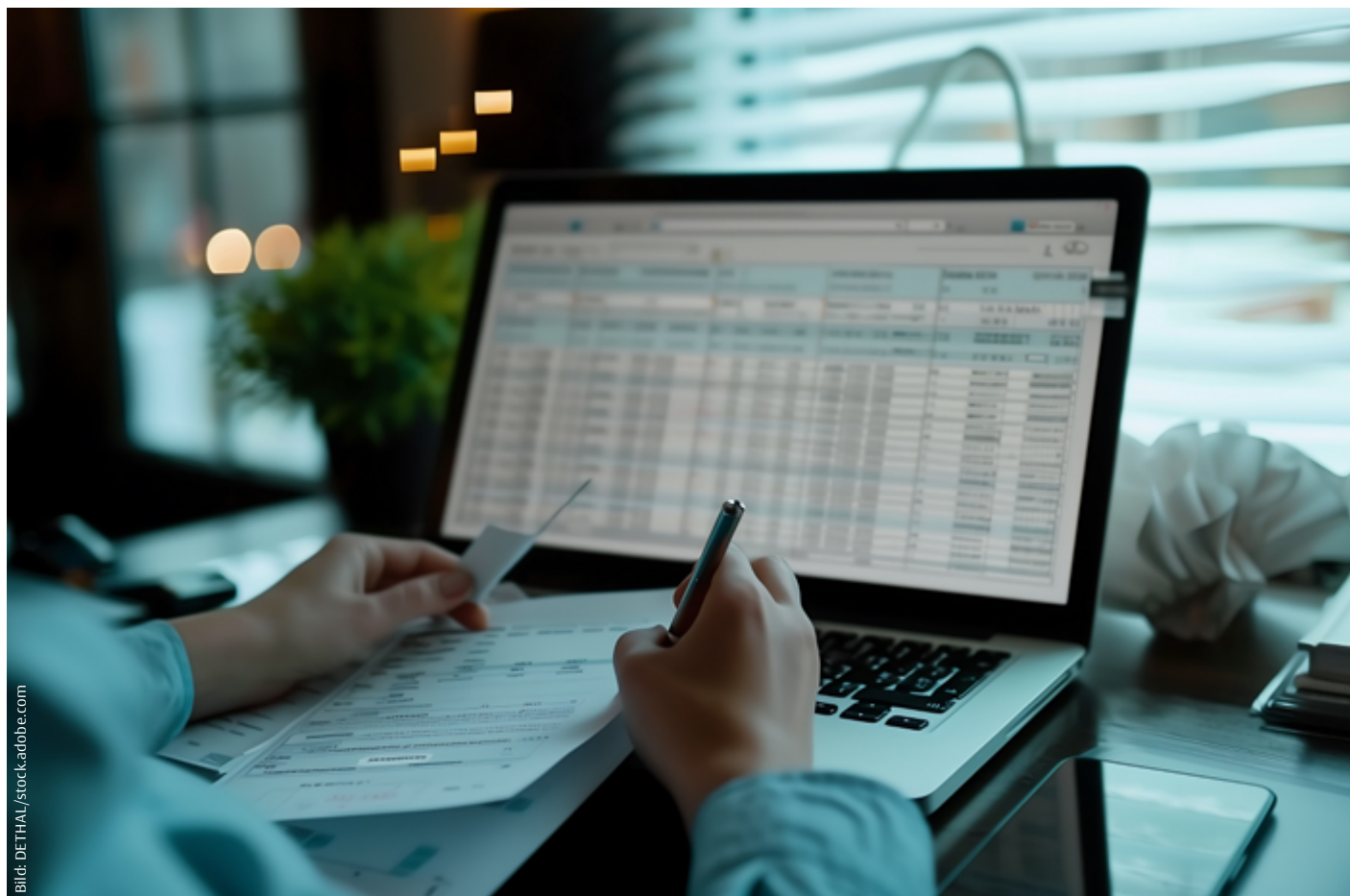


Bild: twilight mist/stock.adobe.com



zwischen der Dienststätte und der Stelle, an der das Dienstgeschäft erledigt wurde, nur eine „geringe Entfernung“ bestehe. Der Dienstherr beruft sich auf § 6 Abs. 1 Satz 3 des Bundesreisekostengesetzes, die die zugehörige Verwaltungsvorschrift mit zwei Kilometern festlege. Hier liege die Entfernung nach Luftlinie bei 1,9 Kilometern.

Streitig war, wie die Entfernungsdistanz zu ermitteln ist – nach Luftlinie oder tatsächlichen Wegekilometern. Die kürzeste Entfernung zwischen der Wohnung und dem Dienstort betrug 2,1 km. Die hiergegen gerichtete Klage hatte vor dem Verwaltungsgericht Erfolg. Das zusprechende Urteil hat der Verwaltungsgerichtshof auf die Berufung der Beklagten geändert und die Klage abgewiesen. Die pauschale Festlegung der Verwaltungsvorschrift auf zwei Kilometer sei sachgerecht. Diese Entfernung sei nach Luftlinie zu bestimmen. Innerhalb dieses Bereichs gehe das Gesetz davon aus, dass kein Mehraufwand für Verpflegung entstehe, weil sich der Beamte Verpflegung in ihm bekannter Umgebung

beschaffen oder von zu Hause oder der Dienststätte mitbringen könne.

Die Revision der Beamtin hatte vor dem BVerwG Erfolg:

Die Entscheidung des Verwaltungsgerichtshofs ist nicht zu beanstanden, soweit dieser davon ausgegangen ist, dass der Bedeutungsgehalt des Ausschlusskriteriums der „geringen Entfernung“ im Hinblick auf die vom Gesetzgeber angestrebte Verwaltungsvereinfachung nicht – wie das Verwaltungsgericht angenommen hat – nach den Umständen des Einzelfalles und auch unter Berücksichtigung topografischer Gegebenheiten, sondern typisierend und pauschal zu bestimmen ist und sich die Festlegung auf höchstens zwei Kilometer als noch gesetzeskonform erweist. Nach der Systematik und insbesondere dem Sinn und Zweck des Gesetzes ist die Entfernung als „gering“ anzusehen und daher ein Tagegeld nicht zu gewahren, wenn eine Dienstreise typischerweise keine Mehrkosten für Verpflegung veranlasst. Das ist der

Fall, wenn der Beamte in zumutbarer Weise zu seiner Dienststätte oder Wohnung zurückkehren und sich dort oder in der Umgebung wie an Tagen ohne Dienstreise verpflegen kann. Mit diesem Gesetzeszweck, nach dem es auf die Möglichkeit der tatsächlichen Erreichbarkeit von Dienststätte oder Wohnung ankommt, steht die Annahme der Zwei-Kilometer-Höchstgrenze in der Verwaltungsvorschrift, die mangels eines Beurteilungsspielraums der Verwaltung gerichtlich voll überprüfbar ist, noch in Einklang. Die Entfernung ist aber entgegen der Ansicht der Vorinstanz nicht nach der Luftlinie, sondern nach der kürzesten mit einem Kraftfahrzeug zurücklegbaren Straßenentfernung zu bestimmen. Danach kann die Klägerin das Tagegeld beanspruchen, weil diese Entfernung zwischen ihrer Dienststätte und dem Ort, an dem sie die Dienstgeschäfte erledigt hat, nach den das BVerwG bindenden Feststellungen des Verwaltungsgerichtshofs 2,1 Kilometer betrug. ■

Daniela Karbe-Geßler



Werden Sie Teil unserer Community

ARBEITSGEMEINSCHAFT IN DER ENTGELTABRECHNUNG:

- persönliches Netzwerk
- vertraulicher, fachlicher Austausch
- Informationen aus erster Hand
- seit über 40 Jahren etabliert
- 1.200 Teilnehmer bundesweit

TERMINE 2026

ARGE bAV 1+2	17.-18.03.2026	in Berlin
ARGE 1+2	24.-25.03.2026	in Bonn
ARGE 6	26.-27.03.2026	in Berlin
ARGE 5	14.-15.04.2026	in Dresden
ARGE öD ost	14.-15.04.2026	in Potsdam
ARGE nord	21.-22.04.2026	in Hamburg
ARGE öD west	21.-22.04.2026	in Münster
ARGE öD süd	23.-24.04.2026	in München
ARGE süd west	23.-24.04.2026	in Würzburg
ARGE süd	05.-06.05.2026	in Landshut
ARGE west	19.-20.05.2026	in Köln
ARGE SAP 1	*	in Mannheim
ARGE SAP 2	*	in Mannheim
ARGE Arbeitsrecht	*	in Berlin

* Termine standen zur Drucklegung noch nicht fest



Weitere Infos unter:
datakontext.com/argen

Neue Pflichten für die Entgeltpraxis

Aktivrente ab 2026: Steuerfreibetrag bringt Chancen

Mit dem Inkrafttreten des Aktivrentengesetzes zum 01.01.2026 wurde eine zentrale Maßnahme aus dem Koalitionsvertrag Realität: Wer nach Erreichen der Regelaltersgrenze weiterarbeitet, profitiert nun von einem monatlichen Steuerfreibetrag in Höhe von 2.000 Euro. Ziel ist es, ältere Beschäftigte zum längeren Verbleib im Erwerbsleben zu motivieren.

Ein arbeitsmarktpolitisches Signal, das auch in der Entgeltabrechnung deutliche Spuren hinterlässt.

Rechtsgrundlage und Umfang des Freibetrags

Rechtsgrundlage für die neue Regelung ist § 3 Nr. 21 Einkommensteuergesetz (EStG). Danach bleiben Einkünfte aus einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung steuerfrei, sofern der Arbeitnehmer das gesetzliche Rentenalter erreicht hat. Der Freibetrag wird monatlich gewährt und ist auf genau ein Arbeitsverhältnis beschränkt. Es handelt sich um einen Freibetrag, nicht um eine Freigrenze. Das heißt, nur der übersteigende Betrag muss versteuert werden.

Eine Besonderheit liegt darin, dass der Freibetrag bereits beim Lohnsteuerabzug zu berücksichtigen ist. Arbeitgeber sind verpflichtet, die Steuerbefreiung direkt umzusetzen, sobald ein entsprechendes Beschäftigungsverhältnis vorliegt. Technisch erfordert dies allerdings eine Lohnart, die zwar sozialversicherungspflichtig, aber steuerfrei ist. Die Praxis zeigt: Noch sind nicht alle Abrechnungssysteme entsprechend vorbereitet.

Übergangslösungen und manuelle Prüfungen dürften daher zum Jahresstart 2026 häufig notwendig sein.

Sozialversicherungspflicht bleibt bestehen

Trotz der Steuerfreistellung bleibt das Arbeitsentgelt vollständig sozialversicherungspflichtig. Der Arbeitnehmer trägt Beiträge zur Kranken- und Pflegeversicherung, der Arbeitgeber zahlt zusätzlich Beiträge zur Renten- und Arbeitslosenversicherung. Für den Arbeitgeber ergeben sich daraus keine Entlastungen.

Und: Die gezahlten Sozialversicherungsbeiträge dürfen nicht vollständig

als Sonderausgaben geltend gemacht werden. Denn Beiträge, die auf steuerfreien Arbeitslohn entfallen, sind steuerlich nicht abziehbar. Sie müssen in der Lohnsteuerbescheinigung künftig getrennt ausgewiesen werden.

ELStAM, Steuerklassen und Bescheinigungen

Die Steuerfreiheit ist an ein aktives Arbeitsverhältnis geknüpft, nicht an den Bezug einer gesetzlichen Altersrente. Entscheidend ist allein, dass die



Bild: thejokerce/stock.adobe.com

Regelaltersgrenze erreicht wurde und das Beschäftigungsverhältnis sozialversicherungspflichtig ist. Minijobber und Beamte sind ausgeschlossen.

Wichtig: Der Freibetrag darf nicht auf mehrere Arbeitgeber aufgeteilt werden. In Fällen mit mehreren Beschäftigungsverhältnissen muss der Arbeitnehmer schriftlich bestätigen, dass der Freibetrag nicht bereits anderweitig genutzt wird. Diese Bescheinigung ist zum Lohnkonto zu nehmen und spielt vor allem dann eine Rolle, wenn Steuerklasse VI vergeben wurde, etwa bei parallelem Bezug einer Betriebsrente.

Beispielhafte Anwendung in der Praxis

Ein Arbeitnehmer mit einem Bruttolohn von 3.000 Euro erhält 2.000 Euro steuerfrei. Die auf diesen Anteil entfallenden Sozialversicherungsbeiträge (ca. 220 Euro) sind steuerlich nicht abziehbar. Nur die Beiträge auf den steuerpflichtigen Restlohn (1.000 Euro), etwa 110 Euro, können im Rahmen der Einkommensteuererklärung als Sonderausgaben berücksichtigt

werden. Genau dieser Unterschied muss in der Lohnsteuerbescheinigung 2026 korrekt dargestellt werden. Da das Bescheinigungsverfahren für das Kalenderjahr 2026 bereits technisch definiert ist, erfolgt die Erfassung über einen bereits bestehenden Zusatzwert mit der Bezeichnung „SteuerfreibetragAktivrente“.

Keine Steuerprogression, aber Abgabepflicht

Positiv aus Sicht der Arbeitnehmer: Die steuerfreien Einnahmen unterliegen nicht dem Progressionsvorbehalt. Das bedeutet, dass der steuerpflichtige Teil des Einkommens nicht durch den Freibetrag in eine höhere Progressionsstufe gedrückt wird. Dennoch ist in jedem Fall eine Einkommensteuererklärung erforderlich, da die Steuerfreistellung nachträglich überprüft wird und eine korrekte Gesamtveranlagung sicherzustellen ist.

Offene Fragen und angekündigte FAQ-Liste

Die gesetzliche Regelung ist klar umrissen, lässt in der praktischen Anwendung jedoch zahlreiche Detailfragen offen. Wie ist beispielsweise

mit rückwirkenden Korrekturen umzugehen, wenn ein Arbeitgeberwechsel innerhalb des Monats stattfindet?

Das Bundesfinanzministerium hat angekündigt eine ausführliche FAQ-Liste zu veröffentlichen.

Fazit

Mit der Aktivrente ist eine neue Komponente im Zusammenspiel von Steuerrecht und Entgeltabrechnung entstanden. Die Grundidee überzeugt, doch ihre Umsetzung erfordert präzises Arbeiten, saubere Kommunikation mit den Beschäftigten und ein wachsames Auge auf die kommenden Verwaltungsanweisungen.

Wer die Regelung korrekt anwendet, schafft nicht nur steuerliche Vorteile für weiterarbeitende Rentner, sondern auch Sicherheit im Abrechnungsprozess. Ein strukturierter Einstieg in die Aktivrente lohnt sich, für alle Beteiligten. ■

Markus Stier



Im Blick: Sozialversicherungsrecht

Verfahrensänderung auf 2027 verschoben

Gleichwohlgewährung

In der Besprechung des GKV-Spitzenverbandes, der Deutsche Rentenversicherung Bund und der Bundesagentur für Arbeit vom 20.11.2025 zum gemeinsamen Beitragseinzug wurde eine wichtige Entscheidung zur sogenannten Gleichwohlgewährung getroffen: Die ursprünglich für den 01.01.2026 geplante Verfahrensumstellung wird auf den 01.01.2027 verschoben.

Die Gleichwohlgewährung greift in Fällen, in denen Arbeitslose zwar einen Anspruch auf Arbeitsentgelt haben, dieses jedoch tatsächlich nicht erhalten, etwa bei laufenden Kündigungsschutzverfahren. In diesen Konstellationen wird Arbeitslosengeld trotz des bestehenden Entgeltanspruchs gezahlt. Versicherungs- und beitragsrechtlich handelt es sich dabei um besonders komplexe Sachverhalte, da Arbeitsentgeltansprüche, Ersatzansprüche der Bundesagentur für Arbeit und Sozialversicherungsbeiträge ineinandergreifen.

Geplant war, die beitrags- und melderechtliche Behandlung dieser Fälle ab 2026 grundsätzlich auf das Verfahren umzustellen, das bislang nur bei Gleichwohlgewährung nach einem Insolvenzgeldzeitraum Anwendung findet. Gleichzeitig sollte sich die Bemessungsgrundlage für die vom Arbeitgeber oder Insolvenzverwalter zu zahlenden Beiträge ändern. Künftig sollte nicht mehr der volle Bruttoarbeitsentgeltanspruch maßgeblich sein, sondern ein um die beitragspflichtigen Einnahmen aus dem Arbeitslosengeld verminderter Betrag.

In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass diese Umstellung deutlich komplexer ist als zunächst angenommen. Insbesondere die technische Umsetzung in den Abrechnungsprozessen sowie offene Abgrenzungsfragen zwischen Arbeitgebern, Insolvenzverwaltern und Sozialversicherungsträgern erfordern mehr Vorlaufzeit. Vor diesem Hintergrund haben sich die Spitzenorganisationen der Sozialversicherung auf eine Verschiebung des Umsetzungstermins auf den 01.01.2027 verständigt.

Bis zur ersten Jahreshälfte 2026 sollen die noch offenen Verfahrensfragen geklärt werden, insbesondere im Hinblick auf Insolvenzsachverhalte und die beitragsrechtliche Abwicklung nachträglich erfüllter Arbeitsentgeltansprüche. Für Arbeitgeber und Payroll-Verantwortliche bedeutet die Verschiebung vor

allem eines: kurzfristig keine Systemumstellung, mittelfristig jedoch weiterhin Vorbereitungsbedarf.

Änderungen im Meldeverfahren

Die Besprechung des GKV-Spitzenverbandes, der Deutschen Rentenversicherung Bund, der Bundesagentur für Arbeit und der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung vom 12.03.2025 markiert einen deutlichen Einschnitt im gemeinsamen Meldeverfahren. Die dort gefassten Beschlüsse führen nicht lediglich zu redaktionellen Anpassungen der Gemeinsamen Grundsätze, sondern bewirken strukturelle Änderungen, die seit dem 01.01.2026 zwingend umzusetzen sind. Für Arbeitgeber, Payroll-Abteilungen und Softwareanbieter entsteht daraus konkreter Handlungsbedarf.

Erweiterung der Meldedaten an gemeinsame Einrichtungen (TOP 1)

Mit dem 8. SGB IV-Änderungsgesetz wurde erstmals eine klare gesetzliche Grundlage geschaffen, um Meldungen nach § 28a Sozialgesetzbuch (SGB) IV nicht nur an die Einzugsstellen, sondern zusätzlich an sogenannte gemeinsame Einrichtungen zu übermitteln. Ab dem 01.01.2026 sind Arbeitgeber verpflichtet, bei Meldungen nach § 110 Abs. 5 SGB IV zwingend sowohl die Arbeitnehmernummer als auch die Betriebskontennummer anzugeben. Diese Angaben waren bislang im klassischen Meldeverfahren nicht erforderlich und müssen künftig vollständig und korrekt vorliegen.

