

LOHN+GEHALT

Entgeltabrechnung aus erster Hand



Flexibel arbeiten. Komplex planen.

Arbeitswelt ohne Standard.

Bild: Freepik

Wenn Regulierung zur Planungsvariable wird

Die neue Komplexität der Personalkosten

Die Illusion der „einfachen Fälle“

Sonderfälle mit Sprengkraft

Vom Bremser zum Vorreiter ...?

Digitalisierung im Öffentlichen Dienst



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

ab
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



Die Entgeltabrechnung 9/2026

Klare Kante in der Entgeltabrechnung – das alga-Jahresforum 2026

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Entgeltabrechnung wird nicht einfacher. Gesetzesänderungen, neue Anforderungen und steigende Erwartungen prägen den Alltag. Wer hier sicher bleiben will, braucht mehr als nur Informationen. Es braucht Orientierung und Austausch auf Augenhöhe.

Das **alga-Jahresforum 2026** bringt genau das zusammen. Aktuelle Entwicklungen im Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht werden verständlich und praxisnah aufbereitet. In den Fachforen und im direkten Dialog mit erfahrenen Expertinnen und Experten erhalten Sie klare Antworten auf die Fragen, die in der täglichen Abrechnung wirklich zählen.

Ergänzt wird das Programm durch aktuelle Rechtsprechung, konkrete Praxisfälle und Themen wie Zeitmanagement und der sinnvolle Einsatz von KI im Arbeitsalltag. Auch der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sowie mit Softwareanbietern sorgt für wertvolle Impulse.

Eine Veranstaltung für alle, die Entgeltabrechnung nicht nur erledigen, sondern beherrschen wollen.

Herzliche Grüße



Der Wissensvorsprung für Ihre Arbeit – direkt ins Postfach!

Jetzt den kostenfreien LOHN+GEHALT Newsletter bestellen:
lohnundgehalt-magazin.de/newsletter



20

22

23

24

25

26

27

28

29

Zahltag



Alle bekommen ihr Gehalt.
Aber nicht mehr auf Ihre
Kosten.



Für den Zahltag gemacht

Personio



Zwischen Entlastung, Komplexität und Realität

Markus Stier, Chefredakteur

Liebe Leserinnen und Leser,

Manchmal reicht ein Blick auf aktuelle Gesetzesvorhaben, um zu erkennen, wie weit politische Idee und praktische Umsetzung auseinanderliegen können. Die diskutierte Entlastungsprämie ist dafür ein gutes Beispiel. Auf den ersten Blick wirkt sie wie ein bekanntes Instrument, angelehnt an die Inflationsausgleichsprämie, mit dem Ziel, Beschäftigte kurzfristig finanziell zu entlasten. Klingt einfach. Ist es aber nicht.

Nun hat der Bundesrat das Gesetzgebungsverfahren zunächst gestoppt und der geplanten Entlastungsprämie die Zustimmung verweigert.

Wie es politisch weitergeht, ist derzeit offen. Sowohl die Bundesregierung als auch der Bundestag können nun den Vermittlungsausschuss anrufen, um doch noch einen Kompromiss zu erreichen. Ob und in welcher Form die Entlastungsprämie letztlich kommt, bleibt damit ungewiss.

Für die Praxis der Entgeltabrechnung bedeutet das vor allem eines: abwarten. Viele Unternehmen hatten bereits geprüft, ob und wie eine steuerfreie Zahlung umgesetzt werden kann. Nun herrscht zunächst Unsicherheit, ob die geplante Steuer- und Sozialversicherungsfreiheit überhaupt noch Realität wird.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Aktivrente. Die Steuerfreiheit von bis zu 24.000 Euro jährlich soll längere Erwerbsverläufe fördern. In der Praxis entstehen jedoch schnell komplexe Fallkonstellationen, etwa bei mehreren Beschäftigungsverhältnissen, untermonatigen Eintritten oder nicht übertragbaren Freibeträgen. Die tatsächliche steuerliche Wirkung zeigt sich häufig erst im Rahmen der Veranlagung. Die Entgeltabrechnung bildet damit oft nur einen Zwischenschritt ab, nicht das endgültige Ergebnis.

Gleichzeitig rückt die Diskussion um die Reform der gesetzlichen Krankenversicherung wieder stärker in den Fokus. Beitragssätze wirken unmittelbar auf Arbeitgeberkosten und Nettolöhne. Jede Veränderung trifft die Abrechnung direkt. Was diese Themen verbindet, ist nicht ihre politische Zielsetzung, sondern ihre Wirkung in der Praxis. Entlastung, Förderung oder Stabilisierung sind wichtige Ziele. Entscheidend ist jedoch, wie sie umgesetzt werden, denn am Ende landet jede Regelung in der Entgeltabrechnung. Dort wird geprüft, gerechnet und dokumentiert. Dort zeigt sich, ob eine Idee trägt.

Vielleicht ist genau das die eigentliche Herausforderung unserer Zeit. Weniger die Vielzahl der Themen, sondern die Geschwindigkeit, mit der sie aufeinandertreffen. Und die Erwartung, dass alles gleichzeitig funktioniert. Umso wichtiger ist ein klarer Blick für das Wesentliche. Für saubere Prozesse. Für nachvollziehbare Entscheidungen. Und manchmal auch für die einfache Erkenntnis, dass nicht jede gut gemeinte Regelung automatisch zu einer guten Lösung wird.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen mit dieser Ausgabe der LOHN+GEHALT wertvolle Impulse für Ihre tägliche Arbeit, viel Freude bei der Lektüre und einen erfolgreichen und angenehmen Frühling.

Ihr Markus Stier

MAGAZIN

6
Aus der 1.000-Euro-Prämie, aber weitere Entlastungen im Gespräch

7
Vereinfachter Zugang zu Online-Services der Arbeitsagentur

8
Vorläufige Trilog-Einigung zur Reform der sozialen Sicherung

9
EU setzt auf Entlastung und Strukturwandel

10
BIBB definiert 52 funktionale Ausbildungsregionen

11
Bundesländer reagieren auf Fachkräftemangel

12
Stier meint ...!

14
Zwischen Realität und Unsicherheit
Blog „Entgelt & Co.“

FOKUS

BESCHÄFTIGUNGSVIELFALT | SPECIAL CASES |
PERSONALKOSTENPLANUNG | DATENSICHERHEIT

16
STAEDTLER vertraut im HR-Bereich auf Centric
Centric Audit- & Compliance Tools und Digitale Personalakte im Einsatz

18
Schneller zum individuellen Arbeitsvertrag
Interview

22
Vom Bremser zum Vorreiter ... ?
Digitalisierung im öffentlichen Dienst

28
Wenn Regulierung zur Planungsvariablen wird
Die neue Komplexität der Personalkosten

30
Wie KI die Personalkostensteuerung neu definiert
Planung im Blindflug?
Zwischen Prognose und Illusion

34
Globale Arbeit neu organisieren
Payroll in der Transformation

38
Internationale Mitarbeitende im Payroll-System
Globalisierung trifft auf lokale Komplexität

40
Die Illusion der „einfachen Fälle“
Sonderfälle mit Sprengkraft

42
Was die DEÜV-Weiterentwicklungen wirklich bedeuten
Mehr Daten, mehr Prüfungen, mehr Verantwortung





Bild: Freepik

PRAXIS

ABRECHNUNGSPRAXIS

46

**Im Blick:
Lohnsteuerrecht**

50

**Lohnsteuer - KOMPAKT
für die Personalpraxis**

52

**Erstattung von
Stromkosten**

Steuerberaterkammer fordert
Erleichterung

56

**Im Blick:
Sozialversicherungsrecht**

60

**Abhängig beschäftigt
oder selbstständig tätig**

Statusfeststellungsverfahren

62

**Direktversicherung für
Ehegatten oder einge-
tragenen Lebenspartner**

Nur bei echtem Arbeitsverhältnis
anerkannt

64

**Übungsleiterfreibetrag
und Ehrenamtszuschale
richtig nutzen**

Steuerfreie Vergütungen im Ehrenamt

66

**Im Blick:
Arbeitsrecht**

72

**Gehaltszahlungen stehen:
gar nicht so schwer**

Datenschutz

76

**Experten antworten
(Serie)**

MANAGEMENT

80

**Welche Kompetenzen
über den Erfolg hybrider
Teams entscheiden**

Führung auf Distanz

82

**Die Dauerdiskussion:
Foto oder kein Foto?**

Zwischen Authentizität, Vorurteilen
und KI-gestützter Fairness

88

**Es muss immer „matchen“?
Passt nicht? Aussortiert.**

SERVICE

ANBIETERÜBERSICHT

92 Payroll-Tools

94 Baulohn

96

KI Insights

Aus dem digitalen Nähkästchen:
Die KI meldet sich zu Wort

98

Vorschau/Impressum

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



Direktversicherung für Ehegatten
oder eingetragenen Lebenspartner,
Seite 62



Es muss immer „matchen“?,
Seite 88

TERMINE

Beschäftigte Rentner – sozialversicherungsrechtliche Behandlung
02.06.2026, online

Minijobs
09.06.2026, online

Generative KI im HR-Alltag
10.06.2026, online

alga-Jahresforum 2026 – Entgeltabrechnung und Personalbetreuung
15.–16.06.2026, Köln

HR-Prozesse analysieren und optimieren
24.06.2026, online

Betriebliche Altersversorgung (bAV) im kompakten Überblick
24.–25.06.2026, online

Künstlersozialversicherung für Arbeitgeber
26.06.2026, online

Firmenwagen für Arbeitnehmende: Besondere Regeln
30.06.2026, online

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

Entlastungspaket 2026

Aus der 1.000-Euro-Prämie, aber weitere Entlastungen im Gespräch

Die ursprünglich geplante steuer- und sozialabgabenfreie Entlastungsprämie von bis zu 1.000 Euro für Beschäftigte dürfte vorerst vom Tisch sein. Hintergrund sind Widerstände aus den Bundesländern sowie Zweifel an Finanzierung und praktischer Umsetzung. Auch viele Arbeitgeber hatten die freiwillige Prämie kritisch bewertet. Ein neuer Anlauf gilt derzeit als eher unwahrscheinlich.

Damit richtet sich der Fokus der schwarz-roten Koalition nun auf andere Entlastungsmaßnahmen. Diskutiert werden insbesondere steuerliche Entlastungen für kleine und mittlere Einkommen. Konkrete Details zu einer möglichen Einkommensteuerreform liegen bislang jedoch noch nicht vor. Ebenfalls im Gespräch ist eine weitere Erhöhung der Pendlerpauschale, nachdem diese bereits seit dem 01.01.2026 ab dem ersten Kilometer bei 38 Cent liegt.

Bereits beschlossen wurde dagegen die befristete Senkung der Energiesteuer auf Kraftstoffe. Der sogenannte Tankrabatt gilt vom 01.05. bis 30.06.2026 und soll Kraftstoffpreise rechnerisch um rund 17 Cent je Liter senken. Ob die Entlastung vollständig bei Verbraucherinnen und Verbrauchern ankommt,



Bild: Pawel Michalowski/stock.adobe.com

hängt jedoch weiterhin von der Preisentwicklung am Markt ab. Eine Verlängerung der Maßnahme wird politisch bereits diskutiert.

Zusätzlich wird über eine Senkung der Stromsteuer für private Haushalte beraten. Bislang profitieren hiervon vor allem Industrie und Landwirtschaft. Auch die ursprünglich vorgesehene Erhöhung der CO₂-Abgabe ab 2027 steht zunehmend zur Diskussion.

Die Debatte zeigt erneut, wie stark wirtschaftliche Belastungen, Energiepreise und Steuerpolitik derzeit miteinander verknüpft sind. Welche Maßnahmen letztlich umgesetzt werden, dürfte jedoch maßgeblich von der weiteren Haushaltsentwicklung abhängen. ■

Arbeitsmarkt

Motivation wird zum Produktivitätsrisiko

Die Motivation vieler Beschäftigter erreicht 2026 einen kritischen Punkt. Aktuelle Auswertungen u. a. des Gallup Engagement Index zeigen, dass ein Großteil der Arbeitnehmer nur noch eine geringe emotionale Bindung zum Arbeitgeber aufweist. Parallel berichten Unternehmen von steigender Arbeitsverdichtung und wachsendem Druck auf die Belegschaften.

Fachkräftemangel, wirtschaftliche Unsicherheit und künstliche Intelli-

genz (KI) erhöhen die Anforderungen bei sinkender Stabilität. Gleichzeitig verharren viele Beschäftigte in ihren Jobs, ein Zeichen zunehmender Unsicherheit am Arbeitsmarkt.

Für Unternehmen entwickelt sich die Motivationslage damit zunehmend zu einem wirtschaftlichen Faktor. Sinkendes Engagement wirkt sich unmittelbar auf Produktivität, Fehlzeiten und Innovationsfähigkeit aus. Gleichzeitig zeigt sich,

dass klassische Instrumente wie jährliche Mitarbeitergespräche oder starre Arbeitsmodelle an Wirkung verlieren.

Als zentrale Stellhebel gelten flexiblere Arbeitsmodelle, kontinuierliches Feedback sowie Investitionen in Qualifizierung und Führungskompetenz. Studien weisen darauf hin, dass insbesondere die direkte Führungsebene maßgeblich für das Engagement im Team ist. ■

BA-Secure App

Vereinfachter Zugang zu Online-Services der Arbeitsagentur

Die Bundesagentur für Arbeit hat zum 14.04.2026 die neue „BA-Secure App“ eingeführt. Ziel ist es, das bisherige Anmeldeverfahren in den Online-Portalen der Bundesagentur deutlich zu vereinfachen und gleichzeitig den steigenden Anforderungen an Datenschutz und IT-Sicherheit gerecht zu werden.

Kern der Anwendung ist eine modernisierte Zwei-Faktor-Authentifizierung. Während bislang häufig zusätzliche TAN-Verfahren oder externe Authentifizierungs-Apps erforderlich waren, erfolgt die Anmeldung nun über eine Push-Bestätigung auf dem Smartphone. Die Freigabe kann direkt per Fingerabdruck oder Gesichtserkennung erfolgen. Die bisher genutzten Verfahren bleiben weiterhin verfügbar.

Hintergrund der Einführung ist ein strukturelles Spannungsfeld: Einerseits erfordern digitale Verwaltungsleistungen zunehmend hohe Sicherheitsstandards, andererseits stoßen komplexe Anmeldeprozesse in der

Praxis häufig auf Akzeptanzprobleme. Die Bundesagentur reagiert damit auf Rückmeldungen aus der Nutzung und verfolgt das Ziel, ihre digitalen Angebote niedrigschwelliger zugänglich zu machen.

Für Arbeitgeber ergibt sich daraus vor allem eine operative Verbesserung im Umgang mit den Online-Services der Bundesagentur. Der Zugriff auf Portale und Anwendungen – etwa im Rahmen der Kommunikation mit der Arbeitsagentur oder bei der Nutzung digitaler Services – wird einfacher, stabiler und weniger fehleranfällig. Insbesondere die Reduzierung technischer Hürden bei der Authentifizierung kann den administrativen Aufwand im Arbeitsalltag verringern.

Inhaltliche Änderungen im Melde- oder Leistungsrecht sind mit der Einführung der App nicht verbunden. Die Maßnahme ist vielmehr Teil einer übergeordneten Digitalisierungsstrategie, mit der die Bundesagentur ihre Prozesse stärker auf digitale Nutzung und Self-Service ausrichtet. ■



Bild: tete_escape/stock.adobe.com

Gesetzliche Krankenversicherung

Weitere Kassenfusionen in Prüfung

Die Konsolidierung in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) setzt sich fort. Mehrere Krankenkassen prüfen derzeit mögliche Zusammenschlüsse. Dazu zählen unter anderem die IKK gesund plus und die IKK Brandenburg und Berlin. Nach Angaben der Kassen soll eine Entscheidung über eine mögliche Fusion im Laufe des Jahres 2026 getroffen werden.

Die IKK gesund plus hatte zuletzt rund 412.000 Versicherte, die IKK Brandenburg und Berlin etwa 209.000. Im Falle eines Zusammenschlusses würde die neue Kasse

damit auf mehr als 600.000 Versicherte kommen und zu den größeren gesetzlichen Krankenkassen zählen.

Auch in anderen Bereichen der GKV werden Zusammenschlüsse geprüft. So befassen sich unter anderem Betriebskrankenkassen mit möglichen Kooperationen oder Fusionen. Hintergrund sind steigende Anforderungen an die Kassen, insbesondere durch Digitalisierung, den zunehmenden Fachkräftemangel sowie finanzielle Belastungen im System.

Die Zahl der gesetzlichen Krankenkassen ist in den vergangenen Jahrzeh-

ten kontinuierlich zurückgegangen. Während es Anfang der 1990er Jahre noch deutlich über 1.000 Kassen gab, liegt die Zahl aktuell bei unter 100. Weitere Zusammenschlüsse könnten diese Entwicklung fortsetzen.

Parallel dazu wird politisch über strukturelle Veränderungen im Kassensystem diskutiert. Unter anderem hat Carsten Linnemann, Generalsekretär der CDU, eine deutliche Reduzierung der Kassenzahl ins Gespräch gebracht. Auch Gesundheitsministerin Nina Warke zeigte sich offen für Überlegungen zu Mindestgrößen für Krankenkassen. ■

EU-Arbeitsmobilität

Vorläufige Trilog-Einigung zur Reform der sozialen Sicherung

Am 22.04.2026 haben sich Europäische Kommission, Rat der Europäischen Union und Europäisches Parlament im Trilog-Verfahren auf eine vorläufige Einigung zur Überarbeitung der Koordinierung der sozialen Sicherungssysteme verständigt. Betroffen sind insbesondere die Verordnung (EG) Nr. 883/2004 sowie die Verordnung (EG) Nr. 987/2009.

Der finale Rechtstext liegt noch nicht vor. Die politische Einigung muss noch formell durch den Rat und das Plenum des Europäischen Parlaments bestätigt werden.

Nach derzeitigem Stand der Verhandlungen sind insbesondere folgende Maßnahmen vorgesehen:

- Ausnahmen von der Vorabmeldepflicht bei kurzfristigen grenzüberschreitenden Tätigkeiten (bis zu drei Tagen),

schreitenden Tätigkeiten (bis zu drei Tagen),

- Einführung einer Notfallregelung für unvorhergesehene Einsätze,
- Möglichkeit, die Eingangsbestätigung eines A1-Antrags als vorläufigen Nachweis zu verwenden,
- EU-weite Standardisierung des A1-Formulars als Grundlage für eine weitergehende Digitalisierung.

Der Bausektor soll von einzelnen Erleichterungen weitgehend ausgenommen bleiben.

Darüber hinaus wurden neue Regelungen zum Export von Arbeitslosengeldleistungen zwischen den Mitgliedstaaten konsentiert. Ziel ist eine verbesserte Koordinierung und Unterstützung der grenzüberschreitenden Arbeitsmobilität innerhalb des Binnenmarktes.

Mit der vorläufigen Trilog-Einigung wird ein seit Jahren verhandeltes Reformvorhaben entscheidend vorangebracht. Die Einigung gilt als politischer Meilenstein nach langjährigen Verhandlungen.

Im nächsten Schritt ist die formelle Annahme durch die Mitgliedstaaten im Rat sowie durch das Europäische Parlament erforderlich. Erst mit Veröffentlichung des finalen Rechtstextes werden die konkreten Detailregelungen verbindlich feststehen.

Aus Sicht der Praxis sind insbesondere Vereinfachungen bei kurzfristigen Entsendungen sowie Fortschritte bei der Standardisierung und Digitalisierung der Verfahren zu erwarten. Gleichzeitig bleibt die Komplexität grenzüberschreitender Beschäftigungssysteme weiterhin hoch. ■

Rente im EU-Ausland

Regelungen bleiben stabil

Der Bezug einer deutschen gesetzlichen Rente im Ausland bleibt auch 2026 weitgehend unverändert möglich. Innerhalb der EU sowie in Staaten des Europäischen Wirtschaftsraums und der Schweiz wird die Altersrente in der Regel ohne Kürzungen weitergezahlt. Grundlage hierfür sind die europäischen Koordinierungsregeln der sozialen Sicherung, insbesondere die Verordnung (EG) Nr. 883/2004.

Die Rentenzahlung erfolgt grundsätzlich direkt auf ausländische Konten, wobei bankseitige Gebühren anfallen können. Anpassungen der Rentenhöhe, etwa die für Juli 2026 vorgesehene Erhöhung, werden auch an Rentenempfänger im Ausland weitergegeben. Gleichzeitig wirken sich steigende Beiträge zur Krankenversicherung auf die

tatsächlichen Auszahlungsbeträge aus.

Besonderheiten bestehen insbesondere bei Erwerbsminderungsrenten. Während medizinisch begründete Leistungen auch im Ausland uneingeschränkt gezahlt werden, kann es bei sogenannten Arbeitsmarktrenten zu Einschränkungen kommen, da diese an die Situation des deutschen Arbeitsmarktes gebunden sind.

Steuerlich bleibt die deutsche Rente bei Wohnsitz im Ausland in vielen Fällen weiterhin in Deutschland steuerpflichtig. Die konkrete Besteuerung hängt jedoch von den jeweiligen Doppelbesteuerungsabkommen ab. Ohne Wohnsitz in Deutschland greift grundsätzlich die beschränkte Steuerpflicht, wodurch unter anderem der Grundfreibetrag entfällt.

Unter bestimmten Voraussetzungen kann jedoch die unbeschränkte Steuerpflicht beantragt werden.

Für Arbeitgeber gewinnt das Thema zunehmend an Bedeutung. Internationale Beschäftigungsmodelle, Remote Work sowie grenzüberschreitende Erwerbsbiografien führen dazu, dass Fragen des späteren Rentenbezugs im Ausland früher in den Fokus rücken. Unternehmen sind daher verstärkt gefordert, ihre Mitarbeitenden in Bezug auf sozialversicherungs- und steuerrechtliche Auswirkungen internationaler Tätigkeiten zu sensibilisieren.

Die Entwicklung zeigt: Die rechtlichen Rahmenbedingungen bleiben stabil, die praktische Relevanz für international ausgerichtete Arbeitsverhältnisse nimmt jedoch weiter zu. ■

Energiekrise bleibt Dauerfaktor

EU setzt auf Entlastung und Strukturwandel

Die Energiekrise prägt den europäischen Wirtschaftsraum auch im Jahr 2026 weiterhin. Die Europäische Kommission arbeitet fortlaufend an Maßnahmen, um die Belastungen durch hohe Energiepreise für Unternehmen und private Haushalte zu begrenzen. Gleichzeitig wird deutlich: Eine schnelle Rückkehr zu stabilen und dauerhaft niedrigen Energiepreisen ist nicht in Sicht.

Im Mittelpunkt der aktuellen Maßnahmen steht eine Kombination aus kurzfristiger Entlastung und langfristiger Neuausrichtung der Energieversorgung. Mitgliedstaaten können Unternehmen weiterhin gezielt unterstützen, etwa durch staatliche Beihilfen, steuerliche Entlastungen oder Preisbegrenzungen bei Energie. Diese Eingriffe sind jedoch bewusst zeitlich begrenzt und an strenge Vorgaben gebunden, um Wettbewerbsverzerrungen innerhalb der Europäischen Union zu vermeiden.