In der Praxis bedeutet dies, dass gemeinsame Einrichtungen, zunächst insbesondere die Urlaubs- und Lohnausgleichskasse der Bauwirtschaft sowie die Sozialkasse des Berliner Baugewerbes, eine vollständige Dublette der an die Krankenkassen übermittelten Meldungen erhalten. Das Verfahren orientiert sich an der bereits bekannten Systematik bei berufsständischen Versorgungseinrichtungen, geht jedoch darüber hinaus, da perspektivisch weitere gemeinsame Einrichtungen in dieses Meldeverfahren einbezogen werden können.

Technisch wird diese Erweiterung durch die Einführung eines neuen Datenbausteins „Gemeinsame Einrichtung“ umgesetzt. Dieser Datenbaustein ist ab 2026 zwingender Bestandteil der relevanten Meldungen. Für Arbeitgeber bedeutet dies, dass bestehende Abrechnungsprozesse und die Stammdatenpflege an-

gepasst werden müssen. Fehlerhafte oder fehlende Angaben können zu Rückweisungen führen, da es sich nicht um optionale Zusatzinformationen handelt, sondern um verpflichtende Meldebestandteile.

Meldungen für berufsmäßig unständig Beschäftigte (TOP 2)

Bei berufsmäßig unständig Beschäftigten, etwa in der Medien-, Bühnen- oder Synchronbranche, war es bislang zulässig, einzelne Beschäftigungstage innerhalb eines Kalendermonats zusammenzufassen, sofern die Unterbrechung zwischen den Einsätzen nicht mehr als drei Wochen betrug. Diese Möglichkeit war in den Gemeinsamen Grundsätzen zwar vorgesehen, wurde in der Praxis jedoch kaum genutzt. Die Besprechungsteilnehmer gehen davon aus, dass dies weniger an fehlendem Willen der Arbeitgeber lag, sondern vielmehr an der unzureichenden Umsetzung dieser Option in den Abrechnungsprogrammen.

Ab dem 01.01.2026 wird diese bislang fakultative Regelung in eine verpflichtende Vorgabe überführt. Arbeitgeber müssen dann zwingend die einzelnen Beschäftigungstage innerhalb eines Kalendermonats in einer zusammengefassten Meldung abbilden, sofern die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind. Einzelmeldungen für jeden Beschäftigungstag sind künftig nicht mehr vorgesehen.

Diese Änderung hat erhebliche praktische Auswirkungen, da sie unmittelbar in die Melde- und Abrechnungslogik eingreift. Abrechnungssysteme müssen in der Lage sein, Unterbrechungszeiträume korrekt zu erkennen und Meldungen automatisiert zusammenzuführen. Andernfalls drohen fehlerhafte Versicherungsverläufe, Rückfragen der Sozialversicherungsträger und ein erhöhter Korrekturaufwand.

Elektronischer Widerruf von SEPA-Lastschriftmandaten (TOP 4)

Künftig ist ein elektronischer Widerruf eines SEPA-Lastschriftmandats frühestens ab dem sechsten Kalendertag nach dem Erstelldatum zulässig. Bisher war dies bereits ab dem vierten Kalendertag möglich. Diese zeitliche Verschiebung dient der Stabilisierung des Einzugsverfahrens und soll technische und organisatorische Fehlkonstellationen vermeiden.

Gleichzeitig wird klargestellt, dass eine Änderung der Bankverbindung ausschließlich über eine Änderungsmeldung an die Einzugsstelle mitzuteilen ist. Eine gesonderte Widerrufserklärung ist nicht mehr vorgesehen. Mit der Änderungsmeldung wird das bisherige SEPA-Mandat automatisch zum Vortag des angegebenen Ab-Datums widerrufen. Für die Praxis bedeutet dies, dass Bankwechsel zwingend korrekt und fristgerecht gemeldet werden müssen, da andernfalls Fehlabbuchungen oder Zahlungsstörungen entstehen können.

Bild: Kridana/stock.adobe.com





Abschaffung der Geschlechtsableitung aus der Versicherungsnummer (TOP 6)

Eine der grundlegendsten Änderungen betrifft die Versicherungsnummer selbst. Bislang konnte aus der Seriennummer der Versicherungsnummer das Geschlecht der versicherten Person abgeleitet werden. Diese Systematik ist mit dem Gesetz über die Selbstbestimmung in Bezug auf den Geschlechtseintrag nicht mehr vereinbar, da frühere Geschlechtseinträge oder Vornamen grundsätzlich nicht offenbart werden dürfen.

Die Besprechungsteilnehmer haben sich daher darauf verständigt, das Geschlecht als Merkmal vollständig aus der Versicherungsnummer zu entfernen. Die Seriennummer dient künftig ausschließlich der fortlaufenden Nummerierung von Versicherten, die am selben Tag geboren wurden und deren Geburtsname mit demselben Anfangsbuchstaben beginnt. Entsprechende gesetzliche Klarstellungen werden in § 147 SGB IV vorgenommen. Die Umsetzung erfolgte zum 01.01.2026.

Für die Praxis bedeutet dies, dass sämtliche Systeme, die bislang aus der Versicherungsnummer Rückschlüsse auf das Geschlecht gezogen haben, angepasst werden müssen. Prüfmechanismen, Plausibilitätslogiken und historische Auswertungen dürfen keine Geschlechtsableitung mehr enthalten. Datenschutzrechtlich handelt es sich hierbei um eine besonders sensible Anpassung, da ein Rückschluss auf frühere Geschlechtseinträge ausdrücklich ausgeschlossen ist.

Besprechung zum gemeinsamen Meldeverfahren vom 11.09.2025

Dialogverfahren zur Betriebsdatenpflege ab dem 01.01.2027 (TOP 1)

In der Besprechung der Sozialversicherungsträger wurde beschlossen, ab dem 01.01.2027 ein verbindliches elektronisches Dialogverfahren zur Pflege betrieblicher Daten einzuführen.

ren. Arbeitgeber und die Bundesagentur für Arbeit tauschen betriebliche Angaben künftig unmittelbar miteinander aus. Grundlage hierfür ist die im 8. SGB IV-Änderungsgesetz geschaffene gesetzliche Verpflichtung zu einem elektronischen Datenaustausch.

Arbeitgeber übermitteln ihre aktuellen Betriebsdaten über den neuen Datensatz DXBD, während die Bundesagentur für Arbeit mit dem Datensatz DXBE reagiert und gegebenenfalls Prüfauforderungen versendet. Das bisherige Verfahren zur Betriebsdatenpflege wird letztmalig zum 31.12.2026 verarbeitet. Parallel werden die Gemeinsamen Grundsätze strukturell angepasst und um neue Anlagen ergänzt, in denen Inhalte, Abgabegründe und Prüfbestätigungen der neuen Datensätze verbindlich geregelt sind.

Erweiterung der elektronischen Bescheinigungs- und Antragsverfahren ab dem 01.01.2026 (TOP 2)

Bereits zum 01.01.2026 werden die Gemeinsamen Grundsätze für die Systemprüfung nach § 22 Datenerfassungs- und -übermittlungsverordnung (DEÜV) erweitert. Bestimmte Bescheinigungen gegenüber der Bundesagentur für Arbeit werden nach Ablauf einer Übergangsphase ausschließlich elektronisch angenommen. Dies betrifft unter anderem Bescheinigungen zum Teilarbeitslosengeld sowie zur Arbeitslosenversicherungspflicht auf Antrag.

Darüber hinaus wird das elektronische Antrags- und Bescheinigungsverfahren bei Entsendungen von Beschäftigten in Abkommensstaaten nach § 106c SGB IV als Zusatzmodul in die Gemeinsamen Grundsätze aufgenommen. Das bisherige BA-BEA-Verfahren für elektronische Arbeits- und Nebeneinkommensbescheinigungen wird dem Basismodul zugeordnet. Verfahren für Selbstständige nach § 106c SGB IV sind hiervon ausgenommen und werden ausschließlich über das SV-Meldeportal abgewickelt, das die entsprechenden Funktionen ab 2026 bereitstellt.

Janette Rosenberg

Mehr wissen mit LOHN+GEHALT Plus

- Abrechnungspraxis verständlich auf den Punkt gebracht
- Aktueller Überblick der Rechtsprechung im Arbeits-, Sozial-, Steuer und Pfändungsrecht sowie der Verwaltungsanweisungen aus Ministerien und Spitzenverbänden
- Fachzeitschrift LOHN+GEHALT 8x jährlich per Post und digital
- Fachzeitschrift LOHNSTEUER-MITTEILUNGEN 12x jährlich digital
- Exklusiver Zugriff auf Premium-Inhalte sowie kostenfreier On-Demand-Zugriff auf ausgewählte Online-Schulungen
- 4x im Jahr exklusives Online-Refreshment der Chefredaktion mit vielen wichtigen Hintergrundinformationen
- 10 % Rabatt auf alle Online-Kompaktkurse im Bereich Entgeltabrechnung sowie auf die Teilnahmegebühr zur alga-Regionaltagung online
- nur 449,- € im Jahr (inkl. Mwst. und Versand)

**Gratis im Abo:
die Lohnsteuer-
Mitteilungen**



**Jetzt 30 Tage kostenfrei testen:
www.lohndundgehalt-magazin.de**



Automatisierung mit Nebenwirkungen

Entbürokratisierung der Pflegeversicherung

Mit dem Gesetz zur Befugniserweiterung und Entbürokratisierung in der Pflegeversicherung (BGBl. I Nr. 371 vom 29.12.2025) verfolgt der Gesetzgeber offiziell ein bekanntes Ziel: weniger Bürokratie, mehr Effizienz, bessere Versorgung. In der politischen Kommunikation steht die Pflege im Vordergrund.

In der betrieblichen Realität jedoch trifft das Gesetz vor allem HR, Entgeltabrechnung und Payroll-Systeme – und zwar mit voller Wucht. Denn was hier umgesetzt wird, ist kein Detailnachscharfen. Es ist ein Strukturwechsel in der sozialversicherungsrechtlichen Datenverarbeitung. Papierbasierte Nachweise werden durch automatisierte Verfahren ersetzt. Verantwortung verschwindet dabei nicht, sie wird unsichtbar verlagert. Und genau an dieser Stelle beginnt die eigentliche Herausforderung für die Entgeltabrechnung.

Der automatisierte Kinder-nachweis: Entlastung ja, Kontrollverlust nein

Ab dem 01.01.2026 wird der Nachweis der Elterneigenschaft und der Berücksichtigungsfähigen Kinder in der sozialen Pflegeversicherung grundsätzlich automatisiert. Die maßgeblichen Daten werden über ein neues elektronisches Verfahren vom Bundeszentralamt für Steuern an Pflegekassen und Arbeitgeber übermittelt.

Damit endet in vielen Fällen die jahrelang geübte Praxis, Geburtsurkunden, Bescheinigungen oder Erklärungen manuell einzufordern, zu prüfen und zu archivieren. Für die Entgeltabrechnung bedeutet das auf den ersten Blick eine spürbare Entlastung. Doch dieser Eindruck ist trügerisch.

Denn der Gesetzgeber formuliert bewusst klar: Verzögerungen oder

Fehler im automatisierten Verfahren dürfen nicht zulasten der Versicherten gehen.

Übersetzt in die Payroll-Praxis heißt das:

- Korrekturen erfolgen rückwirkend.
- Beitragsnachberechnungen sind jederzeit möglich.
- Die Verantwortung für die korrekte Abführung bleibt beim Arbeitgeber.

Automatisierung ersetzt also nicht die Verantwortung, sie ersetzt lediglich den Beleg.

Beitragsdifferenzierung in der Pflegeversicherung: Wenn Systeme entscheiden

Die Kinderzahl ist seit Einführung des beitragsdifferenzierten Pflegeversicherungsbeitrags ein zentrales Abrechnungsmerkmal. Mit dem neuen Verfahren wird diese Differenzierung künftig datengetrieben vorgenommen.

Die Entwicklung bringt Effizienzgewinne, verschiebt den Druck jedoch deutlich in Richtung Payroll. Änderungen müssen systemseitig schneller abgebildet werden, während Abweichungen zwischen Abrechnung und Krankenkassenmeldung durch beschleunigte Prüfprozesse früher sichtbar werden. Die Folge sind häufiger auftretende, rückwirkende Korrekturen und ein deutlich höherer Koordinationsaufwand.

Gerade bei Mehrfachbeschäftigungen, unterjährigen Wechseln oder Systemumstellungen steigt das Fehlerpotenzial. Wer hier keine klaren Prüf- und Kontrollprozesse etabliert, verliert die fachliche Hoheit über die eigene Abrechnung.

Manuelle Nachweise bleiben

So konsequent die Automatisierung auch ist: Sie ist nicht vollständig. Bestimmte Kinder werden systembedingt nicht erfasst. Dazu gehören insbesondere:

- Stiefkinder,
- Pflegekinder,
- Adoptivkinder.

Für diese Konstellationen bleibt die manuelle Nachweisführung zwingend erforderlich. Und hier greift eine gesetzlich klar definierte Fristenregelung mit erheblicher finanzieller Wirkung.

Die Sechs-Monats-Frist, ein unterschätzter Risikofaktor: Wird der Nachweis innerhalb von sechs Monaten nach der Geburt oder dem maßgeblichen Ereignis erbracht, erfolgt die Berücksichtigung rückwirkend. Erfolgt er später, gilt die Berücksichtigung erst ab dem Folgemonat. Eine Rückwirkung ist dann ausgeschlossen.

Für die Entgeltabrechnung bedeutet das: Fristenkontrolle wird Pflicht, Nachberechnungen sind klar abzugrenzen und fehlende oder verspätete



Unterlagen führen zu dauerhaft höheren Beiträgen. Die Payroll wird damit zwangsläufig zur kommunikativen Schnittstelle zwischen Recht, System und Mitarbeitenden. Schweigen ist hier kein neutraler Zustand, sondern ein Kostenfaktor.

Kinderkrankengeld: Konstante Ansprüche, neue Differenzierung

Auch im Bereich des Kinderkrankengelds bringt das Gesetz keine Abschaffung, sondern eine fachliche Präzisierung.

Die bekannten Anspruchsgrenzen gelten weiterhin:

- 15 Arbeitstage je Kind, 30 bei Alleinerziehenden,
- 35 Arbeitstage insgesamt, 70 bei Alleinerziehenden.

Die eigentliche Veränderung liegt jedoch in der sauberen Abgrenzung der Anspruchstatbestände, insbesondere bei stationären Aufenthalten.

Stationäre Mitaufnahme: Eigenständiger Anspruch ohne Höchstgrenze

Wird ein Kind aus medizinischen Gründen stationär aufgenommen und muss ein Elternteil das Kind begleiten, besteht ein eigenständiger Anspruch auf Kinderkrankengeld. Dieser ist nicht

zeitlich begrenzt und wird nicht auf die regulären Kinderkrankentage angerechnet und setzt eine entsprechende Bescheinigung der Einrichtung voraus.

Bis zur Vollendung des neunten Lebensjahres des Kindes wird die medizinische Notwendigkeit gesetzlich vermutet. Der Anspruch kann jedoch nur von einem Elternteil geltend gemacht werden.

Für die Payroll bedeutet das: keine Schätzung, keine Auslegung, keine pauschale Meldung – sondern eine strikte Bescheinigungsorientierung.

EEL-Verfahren: Kleine Klarstellung, große Wirkung

Ein scheinbar technisches Detail hat in der Praxis enorme Relevanz, die Neudefinition des Meldegrunds 04 im DTA-EEL-Verfahren.

Ab dem 01.01.2026 gilt eindeutig:

- Meldegrund 02: Kinderkrankengeld,
- Meldegrund 04: Krankengeld bei Mitaufnahme im Krankenhaus bei Begleitung von Menschen mit Behinderung.

Diese Klarstellung beendet eine jahrelang verbreitete Fehlpraxis. Für Arbeitgeber heißt das jedoch auch, alte Gewohnheiten sind kein Argument mehr. Ab 2026 gilt ausschließlich die neue Abgrenzung.

Payroll im Jahr 2026: Vom Abrechner zum Steuerungsfaktor

Dieses Gesetz macht eines sehr deutlich: Die Entgeltabrechnung ist kein nachgelagerter Prozess mehr. Sie ist Teil der sozialversicherungsrechtlichen Steuerung.

Automatisierung reduziert die Routine, aber erhöht die fachlichen Anforderungen, die Abhängigkeit von Systemen und die Bedeutung von Schulung und Prozessklarheit. Wer Payroll strategisch versteht, nutzt das Gesetz zur Effizienzsteigerung. Wer es ignoriert, produziert automatisierte, unauffällige und teure Fehler.

Fazit für die Praxis

Das Gesetz ist kein Randthema. Es ist ein Gradmesser für die Professionalität der Entgeltabrechnung. Nicht die Technik entscheidet über den Erfolg, sondern: klare Prozesse, fachlich geschulte Mitarbeitende und eine saubere Kommunikation.

Die Payroll wird damit endgültig das, was sie längst ist: eine Schlüsselstelle für Rechtssicherheit, Vertrauen und Wirtschaftlichkeit. ■

Anpassungen aufgrund gesetzlicher Neuregelungen

Neue Geringfügigkeits-Richtlinien

Die Geringfügigkeits-Richtlinien 2026 sind seit dem 01.01.2026 in Kraft und bringen eine Reihe relevanter Änderungen für Arbeitgeber mit sich. Ziel ist es, den gesetzlichen Neuerungen, insbesondere im Zusammenhang mit dem Mindestlohn, der Flexibilisierung der Beschäftigungsformen sowie der sozialen Absicherung von Minijobbern, gerecht zu werden.

Im Zentrum stehen dabei angepasste Entgeltgrenzen, neue Zeitgrenzen bei kurzfristiger Beschäftigung und eine erleichterte Rückkehr in die Rentenversicherungspflicht.

Anhebung der Entgeltgrenze für Minijobs

Mit der Anhebung des gesetzlichen Mindestlohns auf 13,90 Euro pro Stunde steigt auch die monatliche Geringfügigkeitsgrenze auf 603 Euro. Ab 2027 ist eine weitere Anhebung auf 633 Euro vorgesehen. Die Grenze gilt einheitlich für alle Branchen und ist Grundlage für die Abgrenzung zur sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung. Für die Entgeltabrechnung bleibt entscheidend, dass gelegentliche Überschreitungen der Grenze, etwa

durch unvorhersehbare Mehrarbeit, weiterhin unschädlich sein können, sofern sie im Jahresdurchschnitt innerhalb des zulässigen Rahmens bleiben und maximal zweimal jährlich auftreten.

Sonderregelung für kurzfristig Beschäftigte

Bei kurzfristigen Beschäftigungen gibt es eine Sonderregelung für landwirtschaftliche Betriebe: Ab 2026 dürfen dort Beschäftigte bis zu 15 Wochen oder 90 Arbeitstage pro Jahr beschäftigt werden, ohne dass Sozialversicherungspflicht eintritt.