Parallel dazu treibt die EU strukturelle Veränderungen voran. Dazu zählen insbesondere der beschleunigte Ausbau erneuerbarer Energien, eine stärkere Unabhängigkeit von einzelnen Energielieferanten sowie Maßnahmen zur Senkung des Energieverbrauchs. Auch gemeinsame Gaseinkäufe und der Ausbau von Speicher- und Netzkapazitäten sollen die Versorgungssicherheit erhöhen und Preisspitzen künftig besser abfedern.

Für Unternehmen ergibt sich daraus ein weiterhin anspruchsvolles Umfeld. Energiepreise bleiben schwer kalkulierbar und entwickeln sich zunehmend zu einem zentralen Kostenfaktor in der Unternehmensplanung. Kurzfristige Entlastungen können die Situation zwar abmildern, schaffen jedoch keine verlässliche Planungssicherheit. Entsprechend wächst der Druck, Prozesse anzupassen, Energie effizienter zu nutzen und alternative Versorgungsmodelle zu prüfen.

Die Auswirkungen reichen dabei über klassische Kostenfragen hinaus. Auch im HR- und Payroll-Bereich werden die Effekte spürbar: Steigende Betriebskosten beeinflussen Gehaltsstrukturen und Budgetplanungen, während staatliche Unterstützungsmaßnahmen, etwa Zuschüsse oder steuerliche Entlastungen, korrekt in der Entgeltabrechnung berücksichtigt werden müssen. Darüber hinaus gewinnen Energiepreise zunehmend an Bedeutung für Standortentscheidungen und damit auch für die langfristige Personalplanung.

Die aktuelle Entwicklung zeigt deutlich: Die Energiekrise ist kein vorübergehendes Ereignis mehr, sondern entwickelt sich zu einem dauerhaften Einflussfaktor für Unternehmen in Europa. Wer frühzeitig reagiert und seine Kosten- und Personalstrategien anpasst, verschafft sich klare Vorteile in einem zunehmend anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfeld. ■

Ausbildungsmarkt neu vermessen

BIBB definiert 52 funktionale Ausbildungsregionen

Der Ausbildungsmarkt in Deutschland wird künftig differenzierter betrachtet: Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) hat mit einem aktuellen Report erstmals eine bundesweit einheitliche Raumgliederung für die duale Ausbildung vorgelegt. Grundlage sind seit 2021 verfügbare Daten zu Wohn- und Ausbildungsorten von Auszubildenden, die eine kleinräumige Analyse tatsächlicher Mobilitätsbewegungen ermöglichen.

Im Ergebnis wurden 52 sogenannte Ausbildungsmarktregionen identifiziert, die nicht administrativen Grenzen folgen, sondern reale Pendel- und

Suchräume abbilden. Zentrale Erkenntnis: Der Ausbildungsmarkt ist stark regional geprägt. Bei 92,1 Prozent der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge liegen Wohnort und Ausbildungsbetrieb innerhalb derselben Region. Die Mobilität von Auszubildenden ist damit deutlich geringer als häufig angenommen.

Die neue Systematik bietet gegenüber bisherigen Auswertungen auf Basis von Kreisen oder Arbeitsagenturbezirken einen erheblichen Mehrwert. Insbesondere Passungsprobleme – etwa zwischen unbesetzten Ausbildungsplätzen und suchenden Jugendlichen,

lassen sich präziser analysieren, da regionale Verzerrungen reduziert werden. Gleichzeitig zeigen Vergleiche mit den Arbeitsmarktregionen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), dass Ausbildungs- und Arbeitsmärkte zwar strukturelle Ähnlichkeiten aufweisen, aber nicht deckungsgleich sind. In einigen Fällen werden große Arbeitsmarkträume im Ausbildungsbereich weiter unterteilt, während sich in anderen Regionen mehrere Arbeitsmärkte zu einem gemeinsamen Ausbildungsraum verbinden.

Für die betriebliche Praxis ist die Erkenntnis klar: Die Rekrutierung von Auszubildenden erfolgt überwiegend im regionalen Umfeld. Fachkräftengpässe im Ausbildungsbereich sind daher häufig kein generelles, sondern ein regionales Matching-Problem. Maßnahmen zur Fachkräftesicherung, etwa Ausbildungsmarketing, Kooperationen mit Schulen oder Mobilitätsangebote, müssen entsprechend stärker regional ausgerichtet werden.

Die neue Raumgliederung stellt damit nicht nur ein analytisches Instrument für Forschung und Politik dar, sondern liefert auch für Unternehmen eine fundierte Grundlage, um ihre Ausbildungsstrategien gezielter an den tatsächlichen Marktgegebenheiten auszurichten. ■



Ausbildung vs. Studium

Arbeitsmarkt wird anspruchsvoller

Die Diskussion um die steigende Arbeitslosigkeit unter Akademikern gewinnt an Dynamik. Tatsächlich zeigen aktuelle Daten u. a. des Bundesamts für Statistik sowie internationale Analysen der OECD, dass die Zahl arbeitsloser Hochschulabsolventen in den vergangenen Jahren gestiegen ist.

Eine grundlegende Verschiebung lässt sich daraus jedoch nicht ableiten: Trotz des Anstiegs liegt das Arbeitslosigkeitsrisiko von Akademikern

weiterhin deutlich unter dem Durchschnitt. Höhere Bildungsabschlüsse erhöhen nach wie vor die langfristigen Beschäftigungschancen.

Gleichzeitig wird der Berufseinstieg anspruchsvoller. Unternehmen berichten zunehmend von Passungsproblemen zwischen Qualifikation und konkreten Anforderungen. Neben fachlichem Wissen gewinnen praktische Erfahrung, Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Weiterbildung an Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund verliert die pauschale Gegenüberstellung von akademischer Ausbildung und Berufslehre an Aussagekraft. Beide Bildungswege bieten stabile Perspektiven, entscheidend ist zunehmend, wie gut Qualifikation, Praxiserfahrung und individuelle Kompetenzen zusammenpassen.

Für Arbeitgeber bedeutet das: Rekrutierung und Entwicklung müssen stärker differenziert erfolgen. Für Beschäftigte wird lebenslanges Lernen zum zentralen Erfolgsfaktor. ■

Neue Ausbildungswege für Kitas

Bundesländer reagieren auf Fachkräftemangel



Bild: Robert Kneschke/stock.adobe.com

Der Fachkräftemangel in der frühkindlichen Bildung führt zunehmend zu neuen Ausbildungsmodellen. In Rheinland-Pfalz startet zum August 2026 ein Modellversuch für die Ausbildung zur sozialpädagogischen Assistenz, die einen direkten Einstieg in die Arbeit in Kindertagesstätten ermöglichen soll.

Hintergrund ist ein strukturelles Problem, das bundesweit zu beobachten ist. Analysen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) sowie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigen seit Jahren einen wachsenden Fachkräftebedarf im Erziehungsbereich. Der Ausbau von Betreuungsangeboten, steigende Qualitätsanforderungen und eine hohe Teilzeitquote verschärfen die Situation zusätzlich.

Mit neuen Ausbildungswegen reagieren die Länder auf diese Entwicklung. Ziel ist es, den Zugang zu pädagogischen Berufen zu erleichtern und zusätzliche Zielgruppen, etwa Personen mit niedrigeren Schulabschlüssen, für die Arbeit in Kitas zu gewinnen. Die neuen Assistenzberufe sind dabei in der Regel praxisnah ausgestaltet und ermöglichen einen früheren Einstieg in den Arbeitsalltag.

Gleichzeitig wird die Entwicklung kritisch begleitet. Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft warnt davor, dass neue Berufsprofile bestehende Fachkräfte ersetzen könnten, ohne eine gleichwertige Qualifikation und Vergütung sicherzustellen.

Insbesondere in der Praxis sei eine klare Abgrenzung der Aufgaben häufig schwierig.

Für Arbeitgeber im Sozial- und Bildungsbereich eröffnen sich damit zusätzliche Rekrutierungswege. Zugleich steigt jedoch der Bedarf, Qualifikationsprofile, Aufgabenverteilung und

Qualitätsstandards im Betrieb klar zu definieren.

Die Entwicklung zeigt: Der Ausbildungsmarkt im sozialen Bereich wird zunehmend flexibler, zugleich wächst die Herausforderung, Fachkräftesicherung und Qualitätsansprüche miteinander in Einklang zu bringen. ■



Bild: micromonkey/stock.adobe.com

Stier meint ...!

Manchmal reicht ein einziger Wal, um uns mehr über uns selbst zu erzählen als jede Talkshow. Da liegt dieses Tier vor Poel, kämpft sich frei, strandet wieder, treibt, wartet. Und während der Wal einfach nur versucht, in seinem Element zu überleben, drehen wir Menschen komplett auf.



Ich sitze hier und schreibe diese Zeilen und frage mich ernsthaft: Wo kommt eigentlich diese plötzliche Schwarm-Expertise her? Innerhalb weniger Stunden scheint jeder Zweite zu wissen, was jetzt zu tun ist. Retten, nicht retten, eingreifen, nicht eingreifen. Ich gebe offen zu: Ich weiß es nicht. Mir fehlt die fachliche Grundlage. Ich kann nicht beurteilen, ob eine Rettung sinnvoll ist oder ob man das Tier in Ruhe lassen sollte. Aber dieses Nichtwissen halte ich aus. Und vielleicht ist genau das heute das eigentliche Problem.

Denn kaum passiert etwas, das Aufmerksamkeit erzeugt, entstehen sie wie von selbst: die Experten. Innerhalb kürzester Zeit weiß plötzlich jeder, was zu tun ist. Retten, nicht retten, eingreifen, nicht eingreifen. Und zwar mit einer Sicherheit, die beeindruckend ist. Oder besser gesagt: irritierend.

Wir diskutieren nicht mehr. Wir bewerten. Sofort. Endgültig. Schwarz oder weiß. Richtig oder falsch. Unsere Meinung steht fest, und wer sie nicht teilt, liegt daneben. Es geht nicht mehr um Austausch. Es geht um Positionierung. Und das möglichst laut.

Der Wal ist dabei nur ein Beispiel. Ein sehr sichtbares, sehr emotionales Beispiel. Aber das Muster kennen wir bei allen Themen unserer Zeit. Energie, Migration, Klima, Politik. Wir stehen zu unseren Meinungen. Und zwar nicht nur überzeugt, sondern zunehmend radikal. Die Fähigkeit, eine andere Sichtweise einfach mal zu akzeptieren, scheint uns abhandengekommen zu sein.

Beim Wal zeigt sich das besonders deutlich. Jeder fühlt sich bemüht, seinen Standpunkt als den einzig richtigen darzustellen. Wenn man sich dabei noch auf einzelne Fachleute berufen kann, wirkt das gleich noch fundierter. „Die sagen das ja auch.“ Aber alle die? Wirklich alle? Oder picken wir uns nicht genau die Stimmen heraus, die zur eigenen Meinung passen?

Und dann sind da die, die handeln. Die plötzlich auftauchen, helfen wollen, Entscheidungen treffen, Geld in die Hand nehmen, Verantwortung übernehmen. Ob das am Ende richtig ist, weiß ich nicht. Aber sie tun etwas. Sie warten nicht auf die perfekte Lösung. Sie handeln, auch auf die Gefahr hin, zu scheitern. Und allein dafür verdienen sie Respekt. Denn nichts zu tun, wäre am Ende auch eine Entscheidung.