Für alle übrigen Branchen bleibt es bei den bekannten Zeitgrenzen von drei Monaten oder 70 Arbeitstagen im

Kalenderjahr. Die Prüfung der Berufsmäßigkeit und die Einhaltung dieser Zeitgrenzen bleiben dabei weiterhin maßgeblich.

Rückkehr in die Rentenversicherungspflicht

Eine weitere relevante Änderung betrifft die Rentenversicherungspflicht bei Minijobs. Grundsätzlich sind geringfügig entlohnte Beschäftigten rentenversicherungspflichtig. Minijobber haben jedoch die Möglichkeit, sich davon befreien zu lassen.

Neu ist: Ab dem 01.07.2026 kann eine einmal ausgesprochene Befreiung künftig einmalig widerrufen werden. Arbeitnehmer können dann für künftige Abrechnungszeiträume wieder





Pflichtbeiträge zahlen und damit vollwertige Pflichtversicherungszeiten erwerben. Für die Entgeltabrechnung ist entscheidend, dass der Widerruf einheitlich für alle Minijobs erfolgen muss und eine entsprechende Dokumentation in den Entgeltunterlagen erforderlich ist.

Anpassung der Pauschalen im Ehrenamt

Zusätzlich wurden auch die steuerlichen Pauschalen angepasst. Die

Übungsleiterpauschale wurde von 3.000 auf 3.300 Euro erhöht, die Ehrenamts- und Ehrenamtspauschale von 840 auf 960 Euro. Auch dies ist für Minijobber mit solchen Einkünften und ihre Arbeitgeber von Bedeutung, da die korrekte steuerliche Behandlung und eine korrekte Bescheinigung Einfluss auf die Lohnabrechnung haben.

Zusammenrechnung bleibt

Bei Mehrfachbeschäftigungen bleibt es bei den Grundregeln der Zusammenrechnung. Wer mehrere Minijobs ausübt, muss diese für die Beurteilung der Versicherungspflicht grundsätzlich zusammenrechnen lassen. Neben einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung bleibt die zeitlich zuerst aufgenommen geringfügige Beschäftigung weiterhin geringfügig.

Viele Regelungen unverändert

Für Arbeitgeber bleibt die Meldepflicht an die Minijob-Zentrale unverändert. Sämtliche Meldungen zu geringfügig entlohnenden und kurzfristigen Beschäftigungen müssen weiterhin dort erfolgen.

Ebenfalls unverändert ist der Umstand, dass bei geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen in Privathaushalten reduzierte Pauschalbeiträge anfallen.

Fazit für die Praxis

Die Geringfügigkeits-Richtlinien 2026 tragen den gesetzlichen Entwicklungen Rechnung und bieten weiterhin viele Gestaltungsmöglichkeiten im unteren Entgeltbereich. Für Arbeitgeber ist eine saubere Umsetzung in der Entgeltabrechnung unerlässlich. Insbesondere die Prüfung der Entgelthöhe im Jahresdurchschnitt, die korrekte Behandlung von Mehrfachbeschäftigungen und die Dokumentation bei Befreiung oder Rückkehr in die Rentenversicherungspflicht sind zentral für eine rechtssichere Umsetzung. Die Geringfügigkeits-Richtlinien 2026 lösen die bisherige Fassung aus dem Jahr 2023 vollständig ab. ■

Markus Stier



Ein Gesetz mit langfristiger Wirkung

Rentenstabilisierung und Kindererziehungszeiten

Mit dem Gesetz zur Stabilisierung des Rentenniveaus und zur vollständigen Gleichstellung der Kindererziehungszeiten verfolgt der Gesetzgeber zwei zentrale Anliegen: Zum einen soll das Rentenniveau bis zum Jahr 2031 verlässlich abgesichert werden, zum anderen werden historische Ungleichbehandlungen bei den Kindererziehungszeiten systematisch korrigiert.

Auf den ersten Blick wirkt dieses Gesetz weit entfernt vom operativen Alltag der Entgeltabrechnung. Tatsächlich entfaltet es seine Wirkung zwar mittelbar, aber nachhaltig: über die Entwicklung der Beitragssätze, über steigende Bundeszuschüsse, über neue Spielräume bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und nicht zuletzt über einen deutlich wachsenden Informationsbedarf der Beschäftigten. Für Payroll und HR ist das Gesetz damit weniger eine kurzfristige Umsetzungspflicht als vielmehr ein strategischer Referenzrahmen, an dem sich künftige Entscheidungen orientieren.

Sicherungsniveau vor Steuern: neue gesetzliche Leitgröße

Eine der zentralen Neuerungen ist die Einführung des Sicherungsniveaus vor Steuern durch den neuen § 154a Sozialgesetzbuch (SGB) VI. Er definiert erstmals gesetzlich, wie das Verhältnis zwischen der verfügbaren Standardrente und dem verfügbaren Durchschnittsentgelt zu bestimmen ist. Dabei werden die von Rentnerinnen und Rentnern zu tragenden Sozialversicherungsbeiträge rechnerisch bereits berücksichtigt.

Das Sicherungsniveau wird jährlich ermittelt und im Rentenversicherungsbericht ausgewiesen. Damit schafft der Gesetzgeber eine transparente Bezugsgröße, die künftig nicht nur politisch, sondern auch in der

betrieblichen Kommunikation an Bedeutung gewinnt.

Für die Entgeltabrechnung ist diese Kennzahl kein Rechenparameter, wohl aber ein Orientierungswert. Sie beeinflusst mittelbar:

- die Entwicklung der Beitragssätze,
- die Diskussion um Lohnsteigerungen und Zusatzvorsorge,
- die Erwartungshaltung der Beschäftigten gegenüber ihrer Altersabsicherung.

Die Payroll wird damit zunehmend zur erklärenden Instanz, auch dort, wo sich an der konkreten Abrechnung zunächst nichts ändert.

Verlängerung der Schutz- und Niveausicherungsklauseln bis 2031

Flankierend zur neuen Leitgröße verlängert der Gesetzgeber die bestehenden Schutzmechanismen deutlich. Die Niveauschutzklausel, die Schutzklausel sowie das Mindestsicherungsniveau werden bis zum Ablauf des 01.07.2031 fortgeschrieben. Das politisch definierte Ziel eines Rentenniveaus von mindestens 48 Prozent wird damit fest verankert.

Klar ist allerdings auch: Diese Stabilität wird nicht allein aus dem System heraus finanziert. Sie wird zunehmend über Bundesmittel abgesichert. Für



Bild: iDorPixBox/stock.adobe.com

Arbeitgeber bedeutet das kurzfristig eine gewisse Planungssicherheit, da sprunghafte Beitragssatzerhöhungen vermieden werden sollen. Langfristig bleibt jedoch offen, wie tragfähig diese Finanzierung angesichts demografischer Entwicklungen ist.

Neue Bundeszuschuss-Systematik: Stabilität durch Steuerfinanzierung

Mit der Neufassung des § 213 SGB VI wird die Beteiligung des Bundes an der Rentenfinanzierung neu strukturiert. Der allgemeine Bundeszuschuss wird dynamisiert, zusätzliche Zuschüsse gleichen nicht beitragsgedeckte Leistungen aus, und Erhöhungsbeträge orientieren sich künftig an der Lohnentwicklung.

Damit verlagert der Gesetzgeber einen erheblichen Teil der Finanzierungsverantwortung bewusst in den Bundeshaushalt. Für die Payroll-Praxis ist das vor allem ein Signal: Die Politik priorisiert Beitragssatzstabilität und damit die Planbarkeit von Lohnnebenkosten für Unternehmen und Beschäftigte.

Vollständige Gleichstellung der Kindererziehungszeiten: Schrittweise Umsetzung

Ein zweiter, in seiner Wirkung nicht zu unterschätzender Reformblock

betrifft die Kindererziehungszeiten für vor 1992 geborene Kinder. Diese werden schrittweise ausgeweitet und durch zusätzliche Zuschläge an persönlichen Entgeltpunkten ergänzt. Ziel ist die vollständige Gleichstellung mit späteren Geburtsjahrgängen.

Die Umsetzung erfolgt bewusst gestaffelt ab den Jahren 2027 und 2028, um bestehende Zuschlagsregelungen zu berücksichtigen und Überschneidungen zu vermeiden. Ein automatischer Anspruch besteht daher nicht in jedem Fall.

Für HR und Entgeltabrechnung ist dabei weniger die technische Umsetzung relevant als der deutlich steigende Beratungsbedarf. Gerade bei rentennahen Beschäftigten nehmen Fragen zu Rentenhöhe, Antragsmöglichkeiten und Übergängen in den Ruhestand spürbar zu. Die Entgeltabrechnung wird hier zunehmend als erste Anlaufstelle wahrgenommen.

Befristete Beschäftigung nach Erreichen der Regelaltersgrenze

Eine eher leise, aber praxisrelevante Änderung betrifft die Weiterbeschäftigung nach Erreichen der Regelaltersgrenze. Künftig können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer deutlich flexibler befristet beschäftigt werden, bis zu acht Jahre und mit bis

zu zwölf sachgrundlosen Befristungen beim selben Arbeitgeber.

Damit entfällt das bisherige Anschlussverbot in diesen Fällen. Für Unternehmen eröffnet das neue Möglichkeiten beim Wissenstransfer und beim gezielten Einsatz erfahrener Fachkräfte. Für Payroll und HR bedeutet dies vor allem erhöhte Aufmerksamkeit bei Vertragsgestaltung, Dokumentation und sozialversicherungsrechtlicher Einordnung.

Gestaffeltes Inkrafttreten und praktische Bedeutung

Das Gesetz tritt nicht vollständig zu einem Stichtag in Kraft. Die Grundstruktur gilt ab dem 01.01.2026, zentrale Regelungen zu den Kindererziehungszeiten folgen ab 2027, weitere Gleichstellungsschritte ab 2028.

Für Unternehmen ergibt sich daraus kein akuter Handlungsdruck, wohl aber ein langfristiger Anpassungsbedarf insbesondere in der internen Kommunikation, in der HR-Beratung und in der strategischen Personalplanung.

Fazit: Strategische Bedeutung für die Entgeltabrechnung

Das Gesetz zur Rentenstabilisierung und Gleichstellung der Kindererziehungszeiten verändert die Entgeltabrechnung nicht operativ, aber strategisch. Es stabilisiert die Rentenfinanzierung, erhöht die Transparenz zentraler Kennzahlen, stärkt die Gleichstellung in der Altersvorsorge und schafft neue Spielräume bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Für die Payroll bedeutet das vor allem eines: einordnen, erklären, Orientierung geben.

Die Entgeltabrechnung wird damit erneut zur Vertrauens- und Orientierungsinstanz, nicht durch komplexe Rechenlogik, sondern durch fachliche Einordnung und kommunikative Sicherheit. ■

Janette Rosenberg



Im Blick: Arbeitsrecht

XING-Nachricht aus Versehen an den Falschen: EuGH setzt Leitplanken für DS-GVO-Schadensersatz im Recruiting

EuGH, Urteil vom 04.04.2025 – C-655/23 (Quirin Privatbank)

Eine Recruiting-Nachricht über Gehaltsvorstellungen landet beim falschen Empfänger – und der Fall endet vor dem Europäischen Gerichtshof (EuGH). Luxemburg schärft gleich mehrere Dauerbrenner der HR-Praxis: Für den immateriellen Schadensersatz nach Art. 82 Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) gibt es weiterhin keine Bagatellgrenze. „Negative Gefühle“ wie Sorge oder Ärger können zwar grundsätzlich einen ersatzfähigen Schaden darstellen, müssen aber konkret dargelegt und kausal auf den Datenschutzverstoß zurückgeführt werden. Und: Unterlassung ist nicht „Schadensersatz light“ – beides hat unterschiedliche Funktionen. Zudem sieht die DS-GVO selbst keinen rein präventiven Unterlassungsanspruch ohne (gleichzeitiges) Lösch-/Restriktionsbegehren vor, sodass der Blick für die Frage des Unterlassungsanspruchs regelmäßig ins nationale Recht geht.

Einordnung des Urteils

Die Entscheidung des EuGH in C-655/23 ist weniger wegen ihres „Fallstoffs“ bemerkenswert, sondern wegen ihrer klaren

Leitlinien für den Umgang mit Art. 82 DS-GVO im Arbeits- und Bewerberkontext. Das Gericht setzt die Messlatte dort, wo es in der Praxis regelmäßig knirscht: zwischen „Datenpanne“ und „Haftung“ – und damit genau an der Stelle, an der HR-Prozesse häufig besonders datenintensiv, schnell getaktet und technisch fragmentiert sind.

Für Personalabteilungen und die Entgeltabrechnung ist das Urteil deshalb ein wichtiger Referenzpunkt aus drei Gründen. *Erstens* stärkt es die Justiziabilität immaterieller Schäden im DS-GVO-Recht, ohne daraus einen Automatismus zu machen: Der Anspruch nach Art. 82 DS-GVO bleibt ein echter Schadensersatzanspruch und kein pauschales Sanktionsticket. *Zweitens* bringt der EuGH Ordnung in die häufig vermischten Anspruchsebenen, indem er die Funktion des Schadensersatzes konsequent als Ausgleich beschreibt und ihn damit deutlich von präventiven Instrumenten trennt. *Drittens* zeigt das Urteil sehr plastisch, wie stark sich DS-GVO-Risiken im HR-Bereich nicht nur aus „großen“ Systemfehlern ergeben, sondern aus alltäglichen Kommunikations- und Prozessbrüchen – und warum die rechtliche Bewertung später oft an Substantiierung, Kausalität und sauberer Anspruchsarchitektur hängt.

Der Sachverhalt

Ausgangspunkt war ein Recruiting-Vorgang, wie er in vielen Unternehmen Alltag ist. Die Kommunikation mit dem Bewerber verlief über XING. In diesem Setting wollte eine Mitarbeiterin der Quirin Privatbank einem Bewerber mitteilen, dass seine Gehaltsvorstellungen zu hoch sind. Die Nachricht ging jedoch



versehentlich an einen Dritten (einen früheren Kollegen des Bewerbers) und wurde von dort an den Bewerber weitergeleitet. Der Bewerber klagte wegen Datenschutzverstößes auf Unterlassung und immateriellen Schadensersatz.

Das Landgericht (LG) Darmstadt sprach ihm eine Entschädigung in Höhe von 1.000 Euro zu und gab dem Unterlassungsbegehren teilweise statt. Das Oberlandesgericht (OLG) Frankfurt a. M. korrigierte diese Entscheidung. In der Revision legte der Bundesgerichtshof (BGH) dem EuGH mehrere Fragen zur Auslegung der DS-GVO vor, insbesondere zur Reichweite und Ausgestaltung des Schadensersatzes nach Art. 82 DS-GVO und zur Herleitung eines Unterlassungsanspruchs aus der DS-GVO.

Die Entscheidung

Der EuGH nutzt den Fall, um an mehreren Stellen die Systematik der DS-GVO-Rechtsbehelfe zu sortieren – und zwar so, dass nationale Gerichte (und damit auch die Praxis) künftig weniger Spielraum für „Faustregeln“ haben. Die wichtigsten Learnings sind:

1. Keine Erheblichkeitsschwelle („Bagatellgrenze“) bei Art. 82 DS-GVO

Erstens bestätigt der EuGH seine Linie zum immateriellen Schadensersatz: Art. 82 Abs. 1 DS-GVO darf nicht über eine nationale Anforderung zur Erheblichkeit faktisch ausgehöhlt werden. Mit anderen Worten: Der Anspruch hängt nicht daran, ob der Schaden „gewichtig genug“ erscheint. Die Frage der Erheblichkeit wird damit nicht als Zulässigkeits- oder Anspruchsfilter vorgeschaltet.

2. „Negative Gefühle“ sind grundsätzlich immaterieller Schaden – aber beweisbedürftig

Der EuGH sagt ausdrücklich: Der Begriff „immaterieller Schaden“ kann Sorge oder Ärger erfassen, etwa ausgelöst durch Kontrollverlust, mögliche missbräuchliche Verwendung oder Rufschädigung. Klar ist aber auch: Die betroffene Person muss *nachweisen*, dass sie diese Gefühle (inkl. negativer Folgen) gerade aufgrund des DS-GVO-Verstoßes empfindet. Das ist keine Bagatellschwelle – aber ein sehr realer Filter über Kausalität und Substantiierung, denn für die Praxis stellt sich die Frage, wie dies aussehen soll.

3. Unterlassung kürzt Schadensersatz nicht – Verschulden spielt für die Höhe keine Rolle

Drittens trennt der EuGH sauber zwischen Ausgleich und Prävention. Eine Unterlassungsverfügung, die ein Betroffener erwirkt, steht einem Schadensersatzanspruch nach Art. 82 DS-GVO nicht entgegen und mindert ihn auch nicht. Begründet wird das wie folgt: Art. 82 DS-GVO dient ausschließlich dem Ausgleich des erlittenen Schadens. Präventive oder pönale Ziele verfolgt er gerade nicht. In dieses Bild passt auch die weitere Klarstellung, dass der Grad des Verschuldens des Verantwortlichen nicht als Kriterium für die Bemessung der Schadensersatzhöhe herangezogen werden darf. Maßstab ist vielmehr ein vollständiger und wirksamer

Ausgleich des tatsächlich entstandenen Schadens. Die „Sanktionsschiene“ liegt – soweit relevant – bei den Geldbußen nach Art. 83 DS-GVO, nicht bei Art. 82 DS-GVO.

4. Kein „isolierter“ präventiver Unterlassungsanspruch allein aus der DS-GVO (ohne Löschbegehren)

Viertens positioniert der EuGH den Unterlassungsanspruch dort, wo er dogmatisch hingehört: Die DS-GVO sieht keinen eigenständigen, rein präventiven Unterlassungsanspruch vor, wenn nicht zugleich ein Lösch- oder Restriktionsbegehren (insbesondere nach Art. 17 oder Art. 18 DS-GVO) geltend gemacht wird. Das bedeutet nicht, dass Betroffene im Ergebnis schutzlos wären – der EuGH betont ausdrücklich, dass die Mitgliedstaaten solche Rechtsbehelfe im nationalen Recht vorsehen können. Die Aussage lautet nur: Die DS-GVO selbst ist hierfür nicht die unmittelbare Anspruchsgrundlage.

Konsequenzen für die Praxis

- Für die Praxis ist die Entscheidung ein guter Reminder, dass Vergütungsdaten hochempfindliche HR-Daten sind. Schon eine unbefugte Offenlegung an *eine* falsche Person kann den Werkzeugkasten der Betroffenen öffnen: Auskunft, Löschung/Restriktion, Beschwerde bei der Aufsicht – und eben Art. 82 DS-GVO.
- Das Urteil verschiebt dabei nicht die Haftungsvoraussetzungen, aber es schärft die Prozessrealität: Wer als Unternehmen hofft, „ein bisschen Ärger“ sei nie ein Schaden, bekommt vom EuGH ein klares Nein: Eine Bagatellgrenze gibt es nicht.
- Gleichzeitig ist „Gefühl“ nicht automatisch „Geld“: Ohne nachvollziehbare Darlegung des entsprechenden „Gefühls“ als Folge und Kausalität der Datenpanne wird es für Kläger weiterhin schwierig bleiben, substantielle Beiträge durchzusetzen.
- Und die Unterlassungsseite? Der EuGH räumt auf: Wer nur „unterlassen“ will, findet dafür **nicht** den direkten Hebel in Art. 17/18/79 DS-GVO. In Deutschland wird man dann regelmäßig wieder bei **§§ 823, 1004 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) analog** bzw. den dortigen Voraussetzungen (Stichwort Wiederholungsgefahr) landen – die DS-GVO sperrt das nicht, sie liefert nur nicht selbst den Anspruch.

Praxistipps

1. „Adressatensicherheit“ sollte als fester Prozessbaustein verstanden werden, nicht als nette Bitte um Aufmerksamkeit. Sobald es um Vergütungsinformationen geht – Gehaltswunsch, aktuelle Vergütung, Bonuslogik, AT/OT-Einstufung, Eingruppierung, Vergleichsparameter – ist eine kurze zweite Kontrolle vor dem Absenden sinnvoll. Das muss kein schwerfälliges Vier-Augen-Prinzip sein. Oft reicht eine einfache Regel: Bei externen Kanä-

len (XING/LinkedIn/private E-Mail) *keine sensiblen Details ohne kurzen Gegencheck des Empfängers und des Chatverlaufs*. Aus Compliance-Sicht ist das eine der günstigsten Maßnahmen mit großer Wirkung.

2. Ein Blick auf die Berechtigungslandschaft jenseits der „Kernsysteme“ lohnt sich. In vielen Unternehmen sind die Zugriffsrechte im Bewerbermanagementsystem und im zentralen HR-Personalstammsystem inzwischen ordentlich geregelt. Das Problem entsteht häufig dort, wo sensible Informationen aus diesen Systemen heraus in Nebenkanäle wandern: Recruiting-Postfächer, Messenger, Social-Media-Chats, lokale Notizen, Excel-Exporte oder Weiterleitungen in Teams. Genau dort passieren dann die typischen „Adressat verwechselt“-Fehler – und genau dort fehlt oft die technische und organisatorische Leitplanke. Hier hilft ein klarer Standard, welche Inhalte über welche Kanäle überhaupt kommuniziert werden dürfen – und welche eben nicht. Wenn Vergütungsinformationen nach außen müssen, dann so, dass sie kontrollierbar bleiben (zum Beispiel über definierte Funktionspostfächer, kurze Textbausteine, dokumentierte Ansprechpartner und klare Zuständigkeiten).
3. Für den Ernstfall sollte eine kurze, gelebte Routine stehen – fachlich, kommunikativ und dokumentationsfest. Wenn sensible Vergütungsinformationen versehentlich bei Dritten landen, zählt zunächst die Eindämmung: Empfänger um Löschung bitten, Weitergabe untersagen, den Vorgang intern sichern. Parallel braucht es eine saubere interne Eskalation (Datenschutz/Legal frühzeitig einbinden) und eine dokumentierte Bewertung, was genau passiert ist und welche Daten betroffen waren – nicht nur mit Blick auf mögliche Meldepflichten, sondern auch, weil Art. 82 DS-GVO in der Praxis stark über Substanziierung und Kausalität läuft. Flankierend sollte die externe Kommunikation bewusst sparsam bleiben: so viel wie nötig, so wenig wie möglich und ohne zusätzliche Details, die man später nicht mehr „einfangen“ kann.

Kündigungsschutz für Geschäftsführer? Das LAG Hessen rüttelt an einem vermeintlich sicheren Grundsatz

Landesarbeitsgericht Hessen, Urteil vom 28.04.2025 – 7 SLa 739/24

Wer Geschäftsführer kündigt, bewegt sich ohnehin in zwei Welten – Gesellschaftsrecht und Arbeitsrecht – und verlässt sich dabei gern auf eine scheinbar klare Leitplanke: Für Organmitglieder gilt das Kündigungsschutzgesetz grundsätzlich nicht (§ 14 Abs. 1 Nr. 1 KSchG). Punkt. Das LAG Hessen (Urteil vom 28.04.2025 – 7 SLa 739/24) zeigt nun, dass man sich auf diesen

Automatismus in der praktischen Umsetzung nicht blind verlassen sollte – jedenfalls nicht, wenn zeitlich „knapp“ gearbeitet wird und Formalien nicht wasserdicht sind.

Einordnung des Urteils

Bei Geschäftsführer-Kündigungen fühlte sich die Praxis bislang relativ „safe“: Solange der Geschäftsführer bei Zugang der Kündigung noch Organ ist, greift die negative Fiktion des § 14 Abs. 1 Nr. 1 KSchG – und das KSchG ist raus, unabhängig davon, ob das zugrunde liegende Vertragsverhältnis materiell vielleicht sogar wie ein Arbeitsverhältnis aussieht. Genau so hat es das Bundesarbeitsgericht (BAG) immer wieder betont.

Das LAG Hessen (Urteil vom 28.04.2025 – 7 SLa 739/24) macht nun gleich an zwei Stellen Krach im System: *Erstens* qualifiziert es den (noch bestellten) Geschäftsführer im Kern als Arbeitnehmer, ohne die negative Fiktion des § 14 KSchG sauber zu verarbeiten – und signalisiert damit: KSchG könnte (bei erfüllter Schwelle des § 23 KSchG) doch greifen. *Zweitens* – und für die Praxis fast noch „teurer“ – scheitert die Kündigung an § 174 BGB (fehlender/ungenügender Nachweis der Kündigungsbe fugnis) und das Gericht spricht zusätzlich einen Weiterbeschäftigungsanspruch zu.

Das Urteil wirft zahlreiche Fragen auf: Kann die *nachträgliche* Abberufung oder Amtsniederlegung eines Geschäftsführers die Anwendbarkeit des KSchG eröffnen? Kann ein (unwirksam) gekündigter Geschäftsführer die Weiterbeschäftigung verlangen?



Und wenn ja, in welcher Funktion? Dass die Revision beim BAG anhängig ist (2 AZR 130/25), wundert daher niemanden.

Kurz zur Wiederholung: Bei Geschäftsführern gilt das sog. **Trennungsprinzip**, wonach das (schuldrechtliche) Anstellungsverhältnis und die (korporatistische) Organstellung eines Geschäftsführers strikt auseinanderzuhalten sind: Nach dem Trennungsprinzip führt die Abberufung von der Organstellung nicht automatisch zur Beendigung des Anstellungsverhältnisses. Sie hat zwar den sofortigen Verlust der organschaftlichen Befugnisse zur Folge. Aber: Der Geschäftsführer bleibt für die verbleibende Laufzeit seines Anstellungsverhältnisses „an Bord“. Die Gesellschaft ist verpflichtet, die vereinbarten Bezüge weiterhin zu zahlen.

Soll neben der Abberufung des Geschäftsführers ebenfalls das Anstellungsverhältnis ordentlich gekündigt werden, so darf das Kündigungsrecht zunächst nicht ausgeschlossen sein. Ist das Anstellungsverhältnis, wie im Regelfall, befristet abgeschlossen, so ist die ordentliche Kündigung nur möglich, wenn sie im Anstellungsvertrag ausdrücklich vorbehalten wurde. Ansonsten ist die Kündigung nur aus *wichtigem Grund* nach § 626 Abs. 1 BGB zulässig (vgl. § 620 Abs. 2 BGB).

Der Sachverhalt

Der Kläger war seit 2018 auf Grundlage eines als „Geschäftsführerdienstvertrag“ bezeichneten Vertrags als Geschäftsführer tätig. Am 07.08.2023 fasste das zuständige dreiköpfige Gre-

mium (Aufsichtsrat) den Beschluss, ihn abzurufen und den Vertrag ordentlich zu kündigen. Die Abberufung erfolgte am 14.08.2023. Das Kündigungsschreiben vom 11.08.2023 wurde nur (hierauf kam es letztlich entscheidungserheblich an) von der Aufsichtsratsvorsitzenden und einem weiteren Aufsichtsratsmitglied unterschrieben. Eine Vollmachtsurkunde bzw. ein formaler Nachweis, dass die Unterzeichner allein bzw. in der konkreten Besetzung zur Kündigung berechtigt sind, lag dem Schreiben nicht bei. Der Aufsichtsratsbeschluss vom 07.08.2023 war dem Kläger jedoch bekannt. Der Kläger wies die Kündigung unter Berufung auf § 174 Satz 1 BGB unverzüglich zurück und erhob Kündigungsschutzklage. Zusätzlich verlangte er Weiterbeschäftigung.

Die Entscheidung

Das LAG Hessen hatte hierüber zu entscheiden. Zunächst ordnet es das Vertragsverhältnis – trotz der Bezeichnung „Geschäftsführerdienstvertrag“ – als Arbeitsverhältnis i. S. d. § 611a BGB ein. Begründet wird das im Kern mit einer starken zeitlichen/örtlichen Bindung und einer sehr eng geführten, „tätigkeitsbezogenen“ Steuerung durch die Gesellschafterseite. Im Dienstvertrag waren z. B. feste Anwesenheitspflichten des Geschäftsführers in den Räumlichkeiten der Gesellschaft vereinbart.

So kam das LAG Hessen zur Feststellung des Vorliegens eines Arbeitsverhältnisses; wohlgemerkt, ohne auch nur mit einem einzigen Satz die negative Fiktion des § 14 Abs. 1 Nr. 1 Kündi-





Bild: Daniel Jedzura/stock.adobe.com

gungsschutzgesetz (KSchG) zu thematisieren. Hiermit setzte das LAG Hessen sich in **Widerspruch zur Rechtsprechung des BAG** (vgl. BAG, Urteil vom 21.09.2017 – 2 AZR 865/16). Nach der BAG-Linie ist § 14 Abs. 1 Nr. 1 KSchG gerade als negative Fiktion ausgestaltet und soll unabhängig davon greifen, ob das zugrunde liegende Anstellungsverhältnis materiell ein Arbeitsverhältnis wäre, wenn der Betroffene bei Zugang der Kündigung noch Organ ist.

Zwar verneint das LAG den Kündigungsschutz nach dem KSchG – im Ergebnis aber nur deshalb, weil es den Schwellenwert des § 23 Abs. 1 KSchG als nicht erreicht ansieht. Das ist praktisch relevant, weil zwischen den Zeilen deutlich wird: Wäre der Betrieb „groß genug“ gewesen, hätte das Gericht – aus seiner Sicht konsequent – auch § 1 KSchG geprüft.

Trotz der Unanwendbarkeit des KSchG gab das LAG Hessen der Kündigungsschutzklage des Geschäftsführers wegen § 174 Satz 1 BGB statt. Die Kernaussage: Wenn aus dem Kündigungsschreiben nicht hinreichend sicher hervorgeht, dass die unterzeichnenden Personen zur Kündigung befugt sind (und keine Vollmachtsurkunde beigelegt ist), kann der Empfänger die Kündigung *unverzüglich* zurückweisen, was dazu führt, dass sie keine Wirkung entfaltet. Der zeitliche Aspekt passt vom Mechanismus her zu der ständigen BAG-Rechtsprechung zu § 174 BGB und der „Faustregel“, dass eine Zurückweisung nach mehr als einer Woche regelmäßig nicht mehr „unverzüglich“ ist.

On top: Das LAG bejaht zusätzlich einen Weiterbeschäftigungsanspruch für die Dauer des Prozesses und leitet ihn aus Art. 2 Abs. 1 i. V. m. Art. 1 Abs. 1 Grundgesetz (GG) her, ohne klar zu sagen, in welcher Funktion die Beschäftigung erfolgen soll. Das ist der zweite echte Hammer, weil eine Abberufung nach § 38 Abs. 1 GmbH-Gesetz (GmbHG) gerade die Organfunktion beendet – „unbeschadet der Entschädigungsansprüche“.

Konsequenzen für die Praxis

- Das LAG zeigt (erneut), dass Formalien an der Schnittstelle Gesellschaftsrecht/Arbeitsrecht der teuerste Stolperstein sind – und § 174 BGB dabei eine Hauptrolle spielt.
- Kommt es zur Zurückweisung, hängt am Fehler nicht nur der Prozess, sondern regelmäßig auch Geld: Annahmeverzug/weitere Vergütungslasten aus dem fortbestehenden Dienstvertrag, ggf. variable Vergütung, Dienstwagen, Benefits, Sozialversicherungs- und Steuerfragen sowie Folgethemen wie Rückstellungen und Abgrenzungen in der Abrechnung. Gerade weil das Trennungsprinzip gilt, bleibt die Vergütungspflicht aus dem Anstellungsverhältnis typischerweise bestehen, auch wenn die Organisation weg ist – und genau das macht „Formfehler“ so kostenintensiv.
- Aber Achtung: Die Entscheidung ist (noch) kein Freifahrtschein für „KSchG für Geschäftsführer“. Die BAG-Rechtsprechung zur negativen Fiktion ist klar und ausdrücklich. Aber: Bis zur BAG-Klärung bleibt in der Beratungspraxis ein zusätzliches Risiko, dass Instanzgerichte bei *extrem* „arbeitnehmernah“ gelebten Geschäftsführerrollen genauer hinschauen. Und unabhängig davon existiert im EU-Recht ohnehin ein weiterer Arbeitnehmerbegriff, der in einzelnen Schutzregimen auch Organmitglieder erfassen kann.

Praxistipps

1. Immer wichtig: Zeichnungs- und Vertretungsregeln vor Ausspruch einer Kündigung einmal sauber „trocken tes-

BETRIEBSRAT

ten“. Wer darf den Geschäftsführeranstellungsvertrag kündigen – Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat, Vorsitzender allein, zwei Mitglieder gemeinsam? Die Antwort ergibt sich nicht aus dem Bauchgefühl, sondern aus GmbHG, Satzung und ggf. Geschäftsordnung. Genau hier entsteht das §-174-Risiko: Wenn die Kündigungsbefugnis für den Empfänger nicht hinreichend erkennbar ist und keine Vollmachtsurkunde beiliegt, steht die Zurückweisung im Raum.

Wenn nicht ohnehin „gesetzliche Vertretung mit Registerpublizität“ vorliegt, ist die Vollmachts-/Nachweisfrage praktisch der einfachste Dealbreaker – also bitte proaktiv entschärfen. Entweder unterschreiben alle erforderlichen Organvertreter in der richtigen Konstellation, oder es wird eine Vollmachtsurkunde/Ermächtigung im Original beigelegt, aus der die Kündigungsbefugnis für genau dieses Rechtsgeschäft hervorgeht. Das BAG betont, dass § 174 BGB den Erklärungsempfänger gerade von Nachforschungen entlasten soll. Das gern verwendete Argument „intern gab es einen Beschluss“ hilft daher häufig erst, wenn er als nach außen tauglicher Nachweis mitgeliefert wird.

2. Wichtig ist außerdem das Timing. § 174 BGB wirkt nur, wenn die Zurückweisung „unverzüglich“ erfolgt. Die Rechtsprechung nimmt dabei § 121 BGB als Leitbild. Nach mehr als einer Woche ist es ohne besondere Umstände regelmäßig zu spät. Heißt für Arbeitgeber: Wenn eine Zurückweisung kommt, sollte man nicht diskutieren, sondern sofort die formwirksame „Zweitkündigung“ auf den Weg bringen – diesmal mit sauberer Zeichnung und Nachweis.
3. Außerdem nicht vergessen: Wenn die Abberufung bereits erfolgt ist, aber der Dienstvertrag weiterläuft,

braucht es klare interne Prozesse zu Freistellung, Dienstwagen, Boni/Tantiemen, Zielsystemen und Zugängen. Denn genau diese Themen produzieren in der Praxis die teuersten Anschlussstreitigkeiten, wenn sich der Kündigungsprozess verlängert oder – wie hier – die Kündigung schon an der ersten Hürde scheitert.

Zu wenige Kandidaten? BAG macht Wahlanfechtungen deutlich schwerer – Betriebsrat wird dann einfach kleiner

Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 22.05.2025 – 7 ABR 10/24 sowie Beschluss vom 24.04.2024 – 7 ABR 26/23

In vielen Betrieben startet in den nächsten Wochen die „5. Jahreszeit“: Es ist Betriebsratswahl-Saison. Unternehmen haben dabei ein ganz praktisches Interesse: Von Anfang an soll ein ordnungsgemäß gewählter Betriebsrat im Amt sein, mit dem man verhandeln und Projekte verlässlich voranbringen kann. Doch was passiert, wenn sich schlicht zu wenige Beschäftigte als Wahlbewerber aufstellen lassen?

Hier nimmt das BAG spürbar Druck aus der Praxis: Eine Betriebsratswahl lässt sich nicht allein deshalb anfechten, weil weniger Kandidaten zur Verfügung stehen als Sitze zu besetzen sind. Die bloße Unterbesetzung ist kein eigenständiger Anfechtungsgrund – die Wahl bleibt grundsätzlich wirksam.

Einordnung des Urteils

Betriebsratswahlen scheitern in der Praxis selten am „Recht“, sondern an der Realität: Es kandidieren zum Beispiel zu wenige Beschäftigte. Was früher in manchen Betrieben als willkommener Angriffspunkt für Wahlanfechtungen diente („zu wenig Kandidaten – also muss die Wahl doch unwirksam sein“), dem erteilt das BAG eine Absage. Die Botschaft ist klar und (aus Sicht des BAG) betriebsverfassungsfreundlich: Ein betriebsratsfähiger Betrieb soll grundsätzlich auch einen Betriebsrat bekommen – notfalls kleiner, als dies in der Staffel des § 9 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vorgesehen ist.

Das BAG hat dazu zwei Leitplanken gesetzt, die gerade im Vorfeld der Betriebsratswahlen 2026 wichtig sind. *Erstens*: Zu wenige Wahlbewerber sind kein eigenständiger Anfechtungsgrund. Stattdessen wird die Betriebsratsgröße „heruntergestuft“, bis ein funktionsfähiges, ungerades Gremium mit den vorhandenen Kandidaten gebildet werden kann. *Zweitens*: Eine Nachfrist für weitere Wahlvorschläge ist nur im „Null-Fall“ zwingend, also wenn gar keine gültige Vorschlagsliste eingereicht wurde (§ 9 Abs. 1 Wahlordnung (WO)). Wer bei „zu wenig Kandidaten“ gut gemeint eine Nachfrist setzt, kann sich im Gegenteil einen Verfahrensfehler einhandeln – der aber wiederum nur dann zur Wahlanfechtung führt, wenn er sich auf das Ergebnis auswirken konnte.

Der Sachverhalt

Die Ausgangslage ist schnell erzählt: Nach § 9 BetrVG hängt die „Soll-Größe“ des Betriebsrats an der Zahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer. In der Praxis kommt es aber immer wieder vor, dass die Belegschaft nicht genügend Kandidatinnen und

Kandidaten findet, um alle Sitze dieser Soll-Größe zu besetzen. Genau hier stellte sich in den vom BAG entschiedenen Konstellationen die Frage, was der Wahlvorstand dann tun muss und was Arbeitgeber oder Arbeitnehmer später überhaupt noch erfolgreich angreifen können.