Ich bin darüber nicht nur verwundert, sondern zunehmend verärgert. Warum sind wir so unentspannt geworden? Warum fällt es uns so schwer, Unsicherheit auszuhalten? Warum haben wir verlernt, einfach mal zu sagen: Ich weiß es nicht?

Und während wir uns in diesen Diskussionen verlieren, passiert etwas, das ich fast noch problematischer finde. Menschen, die helfen wollen, werden angegriffen. Beleidigt. In Frage gestellt. Ein Minister wird beschimpft, weil er eine andere Entscheidung trifft. Andere, die sich engagieren, werden öffentlich auseinandergenommen. Was ist das für ein Umgang? Wo bleibt hier unsere klare Haltung?

Und natürlich sind die Medien Teil dieses Systems. Live-Ticker, Dauerschalten, jede Bewegung wird zur Nachricht. Der Druck ist da, nichts zu verpassen. Aufmerksamkeit ist die Währung. Und der Wal liefert. Aber auch das trägt dazu bei, dass aus einem Tier ein Dauerereignis wird, das wir permanent kommentieren müssen.

Dabei übersehen wir vielleicht das Wesentliche. Dieser Wal ist kein Zufall. Er ist kein Einzelfall. Er ist ein Symptom. Ein Symbol für unseren Umgang mit der Natur. Für den Raubbau, den

wir betreiben. Für die Tatsache, dass sich nicht der Wal falsch entwickelt hat, sondern wir seinen Lebensraum verändert haben. Er ist kein Störfaktor. Er ist ein Ergebnis unseres Handelns.

Und genau das sollten wir uns vielleicht einmal bewusst machen, bevor wir erneut mit Besserwissen und Beschimpfungen reagieren.

Angela Merkel hat einmal gesagt: „Dann ist das nicht mehr mein Land.“ Ich frage mich in diesen Tagen tatsächlich: Deutschland, was ist los mit dir?

Wo ist unsere Gelassenheit geblieben? Wo die Fähigkeit, andere Meinungen auszuhalten? Wo der Respekt im Umgang miteinander? Vielleicht wäre genau jetzt der richtige Moment, einmal innezuhalten. Weniger zu wissen. Weniger zu urteilen. Und mehr zuzuhören.

Dem Wal wird es wahrscheinlich nicht mehr helfen. Aber uns vielleicht schon. Danke Timmy! ■

Markus Stier

Bild erstellt mit Adobe Firefly 4



Blog „Entgelt & Co.“

Zwischen Realität und Unsicherheit



In den letzten Wochen habe ich viele Gespräche geführt – in Schulungen, in Projekten, mit Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Und ein Eindruck bleibt bei mir immer wieder hängen: Es ist nicht die einzelne Veränderung, die gerade beschäftigt. Es ist dieses Gefühl, dass sich vieles gleichzeitig verschiebt und dass man nicht mehr genau greifen kann, wohin eigentlich.

dien, in politischen Debatten, aber vor allem in Gesprächen mit Menschen. Es geht nicht mehr nur um Gehalt oder Arbeitszeit. Es geht um Sicherheit, um Perspektiven und um die Frage, wie verlässlich das alles noch ist. Streiks, Diskussionen über Einsparungen, steigende Abgaben, all das bleibt nicht abstrakt. Es kommt in den Unternehmen an und verändert die Stimmung. Man merkt, dass Mitarbeitende genauer hinschauen, sensibler reagieren und sich stärker fragen, was die nächsten Jahre bringen.

Viele Unternehmen sind dabei eigentlich gut aufgestellt. Sie haben funktionierende Prozesse, gewachsene Strukturen und Betriebsvereinbarungen, die über Jahre hinweg entwickelt wurden. Genau diese Stabilität war lange ein Vorteil. Sie hat Sicherheit gegeben und dafür gesorgt, dass Abläufe zuverlässig funktionieren. Aber gerade diese Stabilität wird jetzt zur Herausforderung. Nicht, weil sie grundsätzlich falsch ist, sondern weil sie auf eine Realität trifft, die sich schneller verändert, als diese Strukturen mitgehen können.

Und genau hier entsteht die Unsicherheit, die ich aktuell so oft wahrnehme. Es ist nicht die Frage, ob man etwas umsetzen kann. Es ist die Frage, wie lange das, was heute sauber umgesetzt ist, überhaupt noch trägt. Viele Lösungen funktionieren noch, aber sie werden aufwendiger, sie brauchen mehr

Abstimmung, mehr Kontrolle, mehr Nacharbeit. Und irgendwann kommt der Punkt, an dem man merkt: Das System läuft, aber es wird zunehmend schwerer, es stabil zu halten.

Was zusätzlich dazukommt, und das wird häufig unterschätzt: Die politische Ebene wirkt im Moment deutlich stärker in die Praxis hinein als noch vor einigen Jahren. Diskussionen über Einsparungen in der Sozialversicherung, über Beitragssätze, über Reformen oder neue Modelle zur Aktivierung von Erwerbstätigkeit sind keine abstrakten Debatten mehr. Sie beeinflussen Entscheidungen in den Unternehmen, lange bevor überhaupt etwas final beschlossen ist. Man plant nicht mehr nur mit dem, was gilt, sondern mit dem, was kommen könnte. Und genau das macht viele Entscheidungen gerade so schwierig.

Parallel dazu läuft mit KI eine Entwicklung, die man nicht mehr ignorieren kann. Viele Unternehmen beschäftigen sich damit, teilweise sehr intensiv. Aber zwischen „Wir nutzen KI“ und „Wir haben sie wirklich sinnvoll integriert“, liegt ein großer Unterschied. Gerade im HR- und Payroll-Bereich geht es nicht um einfache Automatisierung, sondern um komplexe, rechtlich sensible Prozesse, die aufeinander abgestimmt sein müssen.

KI bringt Geschwindigkeit und neue Möglichkeiten. Aber sie bringt auch

Früher war vieles berechenbarer. Man hatte Themen, die man einordnen konnte. Eine gesetzliche Änderung hier, eine Anpassung dort, vielleicht mal ein Tarifabschluss. Man konnte reagieren, anpassen und weitermachen. Heute wirkt es anders. Die Themen kommen nicht mehr nacheinander, sie kommen gleichzeitig und greifen ineinander. Wirtschaftliche Unsicherheit, politische Diskussionen über Einsparungen und die Stabilität der Sozialversicherungssysteme, steigender Kostendruck in den Unternehmen und gleichzeitig technologische Entwicklungen wie künstliche Intelligenz (KI), die längst im Alltag angekommen sind. Und mittendrin stehen Unternehmen, die funktionieren müssen, unabhängig davon, wie klar die Rahmenbedingungen gerade sind.

Ich habe nicht den Eindruck, dass der Arbeitsmarkt gerade leise ist. Im Gegenteil. Er ist unruhig, teilweise angespannt, und das spürt man. In den Me-



Bild: Who is Danny/stock.adobe.com

Transparenz. Und diese Transparenz zeigt sehr deutlich, wo Daten nicht sauber sind, wo Prozesse nicht klar definiert sind oder wo Entscheidungen eher auf Gewohnheiten basieren als auf strukturierten Grundlagen. Das ist hilfreich, aber es ist auch konfrontierend. Und genau deshalb entsteht an dieser Stelle oft eine zweite Unsicherheitsebene. Nicht, weil die Technologie nicht funktioniert, sondern weil sie sichtbar macht, was vorher verborgen war.

Dazu kommt die wirtschaftliche Realität, die man aktuell nicht ausblenden kann. Viele Unternehmen stehen unter einem spürbaren Kostendruck. Gleichzeitig wird erwartet, dass sie attraktiv bleiben, dass sie Fachkräfte halten oder gewinnen und flexibel auf Veränderungen reagieren. Dieses Spannungsfeld ist nicht neu, aber es hat sich deutlich verschärft. Und ich habe den Eindruck, dass genau dieser Druck dazu führt, dass viele Unternehmen stärker ins Hinterfragen kommen. Nicht nur bei einzelnen Maßnahmen, sondern grundsätzlich.

- Was funktioniert noch wirklich gut?
- Was passt noch zur aktuellen Situation?

- Und was läuft eigentlich nur weiter, weil es sich irgendwann etabliert hat?

Diese Fragen sind nicht bequem, aber sie sind notwendig. Denn sie führen genau zu dem Punkt, der aktuell entscheidend ist: Wie belastbar sind die eigenen Strukturen wirklich?

Was sich für mich dabei sehr deutlich zeigt: Die eigentliche Herausforderung liegt nicht in der einzelnen Regelung oder in der nächsten gesetzlichen Anpassung. Die Herausforderung liegt darin, dass sich die Grundlagen verschieben. Planung funktioniert nicht mehr wie früher, weil die Annahmen dahinter nicht mehr stabil sind. Und genau das verunsichert. Nicht, weil Unternehmen nicht kompetent sind, sondern weil sie sich auf eine Realität einstellen müssen, die sich permanent verändert.

Ich glaube deshalb, dass es im Moment wenig bringt, auf die eine große Lösung zu warten. Die wird es nicht geben. Wichtiger ist ein ehrlicher Blick auf die eigene Organisation. Welche Prozesse tragen wirklich? Wo bestehen Abhängigkeiten, die man bisher nicht gesehen hat? Wo fehlt Transparenz? Und wie gut sind eigentlich die

eigenen Grundlagen – Daten, Abstimmung, Verständnis für Zusammenhänge?

Denn genau dort entscheidet sich, wie gut Unternehmen mit dieser Situation umgehen können. Nicht in der perfekten Planung, sondern in der Fähigkeit, sich anzupassen, ohne jedes Mal ins Chaos zu geraten. Und vielleicht ist das genau die Verschiebung, die wir gerade erleben: weg von der Idee, alles vollständig im Griff zu haben, hin zu der Fähigkeit, mit Unsicherheit strukturiert umzugehen.

Fazit

Wenn ich es auf einen Gedanken herunterbrechen müsste, dann wäre es dieser: Wir haben im Moment kein Wissensproblem. Wir haben ein Unsicherheitsproblem. Und dieses Unsicherheitsproblem lässt sich nicht mit noch mehr Regeln oder noch mehr Tools lösen, sondern nur mit Klarheit im eigenen System. Das ist nicht bequem. Aber es ist realistisch. Und genau das ist im Moment wichtiger denn je. ■

Centric Audit- & Compliance Tools und Digitale Personalakte im Einsatz

STAEDTLER vertraut im HR-Bereich auf Centric

Als eines der ältesten Industrieunternehmen Deutschlands verbindet der Hersteller von Schreibprodukten STAEDTLER Tradition und Moderne. Im Personalwesen vertraut das renommierte Unternehmen auf die HR-Systeme von SAP in Verbindung mit anwenderfreundlichen IT-Lösungen von Centric für die digitale Aktenführung und eine revisionssichere Entgeltabrechnung.

STAEDTLER verwendet die Audit- & Compliance Tools PLK und PLX sowie die Digitale Personalakte von Centric für die deutsche Abrechnung und alle deutschen Standorte. PLK/PLX hat der HR-Bereich bereits im Jahr 2020 im Zuge der Einführung von SAP zur Prüfung der Entgeltabrechnung und der Stammdaten implementiert. Die Audit- & Compliance Tools sind heute fester Bestandteil des monatlichen Abrechnungslaufs und des SAP-internen Kontrollsystems (IKS). Der HR-Bereich verfügt damit über ein Audit-sicheres Prüfsystem und hat von Anfang an dafür gesorgt, dass die Datenqualität im Abrechnungs- und Zeitwirtschaftssystem sehr gut bleibt.

Centric überzeugt im Marktvergleich

Im Jahr 2025 hat STAEDTLER auch Centric Employee File als Digitale Personalakte eingeführt. Der HR-Bereich wollte damit seine Papierakten samt Schattenakten in den Niederlassungen abschaffen und mobiles Arbeiten fördern. Das Projekt startete mit einem Ausschreibungsprozess. Eine wichtige Anforderung war, dass die gesuchte Lösung Cloud-basiert und gut in SAP SuccessFactors integrierbar ist. Die IT-Experten von STAEDTLER fanden hier die stringente technische Architektur der Centric-Produkte, die eine reine Cloud-to-Cloud-Integration mit SAP ermöglicht, besonders überzeugend.

Entscheidend war auch das umfassende Centric-Produktportfolio, da STAEDTLER die elektronische Personalakte als Grundstein für die weitere Digitalisierung der HR-Prozesse sieht. Centric konnte STAEDTLER zudem die gewünschte Unterstützung bei der Implementierung und dem Scannen der Papierakten bieten, und dies aus einer Hand, mit Centric als einzigem Vertragspartner und nur einem Ansprechpartner im Projekt. Zentraler Faktor für das Mittelstandsunternehmen war schließlich auch das Preis-Leistungs-Verhältnis der neuen Aktenlösung – und hier war Centric Employee File im Marktvergleich unschlagbar.

„Unser Ziel ist es, alle Papierprozesse End-to-End in digitale Workflows zu packen. Die modulare Produktreihe von Centric eröffnet uns hier alle Möglichkeiten.“

Andrea Wittmann
Abteilungsleiterin Entgelt-
abrechnung, STAEDTLER SE

Sichere Implementierung

Die Digitale Personalakte konnte der HR-Bereich knapp fünf Monate nach Projektstart in Betrieb nehmen und neue Dokumente im System anlegen. Die Aktenstruktur wurde nah am erprobten Centric-Standard ausgerichtet,

um den Anpassungsaufwand niedrig zu halten. Die Implementierung ging mithilfe der gelieferten Templates schnell vonstatten. Rund 1.000 Bestandsakten wurden parallel vom Dienstleister Rhenus gescannt und nach der Inbetriebnahme in das System migriert.

Der HR-Bereich hatte zuvor entschieden, dass die Digitale Personalakte auf SAP SuccessFactors laufen soll. Auch SAP HCM ist bei STAEDTLER im Einsatz. Führendes System ist SuccessFactors mit Employee Central (EC) und Recruiting; Abrechnung und Zeitwirtschaft finden in HCM statt. Bei der strategischen Entscheidung im Vorfeld fanden die Projektverantwortlichen die Beratung von Centric sehr hilfreich.

DS-GVO-konform und effizient

Die Vorteile von Centric Employee File wurden sofort spürbar. Durch die zentrale Datenhaltung mit automatisierten Aufbewahrungs- und Löschrufen gewährleistet das System eine Aktenführung, die mit der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) konform ist. Schattenakten in den Standorten oder eine zusätzliche Dokumentenablage auf Laufwerken oder in Aktenschränken gibt es bei STAEDTLER nicht mehr. Die Ablage von Dokumenten erfolgt dabei viel einfacher und schneller. So können beispielsweise



E-Mail-Anhänge ohne Datenbruch in die Akte transferiert werden. Auch die Anzahl der Ausdrücke hat sich stark verringert.

Da alle berechtigten HR-Mitarbeitenden auf die zentral verfügbaren Dokumente zugreifen können, hat sich auch die Suche nach einzelnen Papierakten erledigt. Hilfreich finden die Nutzerinnen und Nutzer zudem die Suchfunktion, mit der Fragen wie „Wer ist handlungsbevollmächtigt im Unternehmen?“ schnell beantwortet sind – ohne die aufwendige und fehleranfällige Pflege von Excel-Listen. Die projektverantwortliche Abteilungsleiterin Entgeltabrechnung Andrea

Wittmann hält fest: „Mit Centric Employee File können wir mobiles Arbeiten im Personalbereich noch einfacher leben.“

Revisionssicher und einfach

Auch die Audit- & Compliance Tools haben den HR-Bereich vorangebracht. Die klare prozessuale Integration der Prüfungen im Test- und Abrechnungs- sowie automatisierte, revisions-sichere Stammdatenprüfungen geben den Verantwortlichen ein sicheres Gefühl. Das Team hebt auch die gute Integration in das SAP-System hervor: Man merkt nicht, dass es sich um Add-ons handelt. Aus der Prüfung heraus

lassen sich direkt wichtige Informationsquellen wie Lohnkonto, Zeitrachweis oder Stammdaten einsehen und ändern.

STAEDTLER zieht ein positives Fazit. Das HR-Team findet alle Centric-Lösungen einfach zu handhaben und selbsterklärend – und bei Fragen oder Problemen gehen die Ansprechpartner von Centric engagiert auf Kundenwünsche ein. ■



**Zukunftsorientierte
Softwarelösungen für moderne
HR-Organisationen**



Steven Wernike,
Geschäftsführer Centric Germany

Kontakt:

Centric Germany
Schürmannstraße 22a
45136 Essen
Deutschland
Tel.: +49 201 747 69-0
E-Mail: info.de@centric.eu
www.centric-hr-solutions.com



Interview

Schneller zum individuellen Arbeitsvertrag

Smart Contracts – der Begriff verspricht einfachere Bearbeitungsroutinen und könnte insbesondere im HR-Bereich hilfreich sein. Das liegt daran, dass es für die verschiedenen Positionen in einem Unternehmen unterschiedlicher arbeitsvertraglicher Regelungen bedarf. Doch wie wird aus unterschiedlichen Musterverträgen eine wirklich smarte Lösung, die auch mit der sich stets wandelnden Gesetzgebung und Rechtsprechung Schritt hält? Lydia Voß, Rechtsanwältin bei RSM Ebner Stolz am Standort Köln, hat darauf Antworten.

Frau RAin Voß, was sind Smart Contracts überhaupt genau?

Da fangen Sie schon gleich mit dem größten Problem an – der Definition. Wer den Begriff googelt, findet direkt eine Menge sehr technischer Aspekte, allen voran die Blockchain-Technologie. Davon würde ich mich aus Sicht anwaltlicher Praxis aber lösen wollen – schließlich handeln wir nicht mit Kryptowährungen. Ich würde den Begriff weiter fassen: Smart Contracts sind für mich intelligente Vertragsbausteine, die dem Anwender helfen, schneller und fehlerfreier individuelle Verträge zu erstellen.

Was ist dabei für den HR-Bereich besonders wichtig?

In jedem Unternehmen gibt es gewisse Klauseln, die für alle Mitarbeitenden gelten, etwa eine Regelung für den Krankheitsfall oder eine Aussage dazu, wann Urlaub verfällt. Unterschiedlich sind dagegen zum Beispiel Regelungen zum Entgelt, zu Kündigungsfristen, zur Probezeit oder zur Arbeitszeit. Die große Chance für den HR-Bereich liegt darin, ein System zu schaffen, das die Klauseln, die für die jeweilige Position oder Person maßgeblich sind, automatisiert generiert, die überflüssigen Klauseln streicht und die aktuelle Gesetzgebung und Rechtsprechung bereits berücksichtigt.

Das hört sich eher komplex an ...

Nun, in der Praxis kann man das technisch einfach mit VBA in Word programmieren, also entsprechende Makros für die einzelnen Bausteine anlegen. So habe ich das auch schon gemacht. Es gibt aber auch Anbieter, die sich auf die technische Umsetzung solcher Automatisierungen spezialisiert haben – diese entwerfen in der Regel keine eigenen Klauseln, sondern stellen lediglich die Plattform bereit. Gemeinsam ist allen Lösungen, dass sie über eine Art Deckblatt verfügen, auf dem man die persönlichen Informationen des Arbeitnehmers einträgt, und gleichzeitig ein Dropdown-Menü oder eine Auswahlbox bedient, um zum Beispiel festzulegen, ob ein Vertrag befristet oder unbefristet ist. Der individuelle Vertragstext enthält dann nur die Klauseln, die zur Auswahl passen.

Jetzt klingt es wiederum ein bisschen einfach ...

Das ist es letztlich auch. Denn wie ich das Projekt technisch umsetze, ist nicht mehr als eine Detailfrage – egal, ob ich ein Word-Dokument mit Makros habe, mir eine App bauen lasse oder einen bestehenden Anbieter nutze. Entscheidend sind zwei Dinge: erstens der Inhalt der einzelnen Vertragsklauseln, der passen und



von einer Rechtsanwältin oder einem Rechtsanwalt erstellt sein muss, und zweitens die Automatisierungslogik, die dafür sorgt, dass für jede Konstellation die jeweils richtige Klausel ausgewählt wird. Idealerweise fallen Programmier-Know-how und juristischer Sachverstand in einer Person zusammen; ansonsten muss ich dem Anbieter sehr klare Vorgaben machen. Wir erleben hier zum Beispiel gerade am laufenden Band, dass jemand seine Verträge „mit KI“ erstellt hat – das ist aber brandgefährlich, denn eine juristische künstliche Intelligenz, also eine KI, die den Rechtsberater ersetzt, habe ich bislang noch nicht gesehen.

Die juristische Grundlage liefert also der Mensch, die Technik unterstützt bei der Umsetzung?

Ja, so ist es. Wenn ich zum Beispiel unterschiedliche Arbeitszeiten in meinem Unternehmen habe – vielleicht Schichtarbeit in der Produktion und Nine-to-five in der Verwaltung – und außerdem Führungskräfte mit Bezügen jenseits der Beitragsbemessungsgrenze beschäftige, dann muss der Mensch entscheiden, um wen oder was es sich gerade handelt. Außerdem sollte in einer idealen Welt am Ende immer noch einmal ein Mensch die Verträge lesen.

In der Praxis existieren ja heute in den Personalabteilungen häufig unterschiedliche Musterverträge für unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitenden. Was halten Sie davon?

Das Problem, das ich dabei sehe, ist, dass ich diese Verträge laufend

aktualisieren muss. Denn tatsächlich bringt insbesondere die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts fortlaufend Veränderungen mit sich – auch weil die Altlasten der Schuldrechtsreform von 2002 noch nicht vollständig aufgearbeitet sind. Dieser Anpassungsaufwand reduziert sich beim Baukastenprinzip erheblich, da ich jede Klausel ja nur einmal und nicht in allen Mustern anpassen muss.

Letzteres klingt zwar nach einer eigentlich simplen Übung, ist aber dennoch sehr fehleranfällig. Außerdem kann einem eine gut gemachte Automatisierung auch noch eine Reihe anderer Dinge abnehmen, wenn man die passende Logik hinterlegt, etwa das Entfernen einer Regelung zur Probezeit bei Anschlussverträgen.





Bild: iStockphoto.com

Ist die Verbreitung gut gemachter automatisierter Vertragslösungen auch eine Frage des Budgets?

Sie geht mit einer Investition einher, das stimmt. Allerdings wundere ich mich immer ein wenig, dass die Budgets im Bereich der Vertragsgestaltung eher klein ausfallen, dafür aber umso größer, wenn es darum geht, individuelle Arbeitsgerichtsprozesse zu führen. Letztere kann man zwar auch mit fehlerfreien Verträgen nicht immer vermeiden, ihre Anzahl allerdings ließe sich sicherlich erheblich reduzieren.

Auch die laufende Aktualisierung bedeutet Aufwand, wie schätzen Sie diesen ein?