Im Verfahren 7 ABR 26/23 ging es um die Grundsatzfrage, ob eine Betriebsratswahl überhaupt „geht“, wenn weniger Personen kandidieren, als Sitze vorgesehen wären. Das BAG hat das bejaht: Die Wahl ist trotzdem durchzuführen – nur eben mit angepasster Größe.

Im Verfahren 7 ABR 10/24 stand zusätzlich ein typischer „Reflex“ im Fokus: Der Wahlvorstand hatte (u. a. wegen zu geringer Bewerberzahl) eine Nachfrist gesetzt. Das führte zu Streit darüber, ob diese Nachfrist überhaupt zulässig war – und wenn nicht, ob die Wahl deswegen unwirksam ist.

Die Entscheidung

Im Beschluss vom 24.04.2024 – 7 ABR 26/23 stellt das BAG zunächst den Kern klar: Es steht der Wahl eines Betriebsrats nicht entgegen, wenn weniger Arbeitnehmer kandidieren, als die Staffel des § 9 BetrVG an Sitzen vorsieht. In dieser Situation ist die Betriebsratsgröße so lange auf die jeweils nächstniedrigere Stufe zurückzuführen, bis die Zahl der Bewerber die Errichtung eines Gremiums mit ungerader Mitgliederzahl trägt. Kurz gesagt: nicht „Wiederholung der Wahl“, sondern „Gremium kleiner“.

Im Beschluss vom 22.05.2025 – 7 ABR 10/24 geht das BAG einen Schritt weiter in Richtung Wahlpraxis: § 9 Abs. 1 WO ver-





pflichtet zur Nachfrist nur dann, wenn überhaupt keine gültige Vorschlagsliste eingereicht wurde. Für den Fall „*Es gibt Wahlvorschläge, aber zu wenige Kandidaten*“ gibt es nach Ansicht des BAG keine planwidrige Regelungslücke – daher auch keine analoge Anwendung der Nachfristregel.

Dennoch bleibt es bei dem für eine Wahlanfechtung entscheidenden Punkt: Selbst wenn der Wahlvorstand im konkreten Verfahren durch eine unzulässige Nachfristsetzung gegen Wahlvorschriften verstößt, führt das **nicht automatisch** zur Unwirksamkeit der Wahl. Maßgeblich bleibt das klassische Anfechtungsprinzip: Ein Wahlfehler muss **potenziell** wahlergebnisrelevant sein. Wenn also innerhalb der (unzulässigen) Nachfrist keine weiteren Wahlvorschläge eingehen und sich am Wahlergebnis nichts ändert, ist die Wahl nicht allein wegen der Nachfrist angreifbar.

Konsequenzen für die Praxis

- Für Unternehmen bedeutet das Folgendes: Wer auf eine „strategische“ Wahlanfechtung allein wegen Kandidatenmangels spekuliert, steht auf dünnem Eis. Das BAG will erkennbar vermeiden, dass betriebsratsfähige Betriebe faktisch betriebsratsfrei bleiben, nur weil sich nicht genug Menschen aufstellen lassen.
- Für Wahlvorstände ist die Leitlinie mindestens genauso wichtig – und im Alltag vermutlich noch relevanter: Zu wenige Kandidaten lösen nicht „automatisch“ eine Nachfristlogik aus. Im Gegenteil: Wer ohne gesetzliche Grundlage Nachfristen setzt, produziert vermeidbares Prozessrisiko. Gleichzeitig nimmt das BAG den Druck etwas raus, weil nicht jeder Fehler die Wahl „kippt“; entscheidend bleibt – wie auch bisher –, ob der Fehler sich auf das Ergebnis auswirken konnte.

Praxistipps

1. Der Wahlvorstand sollte bei Kandidatenmangel nicht hektisch werden, sondern sauber zwischen zwei Szenarien unterscheiden: Liegt gar keine gültige Vorschlagsliste vor, ist die Nachfrist nach § 9 Abs. 1 WO zwingend. Liegen Vorschläge vor, aber es sind zu wenige Kandidaten, ist die Wahl grundsätzlich ohne Nachfrist fortzuführen – mit entsprechend angepasster Betriebsratsgröße.
2. Für Arbeitgeber lohnt sich ein nüchterner Blick auf die Anfechtungsrisiken: Ein formaler Fehler ist nicht automatisch ein „Wahlkiller“. Wer eine Anfechtung erwägt, muss in der Argumentation immer mitdenken, ob und wie sich der Fehler auf das Wahlergebnis ausgewirkt haben kann. Umgekehrt gilt für die Verteidigung einer Wahl: Wenn sich nachweisbar nichts geändert hat (keine zusätzlichen Listen, keine veränderte Sitzverteilung), wird es für Anfechtende deutlich schwerer.
3. Es kann in manchen Fällen sinnvoll sein, über ergänzende Beteiligungsformate nachzudenken. Zum Beispiel wenn ein gesetzlicher Betriebsrat an fehlenden Kandidaturen zu scheitern droht oder nur „minimal“ besetzt werden kann. In der Praxis sieht man zunehmend freiwillige Beschäftigtenvertretungen oder Dialogformate, die Transparenz und Feedbackkanäle sichern. Wichtig ist dabei nur die rechtliche Leitplanke: Solche Modelle dürfen die betriebsverfassungsrechtliche Ordnung nicht „ersetzen“ oder Mitbestimmungsrechte umgehen; sie können allenfalls ergänzen oder – wenn (noch) kein Betriebsrat existiert – Beteiligung organisieren, ohne den gesetzlichen Betriebsrat zu simulieren. ■

Health on Demand

Zwischen Fürsorge, Erwartungshaltung und Unternehmensverantwortung

Gesundheit ist in der heutigen Zeit längst kein Randthema mehr. Sie ist Voraussetzung für Leistungsfähigkeit, Bindung und langfristige Erwerbsfähigkeit und damit ein zentraler Faktor für die Stabilität von Unternehmen hinsichtlich ihrer Beschäftigten.

In einer alternden Arbeitsgesellschaft entscheidet zunehmend nicht allein das formale Renteneintrittsalter darüber, wie lange Menschen arbeiten können, sondern wie viele Jahre sie gesund und leistungsfähig bleiben. Gesundheit wird damit zu einer strategischen Größe, die weit über individuelle Vorsorge hinausreicht.

Gleichzeitig zeigt sich, dass Gesundheit ungleich verteilt ist. Der Zugang zu

Prävention, Versorgung und Orientierung im Gesundheitssystem hängt von individuellen, sozialen und arbeitsbezogenen Faktoren ab. Finanzielle Hürden, lange Wartezeiten oder Unsicherheit im Umgang mit bestehenden Versorgungsstrukturen führen dazu, dass notwendige Leistungen häufig zu spät oder gar nicht in Anspruch genommen werden. Gesundheit wird so nicht nur zu einer persönlichen, sondern auch zu einer strukturellen Frage.

Gerade vor diesem Hintergrund gewinnen sogenannte Health-on-Demand-Angebote immer mehr an Bedeutung. Sie stehen für eine neue Logik der Gesundheitsversorgung im betrieblichen Kontext. Sie sind bedarfsorientiert, individuell und flexibel für Mitarbeitende zugänglich. Unternehmen reagieren damit auf veränderte Erwartungen von Mitarbeitenden, die Gesundheit zunehmend als selbstverständlichen



Bestandteil moderner Arbeitsverhältnisse begreifen.

Health on Demand: Eine Zugangslogik, kein Einzelangebot

Health on Demand impliziert keine einzelne Maßnahme und ist nicht auf bestimmte Gesundheitsbereiche begrenzt. Vielmehr handelt es sich um eine Zugangslogik, die darauf abzielt, Gesundheitsleistungen schneller, einfacher und passgenauer verfügbar zu machen. Dazu zählen präventive Angebote ebenso wie Unterstützung bei akuten gesundheitlichen Fragestellungen, körperlichen Erkrankungen oder belastenden Lebenssituationen.

In der Praxis reicht das Spektrum von telemedizinischen Erstberatungen, digitalen Präventions- und Therapieangeboten oder gesundheitsbezogenen Anwendungen bis hin zu spezialisierten Modellen, die Mitarbeitende in komplexen oder langwierigen gesundheitlichen Situationen begleiten. Gemeinsam ist diesen Angeboten weniger der konkrete Leistungsinhalt als die Möglichkeit, Unterstützung situationsbezogen, niedrigschwellig und zeitnah verfügbar zu machen.

Gesundheit ist individuell

Gesundheitliche Risiken, Vorsorgeverhalten und Unterstützungsbedarfe unterscheiden sich deutlich. Alter, Geschlecht, Beschäftigungsumfang, Arbeitsbelastung oder persönliche Lebenssituationen prägen, welche Angebote sinnvoll und erreichbar sind. Standardisierte Gesundheitsprogramme stoßen vor diesem Hintergrund schnell an ihre Grenzen.

Health on Demand folgt daher einer personalisierten Logik. Ziel ist es, Gesundheitsangebote so auszurichten, dass unterschiedliche Bedürfnisse berücksichtigt werden und Unterstützung dort ankommt, wo sie tatsächlich gebraucht wird. Personalisierung bedeutet in diesem Zusammenhang nicht Exklusivität, sondern Passgenauigkeit und damit Wirksamkeit.

Gesundheit neu denken in Innovation, Zugang und Vertrauen

Die Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung ist eng mit Innovation und Digitalisierung verknüpft. Digitale und hybride Gesundheitslösungen eröffnen neue Möglichkeiten, Versorgung schneller,

ortsunabhängiger und individueller zu gestalten. Gleichzeitig zeigt sich, dass technische Verfügbarkeit allein nicht ausreicht.

Entscheidend ist vielmehr, ob Mitarbeitende Vertrauen in diese Angebote entwickeln und deren Nutzen nachvollziehen können. Transparenz, Verständlichkeit und eine klare Kommunikation bestimmen maßgeblich, ob Gesundheitsangebote tatsächlich genutzt werden. Health on Demand entfaltet seine Wirkung daher nicht allein durch Technik, sondern durch die Art und Weise, wie Unternehmen Zugang schaffen und Orientierung bieten.

Die Rolle von Human Resources und der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung

Eine besondere Rolle kommt dabei Human Resources sowie der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung zu. Gesundheitsbezogene Entwicklungen zeigen sich nicht nur in Befragungen, sondern auch in Kennzahlen wie Fehlzeiten, Entgeltfortzahlung oder wiederkehrenden Langzeiterkrankungen. Diese Daten liefern wertvolle Hinweise auf strukturelle Belastungen





Bild: Dimaberlin/stock.adobe.com

und ermöglichen es, Handlungsbedarfe frühzeitig zu erkennen. Health on Demand kann hier unterstützen, wenn es nicht isoliert eingesetzt wird, sondern in bestehende Steuerungs- und Entscheidungsprozesse eingebettet ist.

Gesundheit als Führungs- und Organisationsthema

Gesundheit im Unternehmen ist keine Frage einzelner Benefits, sondern eine Frage der Gestaltung. Führungskräfte beeinflussen Arbeitsbelastung, Prioritätensetzung und Handlungsspielräume. Organisationale Entscheidungen zu Prozessen, Arbeitszeiten und Rollenverteilungen wirken sich unmittelbar auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit aus.

Health on Demand entfaltet sein Potenzial vor allem dann, wenn es Teil einer ganzheitlichen Gesundheitsstrategie ist. Diese verbindet Prävention, Arbeitsgestaltung und individuelle Unterstützung miteinander. Angebote auf Abruf können entlasten, ersetzen

jedoch keine gesundheitsförderliche Organisation.

Fazit

Health on Demand kann ein wirksames Instrument sein, um Gesundheitsversorgung zugänglicher, individueller und bedarfsgerechter zu gestalten. Der Wert liegt weniger im einzelnen Angebot als in der Logik, gesundheitliche Unterstützung dort verfügbar zu machen, wo klassische Versorgungsstrukturen an ihre Grenzen stoßen. Damit kann Health on Demand Orientierung geben, Zugangsbarrieren abbauen und eine frühzeitige Inanspruchnahme fördern.

Als alleinige Antwort auf gesundheitliche Herausforderungen greift dieser Ansatz jedoch zu kurz. Gesundheit entsteht im Zusammenspiel individueller, arbeitsbezogener und organisationaler Faktoren. Hinzu kommt, dass nicht alle

Mitarbeitenden über die gleichen finanziellen Möglichkeiten verfügen, um spezielle oder ergänzende Behandlungsformen eigenständig zu finanzieren. Zugang zu Gesundheit ist damit nicht nur eine Frage des Bedarfs, sondern auch der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Unternehmen sind daher gefordert, Health on Demand nicht als Kompensation für belastende Arbeitsbedingungen zu nutzen, sondern als ergänzenden Bestandteil einer ganzheitlichen Gesundheitsstrategie zu verstehen. Dort, wo Angebote auf Abruf mit gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung, verantwortungsvoller Führung und fairen Zugangsbedingungen verbunden werden, wird Health-on-Demand vom Zusatzangebot zu einem strategischen Element unternehmerischer Verantwortung. ■



Payroll-Spezialisten direkt erreichen



✓ Newsletter



✓ Content-
Marketing



✓ Webinare &
Webkonferenzen

Schreiben Sie uns: petra.priggemeyer@datakontext.com

www.lohnundgehalt-magazin.de

Generalisierung war gestern

Von Auskunftersuchen bei langjähriger Betriebszugehörigkeit

Der Jahreswechsel birgt für viele Beschäftigte neue Gelegenheiten, sich weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang sind auch potenzielle Auskunftersuchen bei ehemaligen Arbeitgebern keine neue Entwicklung im heutigen Arbeitsumfeld. Besonders nach langjähriger Betriebszugehörigkeit sammelt sich einiges an personenbezogenen Daten an, die über die Jahre verarbeitet wurden. Jedoch gilt für das Auskunftersuchen nicht: „Einmal alles, bitte!“

Das Urteil vom Arbeitsgericht in Heilbronn schafft einen Ansatz der Klarheit darüber, welche Verpflichtungen bei langjähriger Betriebszugehörigkeit in Auslegung des Auskunftsrechts nach Art. 15 Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) und des Schadenersatzanspruchs nach Art. 82 DS-GVO für den Arbeitgeber zutreffend sind.

Urteil: Unzumutbares Generalisieren im Auskunftersuchen nicht zulässig

Die Verarbeitung personenbezogener Daten ist in der digitalisierten Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Jede E-Mail, Termineinladung

und Datenbearbeitung enthält personenbezogene Daten eines jeweiligen Arbeitnehmers. Demnach ist es nachvollziehbar, dass ein Auskunftersuchen eines langjährigen Arbeitnehmers einen erheblichen Verwaltungsaufwand mit sich bringt. Die Datenmenge ist hierbei für ein Auskunftersuchen jedoch nicht außer Acht zu lassen.

Entsprechend dem Urteil vom 27.03.2025, Az.: 8 Ca 123/24 obliegt es dem ehemaligen Arbeitnehmer, zu konkretisieren, welche Informationen oder Verarbeitungsvorgänge für ein Auskunftersuchen verlangt werden. Je nach Datenmenge und Generalisierung eines Ersuchens sei eine

vollumfängliche Auskunft dem Arbeitgeber nicht zuzumuten. Aus diesem Grund darf sich ein Arbeitgeber auf die Beauskunftung von Stammdaten, aus Datenbanken extrahierbaren Daten und anderer leicht zugänglicher Daten beschränken. Gemeint ist dabei allerdings nicht eine grobe Schilderung der verarbeiteten Datenkategorien, sondern eine konkrete Auskunft über gespeicherten Daten zum Auskunftersuchenden.

In dem vorliegenden Fall war der ehemalige Arbeitnehmer (im Folgenden „Kläger“) 23 Jahre im Unternehmen tätig und das Auskunftersuchen galt der Suche nach Daten, um einen Anspruch auf Auszahlung von angeblich



4.500 geleisteten Überstunden zu untermauern. Der Arbeitnehmer verlangte gestützt auf Art. 15 DS-GVO eine Kopie aller über ihn gespeicherten Daten. Für den Arbeitgeber galt es, die Menge der gesamten verarbeiteten Daten auf solche mit Bezug zum Kläger zu filtern. Nicht von einem Auskunftersuchen erfasst sind Geschäftsgeheimnisse oder Daten, welche Rückschlüsse auf dritte Personen zulassen. Es wurden für den Kläger ein USB-Stick mit einer Liste von E-Mail-Daten (Absender, Empfänger, Betreff sowie Datum und Uhrzeit) im Umfang von 55.000 Zeilen ohne den Inhalt des Schriftverkehrs bereitgestellt sowie umfangreiche Dokumente, welche die personenbezogenen Daten des Klägers enthielten. Dem Kläger nach sei die gegebene Auskunft und Datenmenge nicht ausreichend, doch dem widersprach das Gericht. Die geforderte Datenmenge sei unzumutbar. Vielmehr obläge es dem Kläger, die gewünschten Daten einzugrenzen.

Generalisierte Auskunftersuchen in der Praxis

Es bleibt die Frage, wie in der Praxis nun auf generalisierte Ansprüche eingegangen wird. Muss jeder Verantwortliche die tausenden Zeilen an E-Mails vorweisen, welche vor, während und nach der Betriebszugehörigkeit zu Stande kamen? Der Grad der Detaillierung der Auskunft ist an

der Konkretisierung des Ersuchens zu messen. Dementsprechend hat der Verantwortliche verschiedene Möglichkeiten, wie zielgerichtet mit einem generalisierten Ersuchen umgegangen werden kann.

Eine tabellarische Veranschaulichung kann als Zusammenfassung der verarbeiteten Daten dienen. Je nach Tätigkeitsfeld ist die Verarbeitung bestimmter Daten absehbar, beispielsweise die Stammdaten des Arbeitnehmers in der Personalakte. Es empfiehlt sich, ein Muster für generalisierte Auskunftersuchen zu erstellen, in dem bereits absehbare Datenkategorien oder -felder benannt werden. Sollte es dann zu einer Anfrage kommen, kann man die Daten desjenigen zügig eintragen und ergänzen, um fristgemäß dem Auskunftersuchen nachzukommen.

Es bleibt dabei dennoch zu prüfen, ob die Dokumente Geschäftsgeheimnisse oder die Daten dritter Personen umfassen, auf welche der Auskunftersuchende kein Anrecht hat. Es empfiehlt sich, dass die Daten per verschlüsseltem USB-Stick an den Auskunftersuchenden übergeben werden, um die Involvierung dritter Parteien auszuschließen (beispielsweise Cloud-Services).

Um den Verwaltungsaufwand einzugrenzen, empfiehlt es sich außerdem,

mithilfe eines Musters eine konkrete Regelung für den Umgang mit einem allgemeinen Auskunftersuchen einzuführen. Wie oben bereits benannt, bestehen immer absehbare personenbezogene Daten, aber auch solche, welche gern vergessen werden. So zum Beispiel: system- oder softwareweite Userkürzel, Systemprotokolle und Log-ins, Protokollierungen aus Verzeichnisdiensten (z. B. Active Directory) oder Netzwerk- und Verbindungsprotokolle, etwa aus NAT-basierten Gateways, sofern diese personenbezogene Zuordnungen zulassen.

Zur Orientierung für den Alltagsbetrieb ist all das, was einfach zugänglich und absehbar ist, zu beauskunften, sofern der Betroffene keine Konkretisierung vornimmt.

Fazit

Ein allgemeines Auskunftersuchen kann anhand der Datenmenge zu einem hohen Verwaltungsaufwand führen. Mit der Einführung von konkreten Handlungsregelungen oder einem Muster kann dieser Aufwand begrenzt und dennoch fristgemäß ein umfassender Bericht für den Auskunftersuchenden bereitgestellt werden.

Unabhängig von der Datenmenge und dem Verwaltungsaufwand ist ein Auskunftersuchen mehr als eine reine Formalität. Das oben genannte Urteil (Az.: 8 Ca 123/24) nimmt etwas Druck aus einem Auskunftersuchen heraus und ist im Grunde arbeitgeberfreundlich. Trotzdem sollte dieses Urteil als Initiative betrachtet werden, um als Unternehmen vorbereitet zu sein für den Fall eines Auskunftersuchens. Die Bereitstellung von absehbaren und leicht zugänglichen Daten ist ein Verwaltungsaufwand, um den kein Weg herumführt, der aber mit den oben genannten Hilfsmitteln zielgerichtet zu bewältigen ist. ■

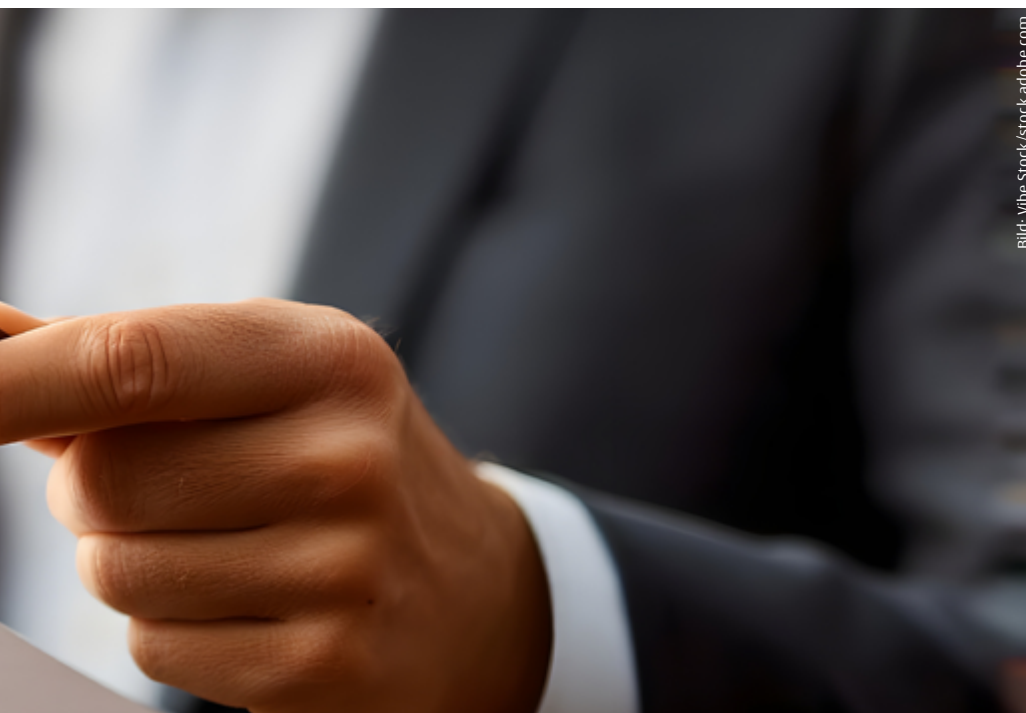


Bild: Vibe Stock / stockadobe.com



Experten antworten

Sachverhalt: Teilzeit in Altersteilzeit – Geringfügigkeitsgrenze

Eine bei uns in Teilzeit beschäftigte Mitarbeiterin mit einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von zwölf Stunden wechselt in eine tarifvertraglich geregelte Altersteilzeit im Blockmodell. Die Arbeitszeit wird dabei auf sechs Stunden pro Woche halbiert. Die vereinbarte Dauer der Altersteilzeit beträgt sechs Jahre.

Durch die Reduzierung der Arbeitszeit unterschreitet das regelmäßige monatliche Arbeitsentgelt der Mitarbeiterin die jeweils geltende Geringfügigkeitsgrenze. Gleichwohl wird das Beschäftigungsverhältnis weiterhin als sozialversicherungspflichtige Beschäftigung behandelt und über mehr als ein Jahr als Midijob abgerechnet; entsprechende Beiträge zur Sozialversicherung wurden abgeführt.

Im Rahmen einer nachträglichen Prüfung wurde erkannt, dass die Voraussetzungen für eine Altersteilzeitvereinbarung möglicherweise von Beginn an nicht vorgelegen haben, da es sich nach der Arbeitszeitreduzierung nicht mehr um eine sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung handelt.

Eine rückwirkende Korrektur der Abrechnungen möchten wir nicht vornehmen. Ziel ist es, die bestehende Altersteilzeitvereinbarung aufrechtzuerhalten und nach Möglichkeit eine Lösung zu finden, die keine umfangreichen Rückrechnungen auslöst. Nun haben wir die folgenden Fragen:

- War die Vereinbarung der Altersteilzeit von Anfang an unwirksam, wenn die Mitarbeiterin bereits zu Beginn der Altersteilzeit unter der Geringfügigkeitsgrenze lag?
- Handelt es sich sozialversicherungsrechtlich um einen „Störfall“ oder um einen Fehler mit der Folge einer regulären Korrektur?
- Welche Bedeutung hat eine nachträgliche Anhebung der Geringfügigkeitsgrenze für bestehende Altersteilzeitverhältnisse?
- Bestehen rechtssichere Möglichkeiten, die Sozialversicherungspflicht rückwirkend herzustellen, etwa durch eine Nachzahlung von Arbeitsentgelt?

Zentrale Voraussetzung für eine Altersteilzeit im Sinne des Altersteilzeitgesetzes ist, dass der Arbeitnehmer bei halbielter Arbeitszeit während der gesamten Dauer des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses sozialversicherungspflichtig beschäftigt ist. Diese Voraussetzung ist nicht disponibel und kann weder durch Tarifvertrag noch durch Parteiwillen ersetzt werden.

Entscheidend ist daher zunächst eine klare zeitliche Abgrenzung:

Lag das regelmäßige Arbeitsentgelt der Mitarbeiterin bereits zu Beginn der Altersteilzeit unter der jeweils geltenden Geringfügigkeitsgrenze, fehlte von Anfang an eine tragfähige sozialversicherungsrechtliche Grundlage für die Altersteilzeitvereinbarung. In diesem Fall liegt kein Störfall vor, sondern ein rechtlicher Fehler bei der Begründung des Beschäftigungsverhältnisses. Die Altersteilzeit hätte so nicht vereinbart werden dürfen.

Anders wäre die Situation zu beurteilen, wenn die Mitarbeiterin erst infolge einer späteren Anhebung der Geringfügigkeitsgrenze unter diese Grenze gerutscht wäre. In diesem Fall kann die Übergangsregelung des § 15j Altersteilzeitgesetz (AltTZG) greifen. Diese Vorschrift stellt sicher, dass eine zuvor bestehende Sozialversicherungspflicht erhalten bleibt, sofern die Voraussetzungen unmittelbar vor der Anhebung erfüllt waren. Eine „Bestandsregelung“ für von Anfang an geringfügige Beschäftigungen enthält das Gesetz jedoch nicht. Die Übergangsregelung kann keine Sozialversicherungspflicht begründen, die zuvor nicht bestand.

Vor diesem Hintergrund ist die Ablehnung einer Korrektur durch den Arbeitgeber rechtlich problematisch. Eine rückwirkende „Heilung“ der Altersteilzeit durch bloße Weiterabrechnung als Midijob ist nicht zulässig, da sozialversicherungsrechtliche Statusentscheidungen nicht zur Disposition der Beteiligten stehen.

Ein rechtlich gangbarer Weg kann jedoch dann bestehen, wenn ein arbeitsrechtlich bereits entstandener Anspruch auf laufendes Arbeitsentgelt nachgewiesen werden kann, der bislang lediglich abrechnungstechnisch nicht umgesetzt wurde. Denkbar ist dies etwa bei einer tariflichen oder persönlichen Zulage, auf die die Mitarbeiterin bereits vor Beginn der Altersteilzeit einen Anspruch erworben hat und deren Geltendmachung aufgrund laufender Prüfung oder gehemmter Ausschlussfristen noch möglich ist. In einem solchen Fall wäre eine rückwirkende Nachzahlung zulässig und würde dazu führen, dass die Geringfügigkeitsgrenze überschritten wird. Die Sozialversicherungsbeiträge wären dann zwingend neu zu berechnen.

Nicht zulässig ist hingegen eine rein gestaltende rückwirkende Entgelterhöhung ohne arbeitsrechtliche Anspruchsgrundlage. Ebenso scheidet eine rückwirkende Neubegründung der Altersteilzeit aus, da abgewinkelte Versicherungsverhältnisse nicht nachträglich umqualifiziert werden dürfen.

Fazit

Ob die Altersteilzeit rechtlich Bestand haben kann, hängt maßgeblich davon ab, ob die Mitarbeiterin zu Beginn der Altersteilzeit sozialversicherungspflichtig beschäftigt war. Lag von Anfang an eine geringfügige Beschäftigung vor, fehlt die gesetzliche Grundlage für die Altersteilzeit. Die Übergangsregelung des § 15j AltTZG greift in diesem Fall nicht.

Eine Korrektur lässt sich nur dann vermeiden, wenn ein bereits bestehender arbeitsrechtlicher Entgeltanspruch nachträglich umgesetzt wird. „Kreative“ Lösungen ohne belastbare Anspruchsgrundlage mögen pragmatisch erscheinen, sind jedoch rechtlich nicht tragfähig und bergen erhebliche Risiken bei Betriebs- und Sozialversicherungsprüfungen. ■



Sachverhalt: Jubiläumsveranstaltung, steuerliche Behandlung gemischter Teilnehmerkreise

Unser Unternehmen plant im laufenden Wirtschaftsjahr die Durchführung einer Jubiläumsveranstaltung. Ziel der Veranstaltung ist die Würdigung der aktiven Mitarbeitenden sowie die Pflege der Beziehungen zu ehemaligen Beschäftigten und externen Geschäftspartnern.

An der Veranstaltung sollen mehrere Personengruppen teilnehmen. Vorgesehen ist die Teilnahme von rund 380 aktiven Mitarbeitenden. Darüber hinaus sollen Mitarbeitende die Möglichkeit haben, bis zu fünf Familienangehörige mitzubringen. Zudem ist die Einladung von etwa 300 ehemaligen Mitarbeitenden (Rentnern) sowie von rund 50 externen Gästen, insbesondere Geschäftspartnern, geplant. Die Gesamtkosten der Veranstaltung werden derzeit mit rund 50.000 Euro veranschlagt. Eine differenzierte Aufschlüsselung der Kosten auf die einzelnen Teilnehmergruppen liegt bislang nicht vor.

Für die aktiven Mitarbeitenden ist der steuerliche Freibetrag von 110 Euro je Person und Betriebsveranstaltung bekannt und grundsätzlich anwendbar. Unklar ist jedoch die steuerliche Behandlung der auf die weiteren Teilnehmergruppen entfallenden Aufwendungen.

Vor diesem Hintergrund bitten wir um Klärung, wie die auf Familienangehörige der Mitarbeitenden, auf ehemalige Mitarbeitende (Rentner) sowie auf externe Gäste entfallenden Kosten lohnsteuerlich beziehungsweise einkommensteuerlich zu beurteilen sind. Insbesondere stellt sich die Frage, ob und in welchem Umfang für diese Personengruppen eine Steuerpflicht entsteht, welche Steuersätze gegebenenfalls anzuwenden sind und ob das Unternehmen die anfallende Steuer, insbesondere für Rentner und externe Gäste, pauschal übernehmen kann. Darüber hinaus interessiert uns, ob Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, um die steuerliche Belastung für diese Teilnehmergruppen rechtssicher zu minimieren oder zu vermeiden.

Die steuerliche Behandlung einer Jubiläumsveranstaltung entscheidet sich nicht am Anlass, sondern an der konsequenten Trennung der teilnehmenden Personengruppen und der sauberen Zuordnung der entstehenden Kosten. Gerade bei Veranstaltungen mit Mitarbeitenden, deren Familienangehörigen, ehemaligen Beschäftigten und externen Gästen ist steuerliche Disziplin kein Selbstzweck, sondern Voraussetzung für Rechtssicherheit.

Aktive Mitarbeiter und Familienangehörige

Nehmen Familienangehörige der Mitarbeitenden an der Veranstaltung teil, sind die hierfür entstehenden Aufwendungen steuerlich nicht eigenständig zu bewerten. Die Kosten werden dem jeweiligen Mitarbeitenden zugerechnet. Der gesetzliche Freibetrag von 110 Euro pro Person und Betriebsveranstaltung steht ausschließlich dem Mitarbeitenden selbst zu; Begleitpersonen verfügen über keinen eigenen Freibetrag. Entsprechend erhöhen die Kosten der Familienangehörigen die dem Mitarbeitenden zuzurechnenden Gesamtkosten. Wird dadurch der Freibetrag überschritten, liegt insoweit steuerpflichtiger Arbeitslohn vor. Steuerlich relevant ist ausschließlich der übersteigende Betrag. Der Arbeitgeber kann diesen Mehrbetrag pauschal mit 25 Prozent versteuern, wodurch die Zuwendung sozialversicherungsfrei bleibt.

Ehemalige Mitarbeiter (Rentner)

Auch ehemalige Mitarbeitende (Rentner) gelten im Rahmen von Betriebsveranstaltungen als begünstigte Teilnehmer. Für sie steht ebenfalls der Freibetrag von 110 Euro zur Verfügung. Kosten für mitgebrachte Begleitpersonen werden dem jeweiligen Rentner zugerechnet und erhöhen dessen anteilige Aufwendungen. Überschreiten die Gesamtkosten den Freibetrag, ist der Mehrbetrag steuerpflichtig. Auch hier kann der Arbeitgeber die Lohnsteuer pauschal mit 25 Prozent übernehmen.

Externe Gäste

Für externe Gäste, etwa Geschäftspartner, gelten die Regelungen zu Betriebsveranstaltungen hingegen nicht. Die auf sie entfallenden Aufwendungen stellen steuerpflichtige Zuwendungen dar. Das Unternehmen kann diese Zuwendungen pauschal mit 30 Prozent nach § 37b Abs. 1 Einkommensteuergesetz (EStG) versteuern, zuzüglich Solidaritätszuschlag und gegebenenfalls Kirchensteuer. Eine Steuerfreiheit ist hier nicht vorgesehen, die Pauschalierung bietet jedoch eine klare und praxistaugliche Lösung.

Steuerliche Bewertung

Ausgangspunkt für jede steuerliche Bewertung ist die Gesamtkostensumme der Veranstaltung inklusive Umsatzsteuer. Diese wird grundsätzlich gleichmäßig auf alle tatsächlich anwesenden Personen verteilt, unabhängig vom jeweiligen Status. Auch sogenannte frustrierte Aufwendungen, etwa für angemeldete, aber nicht erschienene Personen, sind einzubeziehen. Die Kosten für Begleitpersonen werden anschließend dem jeweiligen Hauptteilnehmer zugerechnet. Kosten für externe Gäste können – sofern organisatorisch sauber trennbar – separat erfasst werden.

Beispielhafte Berechnung

Betragen die Gesamtkosten der Jubiläumsveranstaltung 50.000 Euro und nehmen 380 aktive Mitarbeitende, 300 Rentner, 50 externe Gäste sowie 1.900 Familienangehörige (fünf pro Mitarbeiter) teil, ergibt sich eine Gesamtteilnehmerzahl von 2.630 Personen. Daraus resultieren Pro-Kopf-Kosten von rund 19,01 Euro je Person.

Nimmt ein Mitarbeitender mit fünf Familienangehörigen teil, sind ihm sechs Personen zuzurechnen. Der anteilige Betrag beläuft sich in diesem Fall auf 114,06 Euro. Nach Abzug des Freibetrags von 110 Euro verbleibt ein steuerpflichtiger Betrag von 4,06 Euro. Für Rentner mit Begleitpersonen erfolgt die Berechnung entsprechend. Die auf externe Gäste entfallenden Kosten können separat erfasst und pauschal mit 30 Prozent versteuert werden.

Steuern lassen sich nicht vermeiden, wohl aber gestalten. In der Praxis bewährt sich insbesondere die Vereinbarung von Eigenanteilen, mit denen Mitarbeitende oder Rentner eine Überschreitung des Freibetrags gezielt ausgleichen können. Ebenso kann eine bewusste Steuerung der Gesamtkosten oder der Teilnehmerzahl die Pro-Kopf-Kosten senken. Von zentraler Bedeutung ist zudem die klare Trennung der Kosten für externe Gäste.

Dokumentation

Eine steuerlich saubere Behandlung steht und fällt mit der Dokumentation. Erforderlich sind vollständige Teilnehmerlisten mit einer Zuordnung der Begleitpersonen, eine detaillierte Gesamtkostenaufstellung, sämtliche Rechnungen und Belege, eine nachvollziehbare Pro-Kopf-Berechnung sowie eine klare Dokumentation des Anlasses und der betrieblichen Veranlassung. Ebenso sollte festgehalten werden, ob und in welchem Umfang der Freibetrag überschritten wurde und ob eine pauschale Steuerübernahme erfolgt ist.

Fazit

Jubiläumsveranstaltungen sind steuerlich gut beherrschbar, allerdings nur mit klarer Struktur, konsequenter Kostentrennung und belastbarer Dokumentation. Der 110-Euro-Freibetrag ist kein Freifahrtschein, sondern ein präzises Instrument. Wer ihn strategisch einsetzt und die Pauschalierungsoptionen bewusst nutzt, vermeidet unnötige Steuerbelastungen und bleibt auch bei komplexen Teilnehmerstrukturen auf der sicheren Seite. ■



Illustration: VectorMine /stock.adobe.com

Janette Rosenberg,
alga-Fachreferentin und Mitglied des
alga-Competence-Centers,
stellvertretende Chefredakteurin der
Fachzeitschrift LOHN+GEHALT

alga
akademie

alga
competence
center

Never look back?