Die angesprochenen Vertragsmuster müssen stetig aktualisiert werden, ja, und das bedeutet Aufwand. Generell kommt man aber nicht umhin, regelmäßig alles auf den Prüfstand zu stellen, da sich das Recht tatsächlich ständig ändert. Das hat im Übrigen nichts mit der Höhe des Anfangsbudgets für



Lydia Voß, Rechtsanwältin bei RSM Ebner Stolz am Standort Köln, berät Unternehmen in allen individual- und kollektivrechtlichen Angelegenheiten. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte sind die Vertragsgestaltung und eine strategische arbeitsrechtliche Beratung, die Verhandlung von Haustarifverträgen und Betriebsvereinbarungen sowie die planerische Gestaltung und Umsetzung von Umstrukturierungen und Personalabbaumaßnahmen.

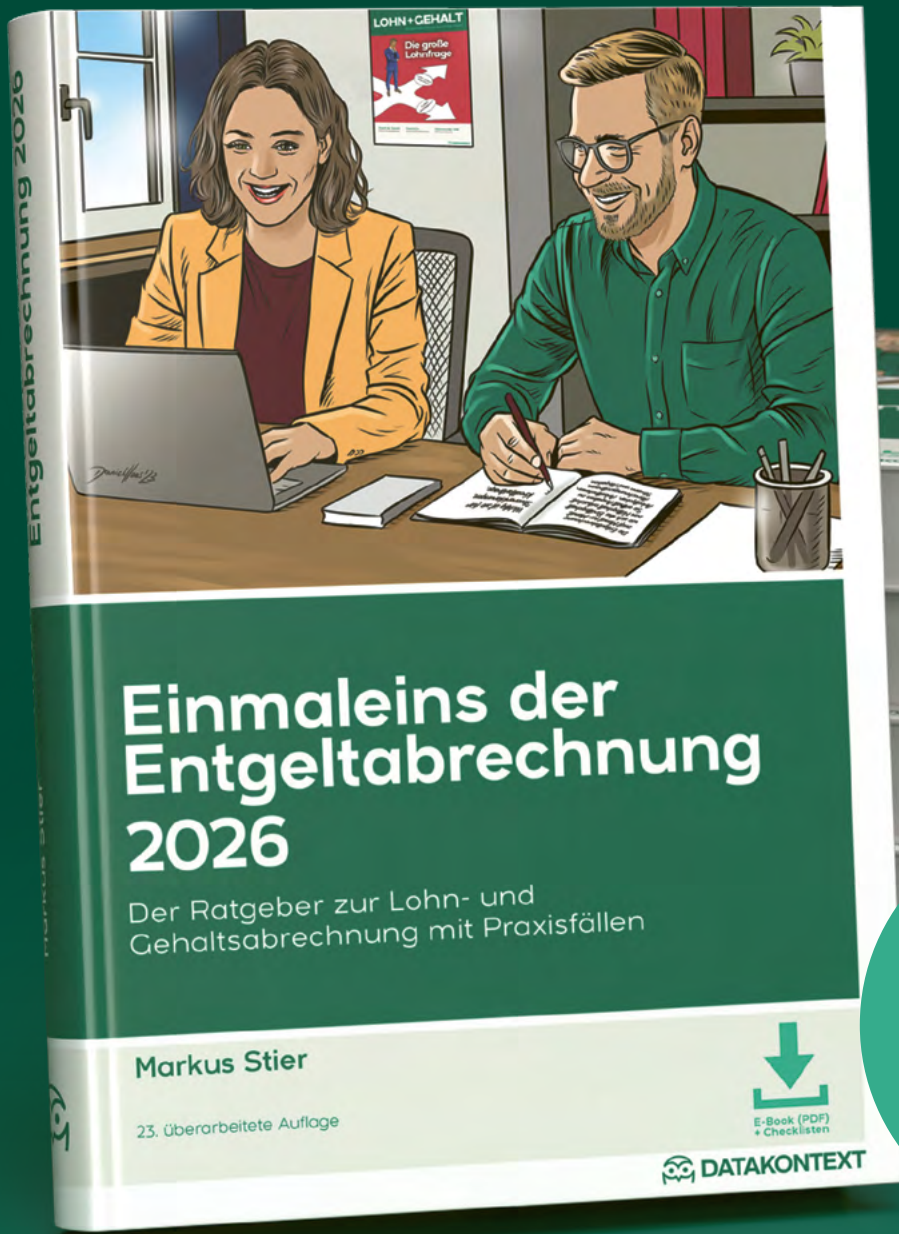
die Erstprogrammierung zu tun – denn nur ein aktuelles System ist ein sicheres, und je höher mein Automatisierungsgrad ist, desto verlässlicher muss die Lösung arbeiten. Ich möchte aber noch einmal betonen, dass es wichtig ist, ganz am Ende einen Menschen prüfen zu lassen.

Was sorgt für die notwendige Akzeptanz eines solchen Systems?

Die meisten Anwender merken schnell, dass es eine enorme Arbeitserleichterung sein kann. Außerdem würde ich ohnehin empfehlen, im laufenden Betrieb Fehlerquellen zu beheben – wenn also jemand sagt, dass er oder sie immer an derselben Stelle überlegen muss oder hängen bleibt, dann ist das ein Grund, das System zu optimieren. Und Partizipation schafft wiederum eine höhere Akzeptanz.

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Alexandra Buba, M. A., Wirtschaftsredakteurin



Inkl.
E-Book
und
11 Check-
listen

Das Lexikon der Entgeltabrechnung

Alle relevanten Begriffe und Regelungen verständlich erklärt!

Markus Stier
Einmaleins der Entgeltabrechnung 2026
23. überarbeitete Auflage 2026
ca. 430 Seiten/Hardcover/Format 17 x 24 cm
ISBN 978-3-98746-038-8
49,99 € inkl. MwSt. mit E-Book (PDF) und Checklisten zum Download

Jetzt bestellen: www.datakontext.com/einmaleins



Digitalisierung im öffentlichen Dienst

Vom Bremser zum Vorreiter ...?

Der Fachkräftemangel wird die Verwaltung spätestens bis 2030 mit voller Wucht treffen, wenn wir jetzt nicht mit allen Mitteln dagegenhalten. Längst stehen wir hier an einem Wendepunkt und müssen aufpassen, uns nicht abhängen zu lassen. Eine umfassende digitale Reorganisation der Verwaltung in Deutschland wäre technisch längst möglich – wird aber immer noch in vielen Bereichen organisatorisch und rechtlich ausgebremst. Wie können der öffentliche Dienst und die öffentliche Verwaltung zum Vorreiter werden?

In der Tat können gerade die vielen engagierten Mitarbeitenden von kleineren und mittleren Kommunen für den spürbaren Willen stehen und sogar als Vorbild herangezogen werden, wenn es darum geht, die Verwaltung in Deutschland wirklich beispielhaft weiterzubringen. Das folgende Interview zeigt, was es erfordert, um die Potenziale neuer Technologien zukunftsstragend nutzen zu können: Welche vordringlichen Fragen gibt es, wo bestehen große Spannungsfelder und Potenziale und welchen Mut braucht es? Darauf gibt Frank-Olaf Wilhelm, Digitalisierungsexperte, spannende und durchaus auch überraschende Antworten.

Zunächst: In welchem Maße scheitert die Digitalisierung der Verwaltung viel zu oft an bürokratischen Hürden, veralteter IT oder an verkrusteten und langsamen Prozesse? Einerseits können wir in vielen Bereichen bereits vermehrt auf künstliche Intelligenz, also KI, setzen. Andererseits bestehen weiterhin komplexe und verpflichtende Vergabeverfahren oder ziemlich festgefahrene Rahmenverträge. Wo und wie können wir genau in diesem Spannungsfeld besonders effektiv ansetzen? Was braucht es dafür vor allem (und möglichst für viele verbindlich), um einen sicheren, verlässlichen und zukunftsfähigen Rahmen zu schaffen? Wie

kann digitales Recht dabei von Beginn an automatisierbar mitgedacht werden? Und womit können hierbei gerade die Kommunen mit ihren Erfahrungen und Ergebnissen besonders punkten?

Die Digitalisierung in der Verwaltung scheitert nicht allein an bürokratischen Hürden, veralteter IT oder komplexen Prozessen. Entscheidend ist vielmehr, die Menschen in den Verwaltungen aktiv mitzunehmen. Datenschutz und Sicherheit sind dabei unverzichtbar, entfalten aber durch ihre hohe Komplexität gerade bei kleineren Antragsthemen häufig eine

abschreckende Wirkung – etwa bei Fragen der Authentifizierung. Das erschwert sowohl die Akzeptanz als auch den Fortschritt in der digitalen Sachbearbeitung.

Vor diesem Hintergrund muss digitales Recht neu gedacht werden. Die Entwicklung hin zu einer immer stärkeren Einzelfallgerechtigkeit im Gesetzestext sollte wieder auf ein handhabbares Maß zurückgeführt werden. Gleichzeitig müssen rechtliche Grundlagen so gestaltet sein, dass sie den Einsatz von künstlicher Intelligenz von Beginn an ermöglichen und nicht erst im Nachhinein begrenzen.



Ein verlässlicher Rechtsrahmen sollte zudem die Vielfalt von Lösungsansätzen und die Mechanismen der freien Marktwirtschaft bewusst nutzen. Der Grundsatz „Konkurrenz belebt das Geschäft“ gilt nach wie vor. Die Rolle des Staates sollte daher vor allem darin liegen, verbindliche Schnittstellen, sichere Datentransfermechanismen sowie klare und nachhaltige Rahmenbedingungen festzulegen und verlässlich zu finanzieren. In einer föderalen Struktur gibt es keine Einheitslösung, die für alle Kommunengrößen und Regionen gleichermaßen passt.

In der praktischen Umsetzung werden Prozesse jedoch noch immer häufig unnötig komplex gedacht. Stattdessen sollten sie sich konsequent an der realen Arbeitspraxis orientieren und Mitarbeitende gezielt entlasten. Aus diesem Grund vertrete ich die Philosophie, Verwaltungsprozesse auf möglichst wenige, flexibel einsetzbare und grundsätzlich gleich aufgebaute Arbeitsschritte zu reduzieren – idealerweise auf maximal sechs. Das schafft Verständlichkeit, erleichtert die digitale Umsetzung und bildet eine tragfähige Grundlage für Automatisierung und KIUnterstützung.

Viele Kommunen sind in dieser Hinsicht bereits deutlich weiter, als es nach außen sichtbar ist. Bund und manche Bundesländer unterschätzen häufig die Kreativität und Innovationskraft der kommunalen Ebene. Gerade in der Zusammenarbeit mit mittelständischen Softwareunternehmen entstehen praxisnahe Lösungen, die nicht nach einem TopdownAnsatz entwickelt werden, sondern aus der Verwaltungspraxis heraus.

Auf diese Weise entsteht ein flexibler und zugleich stabiler Rahmen, der Innovation ermöglicht und gleichzeitig Sicherheit und Verlässlichkeit gewährleistet. Das ist eine zentrale Voraussetzung für eine zukunftsfähige, nutzerorientierte Verwaltung.

Der größere Teil der Behörden und öffentlichen Institutionen gibt an, dass die Verwaltungsbudgets für Digitalisierung immerhin gestiegen sind, damit in neue Software investiert werden kann und vermehrt



spezialisierte IT-Fachkräfte eingestellt werden können. Auf der anderen Seite führen finanzielle Engpässe oft dazu, dass Kommunen zum Beispiel immer wieder den Gürtel bei den Investitionen in Cybersicherheit enger schnallen müssen. Wie soll es künftig gelingen, dass die Digitalisierung – gerade im Hinblick auf KI als Katalysator – nicht zum ständigen Spagat wird und der Prozess nicht ein steter Dauerwettlauf mit dem digitalen Wandel bleibt? Lässt diese Art von „Not“ die öffentliche Verwaltung nicht sogar besonders kreativ werden, sodass sich sogar die Wirtschaft hiervon etwas abschauen kann? Und was könnte das konkret in Beispielen gesprochen sein?