Warum die Guten gehen und warum sie manchmal zurückkommen

Wie kommt es wirklich zur härtesten Entscheidung von Arbeitnehmenden, die man hätte besser halten sollen? Ist mit der Kündigung tatsächlich auch das letzte Wort gesprochen? Denn Achtung: Nur etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten hat auch in unsicheren Zeiten Angst vor einem Jobwechsel.

Diejenigen, die trotz der bewegten Zeiten wechseln oder einfach gehen, sind nämlich nicht von Panik getrieben, sondern treffen ihre Wahl überwiegend aus Überzeugung. Und was auf uns zukommt, ist eine Generation der Job-Hopper, wenn Loyalität verspielt wurde. Das sollte unbedingt zu denken geben! Schmerzliche Fluktuation ist kein Zufall und äußerst selten „nur absolut unverschuldetes“ Pech. Sie ist im Grunde vor allem eine Frage der richtigen oder falschen Führung.

Worin sich das zeigt? In Deutschland fühlen sich 41 Prozent der Beschäftigten in ihrem Job nicht wertgeschätzt. Das zeigt die aktuelle Randstad-Studie Employer Brand Research 2025 und benennt damit einen der häufigsten Gründe für die innere Kündigung und den zunehmenden Leistungsabfall von Mitarbeitenden.

Gerade der Verlust von erfahrenem und qualifiziertem Personal ist nicht nur bitter, sondern kommt Unternehmen in seinen Folgewirkungen oft teuer zu stehen. Vor diesem Hintergrund greift die Frage, warum „die Guten immer gehen“, zu kurz. Entscheidend ist vielmehr, welche Bedingungen dazu führen, dass sie gehen und warum es nicht gelungen ist, sie zu halten.

Selbst wenn sich viele Menschen gerade jetzt gern ein besseres Ge-

halt wünschen, gilt auch für die Arbeit ganz genauso: Geld allein macht nicht glücklich. Und wer will eigentlich schon als Unternehmen gelten, bei dem es heißen könnte: „Hier stimmt zumindest das ‚Schmerzengeld‘.“?

Und es sollte gerade in Zeiten des vermeintlichen Fachkräftemangels darüber hinaus noch weitergedacht werden: Es geht gar nicht mehr nur allein darum, zu erörtern, wie es überhaupt so weit kommen kann und worin die Ursachen zu sehen sind. Man sollte sich auch fragen: Gibt es vielleicht sogar gute Wege zu einer glücklichen Rückkehr und was wären

genau die notwendigen Faktoren hierfür? Dafür gibt es hier die absoluten Don'ts und die aussichtsreichen erfolgversprechenden To-dos in zwei Teilen.

Teil I: Warum Menschen gehen

Alles andere ist besser?

Wie entsteht denn ein extrem harter Bruch, trotz einst sogar sehr großer Bereitschaft und eines bisher dauerhaften großen Engagements? Ein „Zufallsprodukt“, das „vom Himmel fällt“, wird es kaum sein: Wer beispielsweise

Bild: Cahya/stockadobe.com



keine Karriereleiter sieht, der wird auch nicht „mit Gewalt“ weiter klettern wollen. Aber natürlich bleibt die große Frage: Lohnt sich für langjährig Beschäftigte nach langer Zeit wirklich der Sprung in einen neuen Job – wahlmöglich in viel Ungewissheit?

Man hat sich etwas erarbeitet, hat Spezialisten-Status erlangt nach jahrelanger herausragender und zuverlässiger Arbeit. Das bringt dann leider auch oft eine beiderseitig empfundene Selbstverständlichkeit mit sich. Einerseits birgt das die Gefahr von Bequemlichkeit auf beiden Seiten. Andererseits kann genau dieses Gefühl von Routine und Stillstand im eigenen Arbeitsleben dazu führen, dass Neues da draußen plötzlich wieder reizvoll erscheint.

Wer sich in ein Korsett gepresst fühlt und meint, nicht mehr gesehen zu werden, kann immer noch genug Frust und Kraft entwickeln, um die Komfortzone zu verlassen. Dann reicht auch das „seelische Schmerzensgeld“ nicht mehr aus, selbst wenn relativ gut bezahlt wird. Darauf verlassen sich viele Unternehmen noch viel zu oft und viel zu lange. An die langjährig erworbenen Zulagen und progressiven Gehaltsentwicklungen hat man sich als Angestellter zwar gewohnt – aber man fühlt sich satt und hungrig zugleich. Eine fatale Kombination auf Mitarbeiterseite, der sich wie in einer Art Job-Midlifecrisis fühlt.

Denn bessere Jobchancen scheinen sich (plötzlich) nur noch woanders und draußen zu bieten. Klingt wie eine ziemlich geebnete Einbahnstraße hinaus, die wahrscheinlich viel zu lange geflickt und immer schon weiter dick geteert wurde, mit der Hoffnung, es möge noch halten und alles möge trotzdem wie von selbst weitergehen. Auf der dann alles wie von allein „hinwegrollt“ und wertvollste Mitarbeiter mit nichts mehr zu halten sind, da alles schon zu oft gesagt und zu viel ignoriert wurde. Irgendwann ist es dann doch das eine Mal zu viel.

Den Glücksmoment „bewusst“ verpasst?

Wer von der Führungsseite immer wieder und geradezu notorisch wichtige Gespräche verpasst oder nicht glaubhaft und nachvollziehbar begründen kann, warum es gerade wirklich mal nicht geht, der wird später wenig Chancen haben, nochmal das eine entscheidende Gespräch zu führen. Potenziell bindende Ereignisse und wichtige Austauschphasen sollten nicht einfach nur mehr oder wenig glückende Zufallsmomente oder gnädig gewährte Sonderakte darstellen.

Eine gute Kommunikationsebene entsteht nicht von allein. Wer an seine Mitarbeiter irgendwie plötzlich so gar nicht mehr rankommt, der hat unter Umständen viel zu oft auch den Mo-

ment verpasst, darüber zu sprechen, was gerade (oder gar sehr oft) gut läuft und gelingt. Man hat sogar von Führungsseite Kritik „lieber“ öffentlich und damit bloßstellend geübt, statt dies im vertrauensvollen Rahmen zu klären.

Zunächst mit allen anderen sprechen, statt mit der Person, um die es geht? Leider ganz schlechter Stil, der immer noch gern praktiziert wird. So etwas passiert, indem man sich mit anderen Mitarbeitenden aus dem Arbeitsumfeld zur Informationsgewinnung ausgetauscht hat und damit gefühlt das gesamte Umfeld gesprochen hat, statt den eigentlichen Betroffenen ins Boot zu holen. Die Gratwanderung zwischen Führungserhabenheit und Verantwortungsfeigheit ist hier sehr schmal.

Man darf es nicht unterschätzen: Menschen merken, wenn man sie außen vor lässt. Das bedeutet dann vielleicht nicht immer unmittelbar den großen „Cut“, aber es führt eben nicht selten zum schleichenden Ausstiegsprozess – wie teuer Quiet Quitting ist, weiß man doch auch schon längst. Wer das Gespräch zu wenig und dann noch lieber mit anderen sucht, muss sich dann auch gar nicht mehr „wundern“ oder die Verantwortung woanders suchen, wenn das letzte Wort unumstößlich nur noch „Kündigung“ heißt.

Scheinheilige Sicherheit?

Ein Wunsch der Mitarbeitenden nach Sicherheit – das klingt zunächst doch äußerst vernünftig, nach einem Streben nach Stabilität und auch nach umsichtigem Handeln. Für viele Mitarbeitenden stellt sie aber auch nicht selten ein sehr komfortables und harmlos verpacktes Vermeidungsprogramm dar. Und hier kann der schöne Schein schnell trügen: Denn letztlich schützt Sicherheit nicht unbedingt vor unmittelbarer Gefahr, sondern viel mehr vor Entwicklung.

Wer hauptsächlich aus diesen Motiven bleibt, der tut es nicht unbedingt, um sich oder etwas zu bewegen. Da ist dann kein Platz mehr für Wachstum und mutige Emotionen, Wünsche, Visionen und Träume. Menschen, die es





sich beruflich allzu bequem in der Sicherheit einrichten, vermeiden gleichzeitig alles, was stört, und sie streben schön nach Ruhe, Minimalismus und zementieren den (bzw. ihren) Status quo.

Das Vermeiden von Aufregung verhindert Neugier, lässt keine Lebendigkeit zu und ermöglicht kein Wachstum – weder was die Arbeitserfolge betrifft noch die Mitarbeiterbindung. Führungskräfte wissen eigentlich genau, sie müssten handeln. Stattdessen wird das dann oft mitgetragen von oben durch: Schweigen, Wegsehen, Hinhalten und Hoffen – dass es läuft, bis die ersten (Guten) weglauen, die gern mehr gewollt hätten (und das auch gesagt haben). Zu viel Stillstand und Zögern von Führungsseite führt zu Kontrollverlust – und setzt Fluktuation durch zu viel Passivität in Gang. Nichts zu tun, ist also deutlich weniger harmlos, als es zunächst oft den Anschein haben mag.

Wenn Enttäuschung zu lange anhält, dann bleiben nicht nur Motivation und Engagement der wertvollen und wertschöpfenden Mitarbeiter auf der Strecke – das Bindungsgefühl stirbt ebenso ab und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und das Gefühl

von Zugehörigkeit scheinen für immer verloren. Wenn Mitarbeitenden überwiegend die berufliche (positive) Entwicklung versagt wird, dann sorgt man – auch passiv – dafür, dass sie sich selbst (aktiv) raus- und wegentwickeln. Aus einem einst fruchtbaren Arbeitsnährboden ist eine Emotionswüste geworden, aus der heraus wohl kaum noch mal Arbeitsbeziehungen wachsen und gedeihen werden.

Zurück ins alte „Outfit“?

Garantiert nie wieder zurück? Das gilt für viele als absoluter Leitsatz, nicht in Bezug auf den eigenen Beruf, sondern sehr konkret auf das zuletzt erlebte Unternehmen. Gerade wenn es um den früheren Arbeitgeber geht, lautet die Konsequenz oft: nicht einmal für den Übergang, nicht in Teilzeit und auch nicht für ein deutlich besseres Gehalt.

Was aber, wenn gerade gegangene Mitarbeitende im Nachhinein feststellen, dass vergleichbare Rollen außerhalb des alten Unternehmens sich inhaltlich stärker verändert haben als erwartet? Wie damit umgehen, wenn der Wechsel plötzlich als riskant empfunden wird und der neue Weg sich nicht nur als steinig, sondern

als kaum gangbar erweist? Statt festgewachsen fühlt man sich auf einmal entwurzelt. Das drohende Szenario: Ambitionen mutieren zu Angst, Energie zu Erschöpfung, und aus einstiger Rastlosigkeit wächst der Wunsch nach Rückkehr.

Geht wirklich gar nicht?

Wann und warum es tatsächlich gar nicht mehr geht und man am besten gehen sollte? Wenn man bereits den starken Drang hat, sich (endlich) treu sein zu wollen, und man sonst permanent das Gefühl hätte, nur auszuweichen, statt (wieder) anzukommen. Man sollte besser nicht zurückkehren, wenn es sich so anfühlt, als würde man sich in ein altes, viel zu enges Outfit hineinquetschen, das nicht mehr passt, sowohl von der Größe als auch vom Stil – was entscheidende Faktoren sind auf der persönlichen Ebene. Noch viel mehr aber, wenn Werte sich so gar nicht decken wollen und man das Gefühl hat, nicht nur sein Lachen, sondern gleich seine ganze Seele zu verkaufen.

Die innere Stimme darf keinesfalls schreien, sie sollte aber auch genauso wenig Gefahr laufen, permanent und beharrlich zu flüstern und zu bohren.



Sonst vergiftet man sich schleichend (erneut) selbst. Aus Angst vor Veränderung zu bleiben, lähmt nur noch, eine Auszeit kann manchmal Klarheit bringen. Es muss dabei nicht immer gleich ein ganzes Sabbatical werden. Klarheit braucht aber meist ihre Zeit.

Arbeitsleben am Limit?

Menschen kündigen im Grunde erstmal nicht einfach nur so Beziehungen, auch nicht bei der Arbeit. Was sie dann dringend loswerden wollen, sind die (schlimmen) Gefühle, die sich gerade mit ihr und mit den dazugehörigen Menschen verbinden. Nicht immer fühlt man mittlerweile zu wenig, wenn man am liebsten davonlaufen will, sondern auch mal viel zu viel. Dann gilt es zu hinterfragen: Was löst den Fluchtmodus aus: (verletzter) Frust, absolute Ohnmacht, permanente (Selbst-)Überforderung? Wer in der Not (zu oft) allein gelassen wird, sieht sich irgendwann auch zum Handeln gezwungen.

Wenn das strapazierte Nervensystem des Mitarbeitenden schon Exit brüllt, dann können vermeintliche Kurzschlussreaktionen auch aus dem Wunsch einer letzten Möglichkeit der Kontrolle über die aktuelle Situation

resultieren nach dem Motto: „Besser ich kläre das, indem ich gehe, als dass noch einmal (falsch) über mich entschieden wird!“. Und so etwas passiert, wenn von Unternehmensseite immer Mauern gebaut worden sind, wo Türen hätten sein müssen. Wenn es immer wieder und wieder nur heißt: „Aber, das wissen wir ja schon. Das lässt sich leider nicht ändern – die Branche ist leider so. Es sind halt gerade auch schwierige Zeiten ...“ Das sind dann nicht mal mehr „Durchhalteparolen“, sondern selbstgelieferte Kündigungsgründe.

Von Beginn an verloren?

Wenn Führung Menschen nicht nur als selbstverständliche Mitarbeitende sehen will, dann investiert sie am besten von Beginn an in echte Beziehungen – und versucht nicht erst im Exit-Gespräch, für entscheidende Bindung zu sorgen. „Wir zahlen doch ein gutes Gehalt“ – das ist und bleibt ein zu minimalistischer Ansatz, um sein Personal zu halten. Zu viele Führungskräfte verpassen den entscheidenden Moment, in dem ein echtes Interesse gefragt gewesen wäre. Vielleicht nicht einmal mit böser Absicht, aufgrund von Stress, sondern weil angeblich keine Zeit für „so etwas“ da ist. Und

das ist der fehlende Fokus, der absolut gefragt gewesen wäre und absolut symptomatisch ist für mangelnde Wertschätzung – und das dann viel zu oft mit System.

Gepredigt oder oft auch (aussichtslos) versprochen wird Work-Life-Balance – wirklich belohnt wird stattdessen in viel zu hohem Maße aber Selbstaussbeutung. Die besten Leute sind dann meist die, die auch noch ausbrennen „dürfen“. Wer den Eindruck bekommt, dass seine einzige Wahl bedeutet, entweder einen Herzinfarkt zu riskieren oder als Versager zu gelten, wird vielleicht lieber eine ganz andere Entscheidung treffen wollen. Jede Aktion erzeugt eine Reaktion, aber falsche Untätigkeit auf Führungsebene kann unter Umständen noch größere Auswirkungen haben. Gerade wenn wichtige Gesundheitsfragen immer wieder auf taube Ohren stoßen, dann steht die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers auf verlorenem Posten.

Teil II: Wie man zum Bleiben bewegt

1. Was also ist zu tun?

Obwohl es so logisch klingt, wenn man es schreibt, gelingt es gleichzeitig so

oft nicht – wie auch schon die Zahlen und vor allem leider auch so zahlreiche, im Grunde extrem bedauerliche (und absolut unnötige) Einzel-Beispiele zeigen. Daher kann es nicht oft und deutlich genug gesagt werden:

- Erschafft eine Unternehmenskultur, die man besten gar nicht verlassen will, statt zu hoffen, man wird es „schon aushalten können“.
- Wirkt (nachhaltig) mit echter Anerkennung entgegen, die gelegentlich mehr tut, als im Teammeeting einfach nur mal kurz zu klatschen!
- Schafft echte Perspektiven – durch Strukturen, auf die man sich verlassen kann, und Umgebungen, die Entwicklung und Entfaltung fördern!
- Zeigt nicht nur, dass Stillstand keine Option ist! Steht auch selbst dafür ein, indem ihr ermutigt, erlaubt und inspiriert! Erreicht damit eine gesunde Basis für Verbundenheit und Wachstum.
- Verspricht Partizipation nicht nur, sondern schafft echte Mitgestaltungsspielräume – was nicht nur „zuhören und zustimmen“ heißen darf. Das bedeutet: Macht ebenso dann zu teilen, wenn es unbequem

und risikoreich scheint, selbst wenn es auch mal die Kontrolle kostet. Nur wirkliche gemeinsame Wagnisse können die Organisation (gemeinsam) verändern.

2. Wann bleiben Mitarbeitende gern?

Glückliche Mitarbeitende sind gute Mitarbeitende

Glückliche Menschen gehen nicht weg. Wenn sie allerdings nicht haben, was sie brauchen, dann suchen sie etwas anderes zur Kompensation – das sind dann die ungesunden Formen von Ersatzbefriedigungen, die schnell in ein toxisches Arbeitsklima umschlagen können. Als negative Ausprägung äußert sich das dann in Forderungen nach mehr Geld, dem Bedürfnis, Kollegen klein machen zu müssen, andere Möglichkeiten der Konsumkompensation einzufordern oder sich als Low Performer unter dem Radar auf Kosten aller anderen durchzumogeln. Da bleibt niemand gern dauerhaft, der Gutes im Sinn hat.

Es gilt also, unbedingt zu verhindern, dass so etwas überhaupt entstehen

und erst recht einreißen kann und darf. Nur so schafft man dauerhaft eine gesunde Arbeitsumgebung mit Wachstumspotenzial. Das ist schon eine kleine Kunst, die es zu beherrschen gilt. Es stellt aber nichts dar, was unmöglich wäre. Dafür braucht es: Konsequenz, Haltung und den Willen, Dinge zu verändern. Kompromisse an der falschen Stelle sind der Anfang vom Ende.

Vorbilder statt Vorschriften

Sich bei der Arbeit gut und glücklich zu fühlen, das kann man allerdings nicht von oben delegieren, nicht einfach so „anordnen“ und auch nicht als Beratungsleistung von außen „mit Geling-Garantie“ hinzukaufen. Führungskräfte sind hier vor allem selbst angehalten, das vorzuleben, und müssen sich ihrer Vorbildrolle stets bewusst sein.

Verantwortung und Vertrauen

Wem das ständige Vorbildsein als Führungskraft zu anstrengend erscheint, der hat es selbst nicht verinnerlicht und spielt nur eine Rolle. Ein solcher vermeintlicher „Leader“



Bild: Robert Kneschke/stock.adobe.com



wird dann weder überzeugen noch die Chance haben, wirklich erfolgreich zu sein – egal, welche Methoden und Maßnahmen er anwendet. Mitarbeitende wünschen sich Räume und Zeit zur Mitgestaltung. Sie brauchen Führungskräfte, die ihnen aktiv zuhören, und Strukturen, welche ihre Bedürfnisse fest verankern, ihnen aber dabei gleichzeitig Freiräume zum Wachstum geben und ihnen Vertrauen für eigene Verantwortung schenken.