Die steigenden Budgets für Digitalisierung sind notwendig, um dem Fachkräftemangel zu begegnen und Verwaltungsarbeit zukunftsfähig zu organisieren. Gleichzeitig darf Digitalisierung nicht zu einem permanenten Wettlauf werden, bei dem jede Anpassung sofort ein neues IT-Projekt oder

eine neue Beschaffung auslöst. Genau dieser Spagat bindet Ressourcen und verlangsamt den Wandel.

Entscheidend ist daher weniger **mehr Geld**, sondern ein **anderer Umgang mit Strukturen, Lösungen und Verantwortung**. Verwaltungen brauchen vielfältige, wettbewerbliche Lösungslandschaften statt weniger, dominanter Systeme. Monopole – egal ob technisch oder organisatorisch – führen langfristig zu Abhängigkeiten, steigenden Kosten und geringer Anpassungsfähigkeit.

Stattdessen sollten Lösungen bevorzugt werden, die es Fachbereichen erlauben, Prozesse innerhalb klarer Rahmenbedingungen selbst weiterzuentwickeln, zu variieren oder zu vereinfachen – ohne bei jeder fachlichen Änderung sofort neue Beschaffungs- oder Projektzyklen auszulösen. Das entlastet IT-Abteilungen, spart Zeit und erhöht die Reaktionsfähigkeit gegenüber gesetzlichen oder gesellschaftlichen Veränderungen.

Voraussetzung dafür sind klare Standards, offene Schnittstellen und bewusst einfach gehaltene Prozesslogiken. Werden Abläufe von Beginn an modular, verständlich und wiederverwendbar gedacht, entsteht eine Struktur, die schrittweise erweiterbar ist – auch in Richtung Automatisierung und künstlicher Intelligenz –, ohne ständig alles neu bauen zu müssen.

Gerade Kommunen zeigen hier bereits heute eine große Kreativität. Unter finanziellen Einschränkungen entstehen oftmals besonders pragmatische Lösungen, die sich stark an der Praxis orientieren. Diese Fähigkeit, mit begrenzten Mitteln flexible und tragfähige Strukturen zu schaffen, ist etwas, wovon auch die Wirtschaft lernen kann. Digitalisierung wird so nicht zum Selbstzweck, sondern zu einem kontinuierlichen, beherrschbaren Entwicklungsprozess.

Wenn wir einen zukunftsfähigen Staat digital gestalten wollen, so sagen manche, die Verwaltung

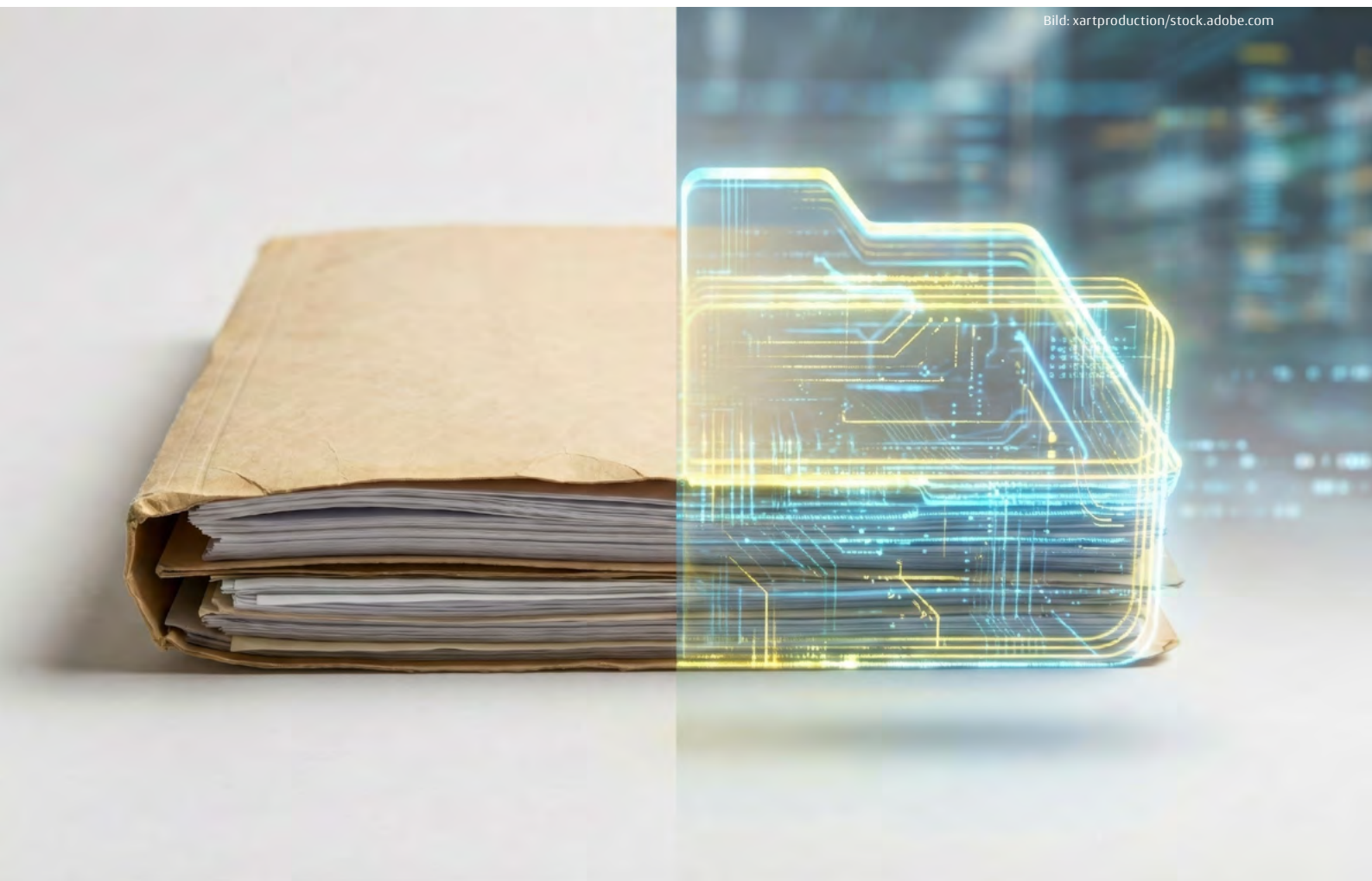


Bild: xartproduction/stock.adobe.com

müsse dabei endlich geführt werden wie „ein modernes Ökosystem“. Und das nicht nur standardisiert oder datenbasiert, sondern wesentlich vernetzter. Denn wenn die Daten nicht fließen, bleibt die Verwaltung im Grunde „stehen“. Wie weit sind wir noch vom Once-Only-Prinzip entfernt, wo Informationen einfach sicher geteilt werden können, statt ständig mehrfach abgefragt zu werden? Und wie gelangen wir Ihrer Ansicht nach am besten und schnellsten zu einheitlichen Prozessen und Schnittstellen sowie zu verbindlichen Standards über alle Ebenen hinweg? Wo gelingt das bereits beispielhaft und wo wäre (langfristig) die Gesamtverantwortung dafür anzusiedeln bzw. wo müsste man noch schneller und besser zusammenarbeiten?

Wenn wir den Staat zukunftsfähig digital gestalten wollen, muss Verwaltung deutlich stärker als vernetztes Ökosystem gedacht werden. Daten müssen sicher, strukturiert und zweckgebunden fließen können – andernfalls bleiben Prozesse fragmentiert und ineffizient. Das Once-Only-Prinzip ist dabei ein zentraler Baustein, wird jedoch bislang nur punktuell umgesetzt. Noch immer werden Informationen mehrfach abgefragt, obwohl sie an anderer Stelle bereits vorliegen.

Der entscheidende Hebel liegt weniger in einzelnen Technologien als in der Kombination aus Datenvernetzung, klaren Schnittstellen und bewusst vereinfachten Prozessen. Einheitliche und verbindliche Standards sind notwendig, damit Informationen über Verwaltungsgrenzen hinweg sinnvoll genutzt und digitale Dienste nachgenutzt werden können. Dort, wo diese Prinzipien konsequent verfolgt werden, zeigen föderale Kooperationen bereits heute, dass Vernetzung praktikabel ist.

Aus meiner Arbeit als Produktverantwortlicher weiß ich, wie entscheidend diese Fragen in der Praxis sind. Standardisierte Prozessschritte, modulare Strukturen und klare Verantwortlichkeiten sind keine theoretischen Ideale, sondern zentrale Voraussetzungen dafür, dass digitale Lösungen langfristig funktionieren

und weiterentwickelt werden können. Genau diese Denkweise ist fest in der DNA der von mir verantworteten Produkte verankert – nicht mit dem Anspruch einer Einheitslösung, sondern mit dem Ziel, Gestaltungsspielraum innerhalb klarer Standards zu ermöglichen.

Gleichzeitig erfordert echte Vernetzung mehr als technische Konzepte. Sie verlangt den Mut, bestehende Zuständigkeiten und Silostrukturen zu hinterfragen, sowie die Bereitschaft, Verantwortung über Ebenen hinweg zu teilen. Langfristig braucht es eine klare Verortung der Gesamtverantwortung für Standards – bei gleichzeitiger Freiheit in der konkreten Umsetzung vor Ort.

Dort, wo Verwaltung, Wirtschaft und Kommunen partnerschaftlich zusammenarbeiten, lassen sich diese Ansätze bereits heute erfolgreich beobachten. Wird Vernetzung ernsthaft gelebt, profitieren nicht nur die Verwaltungen selbst, sondern auch Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt.

Einige, denen die Digitalisierung der Verwaltung nach wie vor viel zu langsam voranschreitet, rufen nach noch mehr GovTech-Startups, da diese sofort einsetzbare Lösungen bieten würden. Halten Sie das für einen guten (ergänzenden) Ansatz oder sollten wir nicht weiter in die Stärken und in die Erfahrung etablierter Stellen und Institutionen investieren? Geht es nicht vielmehr darum, gezielt und konzentriert immer mehr gemeinsame IT-Strukturen und -Architekturen für eine konsequente und zukunftsfähige Nutzung zu schaffen, statt immer wieder neue und weitere „Inseln“?

GovTechStartups sind ein wichtiger Teil der Verwaltungsdigitalisierung, weil sie neue Perspektiven und innovative Ansätze einbringen. Entscheidend ist jedoch weniger die Frage „Start-up oder etablierter Anbieter“, sondern unter welchen Rahmenbedingungen Lösungen entstehen und eingesetzt werden.

Problematisch wird es dort, wo große Projekte faktisch auf wenige Anbieter

zugeschnitten sind. Das widerspricht Wettbewerb, Vielfalt und langfristiger Anpassungsfähigkeit. Digitalisierung sollte nicht neue Abhängigkeiten schaffen, sondern auf offenen Strukturen, klaren Standards und einer Architektur basieren, die Weiterentwicklung ermöglicht.

Statt immer neue Insellösungen zu fördern, braucht es gemeinsame IT-Grundlagen, verbindliche Schnittstellen und klare Verantwortlichkeiten. So können unterschiedliche Lösungen nebeneinander bestehen, sich ergänzen und sinnvoll nachgenutzt werden.

In der Praxis zeigt sich, dass gerade die Kombination aus der Erfahrung etablierter Akteure und der Innovationskraft jüngerer Unternehmen besonders wirksam ist – vorausgesetzt, sie bewegt sich innerhalb gemeinsamer technischer und fachlicher Leitplanken. Das schafft Wettbewerb, vermeidet Monopole und bildet die Basis für eine zukunftsfähige Verwaltungsdigitalisierung.