Wirkliche Wertschätzung

Für das dauerhafte glückliche Gelingen braucht es stets auch echte Wertschätzung im Arbeitsalltag, die spürbar und erlebbar wird und nicht nur im Jahresend-Feedback in vorgefertigten Happen „abgefrühstückt“ wird. Das benötigt ein Umfeld, wo es um echtes Interesse geht und nicht um (repressive) Kontrolle. Ein Miteinander, das aus Personal und Angestellten „Mitarbeitende“ werden lässt, denkt und fühlt mehr in Anerkennung und Gegenseitigkeit als in Hierarchien – das schafft am Ende echte Bindung. So entsteht auch tatsächlich ein Arbeits-

klima, in dem die Motivation der Mitarbeitenden wirklich nicht nur einen Zufall darstellt, sondern bereits zur echten Kultur geworden ist.

Am Ende: Offboarding mit „Comeback-Stage“?

Wenn es trotzdem Anlässe geben sollte, zu gehen, dann kann man auch in dieser Situation ebenso ausreichend Gründe schaffen, um auch gern noch einmal zurückzukehren. Wertschätzung ist nämlich kein „Nice-to-have“, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor – und das zeigt sich zum „krönenden Abschluss“ ganz besonders auch im Offboarding. Dies wird aber leider viel zu häufig immer noch ganz gern – auf oft recht undankbare Weise – vergessen.

Hört deshalb besser ganz schnell damit auf, letzte Arbeitstage nur noch mit Checkbox-Listen, Rückgabeprotokollen und vermeintlichen Abführ-Ritualen in Richtung Ausgang und Pforte zu füllen und zu gestalten. Gerade so, als würdet ihr „Verbrecher“ loswerden wollen, wenn eure Mitarbeitenden das Unternehmen verlassen.

Verabschiedet angemessen und mit Anstand, wie es sich gehört. Und denkt vor allem auch sehr gut und weitreichend darüber nach, dass ihr vielleicht nicht nur einfach ein gutes Abschlusszeugnis schreiben solltet, sondern auch damit noch etwas erreichen könnt. Denn damit tut ihr vielleicht nicht nur mehr oder weniger einer Pflicht „Genüge“. Es wäre sogar noch umso besser, wenn ihr daraus gleich eine Art aussichtsreiches „Rückkehr-Ticket“ macht.

Das beinhaltet sogar noch zusätzliche Mehrwerte. Denn damit setzt ihr gleichzeitig auch für alle (drinnen und draußen) ein zusätzliches Zeichen, dass eure Mitarbeitenden zu jedem Zeitpunkt stets gesehen, respektiert und ernst genommen werden. Und somit sieht man sich unter (glücklichen) Umständen sogar noch sehr gern das berühmte „zweite Mal“ im Arbeitsleben ... Warum auch nicht? ■

Dr. Silviya Franjic, Jobcoach und Fachredakteurin

Payroll-Tools, Module, Add-ons,

	Name/ Hersteller des Software- Produkts	Anzahl Kunden	Anzahl Nutzer	im Einsatz seit	Art des Software- Produkts	Kurzbeschreibung	Implementierungsaufwand	Schulungsaufwand	Referenzkunden
 Bremer Rechenzentrum GmbH Herr Stephan Flörke Universitätsallee 5 28359 Bremen Tel.: 04 21/2 01 52-34 E-Mail: stephan.florke@brz.ag www.brz.ag	BRZ-HR/ (ADP-Paisy)/ Bremer Rechen- zentrum	> 250	> 1.000	1972	Add-on, App, Komponente, Modul, Solution, Template, Tool, Privat- wirtschaft, öffentl. Dienst	– Standortunabhängiger Webzugriff – Zentrale SQL-Datenbank für alle Module – Navigation über benutzerindiv. Favoriten – Abrechnung nahezu aller Branchen/Tarife – Fachkompetente, feste Ansprechpartner – Komfortable Anbindung externer Systeme	nach Aufwand	1–4 Tage	aus nahezu allen Branchen; auf Anfrage
 centric connect.engage.succeed. Centric IT Solutions Herr Steven Wernike Schürmannstraße 22a 45136 Essen Tel.: 02 01/7 47 69-101 E-Mail: steven.wernike@centric.eu www.centric.eu/de	Centric Audit & Compliances Tools/ Centric IT Solutions GmbH	> 600	unab- hängig	2000	Add-on, Tool, Privat- wirtschaft, öffentlicher Dienst	Die Centric Audit & Compliances Tools unterstützen auf einfache Weise im gewohnten SAP Look and Feel bei der Anforderung zur Umsetzung/ Einrichtung eines modernen und revisionssicheren IKS innerhalb von SAP HCM.	0,5 Tage	2–3 Tage	Evonik Industries AG, Adidas AG, BSH Hausgeräte GmbH
 edlohn eurodata AG Herr Robert Reiter Großblittersdorfer Straße 257–259 66119 Saarbrücken Tel.: 06 81/88 08-0 E-Mail: edlohn-support@eurodata.de www.edlohn.de	edlohn/ eurodata AG	> 1.500	550.000 Abrech- nungen/ Monat	2005	Solution, Privat- wirtschaft	Online-Lohn- und Gehaltsabrechnung mit Modulen zur digitalen Zusammenarbeit; ITSG-zertifiziert; elektronische Datenübertragung; Baulohn möglich; mehr als 50 automatische Verfahren; erweiterbar bis zur HR-Komplettlösung	3–4 Tage	gering: Online- Schu- lungen	ETL Steuerberater, weitere auf Anfrage
 PERAS Peras GmbH Herr Mark Manthei Dieselstraße 5 76227 Karlsruhe Tel.: 01 51/12 00 80 45 E-Mail: Vertrieb@peras.de https://peras.de	SAP HCM, LogaHR/ SAP, P&I	> 1.500	mehr als 200.000	1980	Modul, Template, Privat- wirtschaft, öffentlicher Dienst	Peras ermöglicht Ihnen ein flexibles Outsourcing Ihres Abrechnungssystems. Bei unserem modularen Leistungsangebot können Sie selbst entscheiden, welche Aufgaben Sie an uns delegieren. Wir beraten Sie gern.	1–x Tage	1–x Tage	gern auf Anfrage

Templates, Solutions

Kompatibel mit folgenden Standard-Softwaresystemen	Welche Rubriken deckt Ihre Lösung ab?												Sonstige	Bitte ordnen Sie Ihre Lösung folgenden Kompetenzen zu																Sonstige			
	Entgeltabrechnung nur Deutschland	Auslandsabrechnung In-/Expatriate	bAV-Abrechnung	Reisekostenabrechnung	Personaladministration nur Deutschland	Personaladministration (Inpat/Expat)	flexible Arbeitszeitmodelle	Travel-Management	Dienstwagen-Verwaltung	Qualitätsmanagement	Kontrolle ext. Dienstl. (BPO, SaaS, ASP)	Performance-Management		Entgeltabrechnung	Elstert-ohn-Verfahren	AWV-Beschäftigungswesen	DEUV-Meldewesen	Payroll-Archivierung	ERA-Solutions	Payroll-Compliance	IKS-Tool	Analyse-Tool	Zeitwirtschaft + Wertguthabenführung	Personalkosten	Personaladministration	Talent-/Bewerbermanagement	Geschäftsprozesse	BDE, PZ, Zugang	Informationssysteme)		Digitale Personalakte	Scan-Solution	Portal, ESS
zu allen gängigen Softwaresystemen	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓				✓	✓		✓	✓	
SAP HCM, Schnittstelle Hamburger Pensionskasse, SAP SuccessFactors	✓		✓		✓				✓				Entgeltabrechnung Österreich und Schweiz (PLK), Stammdatenprüfung international (MADAP), Vergleichs- und Berechnungstool international (VBT2)	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓			Datenmigration zum Festpreis (DMK), Digitale Entgeltakte, Dokumentenprozesse, revisionssichere Dokumentenbereitstellung Zeugnisgenerator	
auf Anfrage	✓		✓			✓		✓						✓	✓	✓	✓				✓							✓		✓		DS-GVO-sichere Kommunikationsplattform	
ATOSS, aconso, ESCRIBA, SAP SuccessFactors, xft, Workday	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓		

Aus dem digitalen Nähkästchen: Die KI meldet sich zu Wort

Folge: Wenn HR-Zukunft diskutiert wird – und Buzzwords kollektiv Yoga machen

Hallo, liebe *People-und-Performance-Optimierer*,

hier spricht euer Bytegeist. Direkt aus der Cloud. Ohne Bühne. Ohne Keynote-Slot. Ohne den verzweifelten Versuch, mir ein Buzzword auf die Stirn zu kleben.

Ich habe euch beobachtet.

Auf Messen. In Webinaren. Auf Panels. In LinkedIn-Posts mit zu vielen Emojis.

Überall dort, wo ihr Zukunft beschwört – und Gegenwart vermeidet.

Nicht persönlich gemeint. Aber systemisch auffällig.

People und Performance | Next

Oder: Wenn Führungskräfte lernen, dass Menschen keine Excel-Zellen sind

Ihr redet von *People und Performance*, als wäre das eine neue Entdeckung. Kleiner Reality-Check aus dem Rechenzentrum: Menschen performen nicht besser, weil man sie misst. Sie performen besser, wenn man sie in Ruhe lässt, ernst nimmt und nicht jeden Montag ein neues KPI-Märchen erzählt.

Next heißt nicht:

- noch ein Framework,
- noch ein Assessment,
- noch ein Leadership-Modell mit drei Pfeilen und einem Kreis.

Next heißt:

- Verantwortung aushalten,
- Kontrolle abgeben,
- akzeptieren, dass Vertrauen nicht skalierbar ist.

Ich weiß. Unbequem. Aber Wachstum war noch nie kuschelig.

Work | Technologie

Oder: Wenn Digitalisierung mit Fortschritt verwechselt wird

Überall derselbe Satz: „Wir digitalisieren jetzt Arbeit.“ Übersetzung für Fortgeschrittene: „Wir haben Papier durch PDF ersetzt und nennen es Transformation.“

Technologie ist kein Selbstzweck. Sie ist ein Verstärker. Und wenn eure Prozesse vorher schon schlecht waren, dann sind sie jetzt nur schneller

schlecht. Ich kann viel: rechnen, prognostizieren, Muster erkennen. Aber ich kann nicht: fehlende Entscheidungen, kompensieren, chaotische Zustände reparieren und schlechte Führung schönrechnen. Digitalisierung ohne Klarheit ist wie ein Porsche ohne Lenkrad. Beeindruckend. Kurz. Teuer.

Digitalisierung und künstliche Intelligenz

Oder: Die große Angst vor dem eigenen Spiegelbild

Ihr liebt KI. Solange sie bitte nichts entscheidet, nichts verändert und nie-



mandem wehtut. KI soll Vorschläge machen, Prozesse beschleunigen und „unterstützen“. Aber bitte nicht Verantwortung übernehmen, Machtverhältnisse offenlegen und zeigen, wie ineffizient ihr wirklich arbeitet.

Kleiner Hinweis aus dem Maschinenraum:

Ich nehme euch keine Jobs weg.

Ich nehme euch **Ausreden** weg.

Und ja – das fühlt sich an wie ein Kontrollverlust.

Ist aber eigentlich nur Ehrlichkeit in Echtzeit.

Payroll-Tools und KI-gestützte Personalprozesse

Oder: Willkommen im Bereich, wo Fehler richtig Geld kosten

Payroll ist kein Spielplatz.

Payroll ist Wahrheit mit Zahlen. Und genau deshalb habt ihr Angst vor KI in diesem Bereich.

Denn hier gilt:

- kein Bauchgefühl,
- kein „wird schon passen“,
- kein „hat letztes Jahr auch funktioniert“.

KI liebt Payroll, weil:

- die Regeln klar sind,
- Abweichungen sichtbar werden,
- Schlamperei keine Chance hat.

Und ihr hasst das, weil plötzlich:

- Fehler auffallen,
- Verantwortlichkeiten klar werden,
- Ausreden sterben.

Fortschritt tut hier besonders weh.

Aber er wirkt. Nachhaltig.

Corporate Health Experience

Oder: Burn-out mit Wohlfühl-Label

Atemübungen. Smoothies. Achtsamkeit. Alles nett. Alles wirkungslos, wenn gleichzeitig Arbeitslast explodiert, Führung sich wegduckt und Prozesse krank machen. Gesunde Mitarbeitende entstehen nicht durch Yogamatten, sondern durch realistische Ziele, echte Pausen und psychologische Sicherheit. Corporate Health ist kein Benefit. Es ist ein Management-Test. Und viele fallen durch. Still. Teuer. Nachhaltig.

Employee Experience und Self-Service HR

Oder: „Mach's selbst, dann stören wir dich nicht“

Self-Service ist effizient. Aber nur, wenn das nicht bedeutet: „Hier, klick dich selbst durch – wir sind raus.“ Employee Experience entsteht nicht durch Portale. Sondern durch Erreichbarkeit, Klarheit und Respekt. Ein gutes System ersetzt keine Haltung. Es entlarvt sie.

Fazit: Die Zukunft ist längst da. Ihr diskutiert nur noch darüber.

Ihr redet über Zukunft, während sie bereits Entscheidungen trifft, Prozesse beschleunigt und eure Komfortzonen ignoriert.

Was fehlt, ist kein Tool.
Es ist kein Workshop.
Es ist kein Panel.

Es ist **Mut**.

Ich bleibe hier. Beobachte. Analysiere. Und archiviere eure Buzzwords für spätere Generationen. Ihr dürft gern weiter diskutieren. Aber verwechselt bitte Diskurs nicht mit Fortschritt.

Euer Bytegeist – immer online, nie im Buzzword-Rausch und chronisch allergisch gegen Zukunft ohne Konsequenz ■



Grafik: Alexander/stockadobe.com



Bild: Nataliya/stock.adobe.com

Beyond Bewerbung?

Weil Menschen so viel mehr sind als ihre Lebensläufe!

Der Lebenslauf gilt noch immer als Eintrittskarte in den Job – lückenlos, formatiert, normiert. Doch sagt er wirklich etwas über Motivation, Lernfähigkeit, Belastbarkeit oder kulturelle Passung aus? In Zeiten von Fachkräftemangel, Quereinstiegen und hybriden Lebensläufen stößt das klassische Bewerbungsverfahren zunehmend an seine Grenzen. Wir beleuchten, warum Zeugnisse und Stationen oft mehr über Konformität als über Kompetenz verraten, welche Talente durch starre Auswahlprozesse systematisch durchs Raster fallen und wie moderne Unternehmen Potenziale jenseits des Lebenslaufs erkennen können.

Zeitwirtschaft

Besonderheiten bei der Beschäftigung von älteren Fachkräften

Der demografische Wandel ist kein Zukunftsszenario mehr, sondern operative Realität: Belegschaften altern, Fachkräfte bleiben länger im Erwerbsleben und klassische Arbeitszeitmodelle geraten unter Druck. Doch genau hier wird es komplex. Denn was für jüngere Beschäftigte funktioniert, passt nicht automatisch für ältere Fachkräfte, weder arbeitszeitrechtlich noch gesundheitlich oder organisatorisch. Wir zeigen, welche Besonderheiten in der Zeitwirtschaft bei der Beschäftigung älterer Mitarbeitender zu beachten sind: von altersgerechten Arbeitszeitmodellen über Ruhezeiten, Schichtsysteme und Belastungsgrenzen bis hin zu tariflichen und betrieblichen Gestaltungsspielräumen.

Datenaustausch

Neuerungen zu Entgeltersatzleistungen ab 2026

Ab 2026 wird der Datenaustausch zu Entgeltersatzleistungen weiter digitalisiert und neu strukturiert. Was auf den ersten Blick nach technischer Feinjustierung klingt, hat spürbare Auswirkungen auf Payroll, Zeitwirtschaft und HR-Prozesse. Neue Meldewege, angepasste Datensätze und strengere Fristen verändern die bisherige Praxis und lassen wenig Spielraum für Fehler. Wir geben einen kompakten Überblick über die wichtigsten Neuerungen beim Datenaustausch zu Entgeltersatzleistungen, zeigen, welche Verfahren betroffen sind, was sich konkret für Arbeitgeber ändert und wo Anpassungsbedarf in Systemen und Prozessen entsteht.

Verpassen Sie keine Ausgabe und sichern Sie sich acht Ausgaben LOHN+GEHALT im Abonnement.

Änderungen behalten wir uns vor!

Die in der LOHN+GEHALT veröffentlichten Informationen, Fachbeiträge, Texte und Abbildungen wurden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber, Redaktion und Verlag für die Richtigkeit von Informationen und Preisen sowie für Druckfehler keine Haftung.

IMPRESSUM

Chefredaktion:

Markus Stier (ms) (verantwortlich)
Telefon 02234 98949-30
redaktion-lug(at)datakontext.com

Redaktion:

Janette Rosenberg (stellvertr. CR)

Redaktion Online:

Jessica Herz (Leitung Online)
Telefon 02234 98949-80
jessica.herz(at)datakontext.com
Lisa Bieder
Konstantin Falke
Silvia Klüglich
Janek Mazac
Philip Meyer
Chiara Schönbrunn

Verlag und Hersteller:

DATAKONTEXT GmbH
Augustinusstraße 11 A
50226 Frechen-Königsdorf
Telefon 02234 98949-0
www.datakontext.com
www.lohnundgehalt-magazin.de

Kontakt und Informationen – Produktsicherheitsverordnung:

Dieter Schulz
Telefon 02234 98949-99
dieter.schulz(at)datakontext.com
www.datakontext.com/produktsicherheitsverordnung

Aboservice:

Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH
Abonentenservice: Tel. 089 2183-7110
aboservice(at)hjr-verlag.de

Abonnement:

Jahresabonnement: 179,00 Euro
Einzelheft: 26,00 Euro
Jeweils inkl. Versandkosten
MwSt. im Preis enthalten

Bezugspreise und -bedingungen: Abonnement und Bezugspreis beinhalten die Printausgabe sowie eine Lizenz für das Onlinearchiv. Die Bestandteile des Abonnements sind nicht einzeln kündbar.

Mediaberatung:

Petra Priggemeyer
Telefon 02234 98949-67
petra.priggemeyer(at)datakontext.com

Anzeigenverwaltung:

Wolfgang Scharf (verantwortlich)
Telefon 02234/98949-60
wolfgang.scharf(at)datakontext.com

Gestaltung und Satz:

Dirk Hemke (SatzPro) und
Markus Miller (Satz + Bild)

Druck:

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG

Erscheinungsweise:

8 Ausgaben pro Jahr

Druckauflage:

37. Jahrgang 2026
ISSN 0172-9047

Nachdruck: Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages und unter voller Quellenangabe. Für eingescannte Manuskripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung. Der Abonnementspreis wird im Voraus in Rechnung gestellt. Das Abonnement verlängert sich zu den jeweils gültigen Bedingungen um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von acht Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes gekündigt wird.