Wie reduzieren wir in der rasant voranschreitenden Digitalisierungstransformation bestehende Sicherheitsbedenken, z. B. vor gefährlichen „Cloud-Abhängigkeiten“ oder vor dem Entstehen einer unkontrollierten Schatten-IT? Wie ist hier der öffentliche Sektor noch in viel größerem Maße gefragt als die freie Wirtschaft? Wo braucht es bei diesem Thema mehr Mut und ebenso bei aller Technisierung „viel mehr Mensch“, als viele vielleicht glauben?

Sicherheitsbedenken gehören zu den zentralen Herausforderungen der digitalen Transformation im öffentlichen Sektor. Risiken wie CloudAbhängigkeiten oder das Entstehen einer unkontrollierten SchattenIT müssen ernst genommen werden, dürfen jedoch nicht zu Stillstand führen. Entscheidend ist ein bewusster und gestaltender Umgang mit diesen Risiken.

Dafür braucht es klare, verbindliche Sicherheitsstandards und nachvollziehbare GovernanceStrukturen, die den besonderen Anforderungen der öffentlichen Verwaltung gerecht

werden. Nur wenn Steuerung und Verantwortung eindeutig geregelt sind, lässt sich Wildwuchs vermeiden. Gleichzeitig können digitale Lösungen gezielt eingesetzt werden.

Ebenso wichtig ist der Faktor Mensch. IT-Sicherheit entsteht nicht allein durch Technik, sondern durch Wissen, Sensibilisierung und Vertrauen. Mitarbeitende müssen befähigt werden, sichere digitale Werkzeuge im Arbeitsalltag selbstverständlich zu nutzen, statt aus Unsicherheit auf informelle oder private Lösungen auszuweichen.

Der öffentliche Sektor trägt hier eine besondere Verantwortung – auch im Hinblick auf digitale Souveränität. Eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen, häufig nicht europäischen Anbietern erhöht langfristig Sicherheits- und Steuerungsrisiken. Offene Strukturen, Wettbewerb und Vielfalt sind daher nicht nur marktpolitisch, sondern auch sicherheitsstrategisch relevant.

Mehr Mut zur Gestaltung, klare Standards und ein bewusster Fokus auf den Menschen ermöglichen es, Sicherheit und Innovation miteinander zu verbinden, statt sie gegeneinander auszuspielen.

Glauben Sie daran, dass es irgendwann in absehbarer Zukunft tatsächlich „einen Zugang zu allen Diensten“ geben wird (wie ihn beispielsweise die Ukrainer kennen). Oder laufen wir aufgrund der historischen gewachsenen Strukturen trotzdem ständig wieder unabdingbar Gefahr, stets im „typisch deutschen Behördengestrüpp“ – auch durch das Pochen auf „Verwaltungshoheiten“ – stecken zu bleiben, was sich natürlich unweigerlich auf die Wirtschaft auswirken wird? Wie können wir nicht nur dieses Image, sondern auch den damit verbundenen Habitus erfolgreich ablegen, um zu einer echten modernen Verwaltung und zu wegweisenden Digitalisierungsstandards zu gelangen? Welchen Extra-Tipp haben Sie hier und wo werden aktuell die bisher erzielten Erfolge der Kommunen bisher noch viel zu wenig gesehen und gewürdigt? Worauf können





wir hier bei allem „Digitalisierungstau“ sogar schon richtig stolz sein?

Ein einheitlicher Zugang zu allen digitalen Verwaltungsdiensten ist in Deutschland grundsätzlich erreichbar. Die eigentliche Herausforderung liegt weniger in der Technik als in historisch gewachsenen Strukturen, unterschiedlichen Zuständigkeiten und dem zu zögerlichen Umgang mit gemeinsamer Verantwortung. Viel zu oft verfolgen alle Beteiligten ähnliche Ziele, arbeiten aber nicht konsequent genug in eine gemeinsame Richtung.

Wer das Image des „Behördengestrüpps“ überwinden will, muss bereit sein, einfacher zu denken, Verantwortung zu teilen und das Gemeinwohl stärker in den Mittelpunkt zu stellen als Einzelinteressen oder Zuständigkeitslogiken. Digitale Verwaltung darf nicht aus der Perspektive von Organisationseinheiten heraus gestaltet werden, sondern muss sich konsequent daran messen lassen, wie gut sie den Alltag von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen tatsächlich erleichtert.

Problematisch ist dabei nicht die Vielfalt der Akteure, sondern die fehlende Verbindlichkeit bei Standards und gemeinsamen Leitplanken. Wo Parallelstrukturen öffentlich finanziert nebeneinander entstehen, Architekturen abgeschottet betrieben werden oder Vergleichbarkeit fehlt, gehen

Transparenz, Nachnutzung und effizienter Wettbewerb verloren. Genau hier verschenken wir wertvolles Potenzial.

Gleichzeitig gibt es viele Gründe, selbstbewusst nach vorn zu blicken. Vor allem auf kommunaler Ebene entstehen mit großem Engagement Lösungen, die pragmatisch, nutzerorientiert und wirkungsvoll sind. Diese Erfolge verdienen deutlich mehr Sichtbarkeit und Anerkennung. Wenn es gelingt, funktionierende Ansätze konsequenter zu teilen und weiterzuentwickeln, kann daraus mehr entstehen

als einzelne Leuchttürme – nämlich ein modernes, gemeinsames Verständnis von Verwaltung.

Trotz aller Herausforderungen gibt es deshalb guten Grund, auf das bislang Erreichte stolz zu sein. Jetzt kommt es darauf an, diesen Mut und diese Erfahrung zu bündeln und daraus verbindliche Strukturen zu entwickeln – damit aus vielen guten Einzelbeispielen ein verlässlicher Zugang für alle wird.

Vielen Dank für das Gespräch.



Frank-Olaf Wilhelm

Digitalisierungsexperte für die Kommunalverwaltung, Produktverantwortlicher für die Digitalisierung bei der S-Public Services GmbH

Fazit

Deutschland fehlt es bei der Verwaltungsdigitalisierung offenbar weniger an Technologie als an Konsequenz, Verbindlichkeit und gemeinsamer strategischer Führung. Während Kommunen vielerorts bereits pragmatische Lösungen entwickeln, bremsen komplexe Zuständigkeiten, Insellösungen und langwierige Strukturen den Fortschritt weiterhin aus. Der öffentliche Dienst könnte jedoch gerade durch seine Nähe zur Praxis zum Vorreiter werden, wenn Digitalisierung nicht länger verwaltet, sondern aktiv gestaltet wird. ■

Das Interview führte Dr. Silviya Franjic, Jobcoach und Fachredakteurin

Die neue Komplexität der Personalkosten

Wenn Regulierung zur Planungsvariablen wird

Die Personalkostenplanung war lange Zeit vor allem eine interne Angelegenheit: Personalbestand, tarifliche Steigerungen, Fluktuation und geplante Neueinstellungen. Externe Einflüsse spielten eine untergeordnete Rolle.

2026 hat sich dieses Bild grundlegend verschoben. Gesetzliche Eingriffe wirken nicht mehr nur als Rahmenbedingungen, sondern als aktive, direkte und teilweise kurzfristige Kostentreiber. Mindestlohn, Minijob-Grenze und die neu eingeführte Aktivrente verändern Beschäftigungsmodelle, Kostenstrukturen und administrative Prozesse gleichzeitig. Was früher eine lineare Fortschreibung war, wird jetzt zu einer dynamischen Variantenrechnung mit vielen Unbekannten – und das nicht nur 2026, sondern als langfristiger Trend in einer alternden, flexibilisierten Arbeitswelt.

Mindestlohn und Minijob-Grenze: Kettenreaktionen im gesamten System

Seit dem 01.01.2026 gilt der gesetzliche Mindestlohn von 13,90 Euro brutto pro Stunde, ein spürbarer Sprung von 12,82 Euro im Vorjahr. Gleichzeitig steigt die Verdienstgrenze für Minijobs automatisch auf 603 Euro monatlich. Bei exaktem Mindestlohn sind damit rund 43 Stunden pro Monat möglich, ohne den Minijob-Status zu verlieren.

Diese Kopplung löst in vielen Unternehmen Kettenreaktionen aus. Minijobs werden teurer oder müssen angepasst werden: Manche Arbeitgeber reduzieren Stundenkontingente, um innerhalb der Grenze zu bleiben, andere wandeln geringfügige Beschäftigungen in sozialversicherungspflichtige Midijobs oder reguläre Teilzeitstellen um. Einsatzmodelle in Gastronomie, Einzelhandel

oder Logistik verändern sich spürbar. Die administrative Belastung steigt – von der korrekten Meldung nach der Datenerfassungs- und übermittlungsverordnung (DEÜV-Meldung) über die Prüfung von Beschäftigungsmerkmalen bis hin zu neuen Schnittstellen zwischen Zeitwirtschaft und Payroll.

Und der Trend setzt sich fort: 2027 steigt der Mindestlohn weiter auf 14,60 Euro, die Minijob-Grenze auf 633 Euro. Langfristig bis 2030 wird diese Dynamik die Grenzen zwischen Minijob, Midijob und regulärer Beschäftigung immer fließender machen.

Aktivrente: Politisch gewollt, betrieblich eine neue Variable

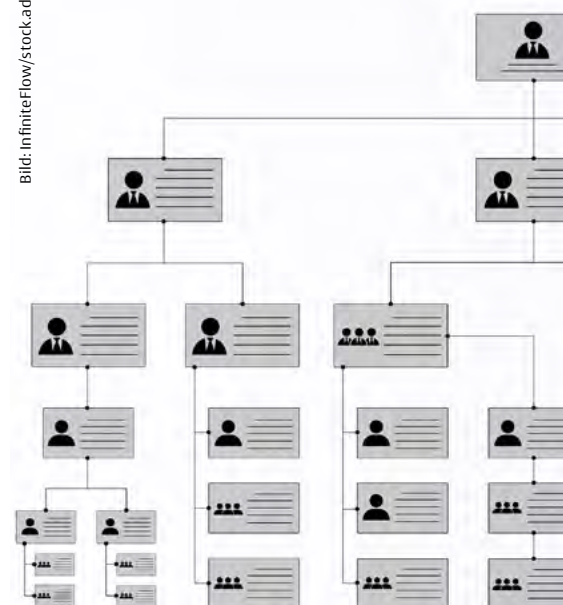
Mit der zum 01.01.2026 eingeführten Aktivrente können Rentnerinnen und Rentner nach Erreichen der Regelaltersgrenze bis zu 2.000 Euro monatlich (24.000 Euro jährlich) steuerfrei hinzuverdienen, zusätzlich zur Rente. Die Regelung gilt für sozialversicherungspflichtige Beschäftigungen, nicht für Minijobs oder Selbstständigkeit. Sozialabgaben (Kranken- und Pflegeversicherung) fallen weiter an, die Rentenansprüche steigen jedoch nicht automatisch.

Politisch soll die Aktivrente den Fachkräftemangel lindern und längeres Arbeiten attraktiver machen. In der Praxis entstehen jedoch neue Planungsunsicherheiten: Wie hoch wird die tatsächliche Inanspruchnahme ausfallen? Welche Mischformen aus Rente und Arbeit entwickeln sich? Wie

stabil sind diese Arbeitsverhältnisse, gerade bei älteren Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen oder veränderten Lebenssituationen?

Für die Personalkostenplanung bedeutet das zusätzliche Variablen mit hoher Unsicherheit. Gleichzeitig eröffnen sich Chancen: Unternehmen können erfahrene Fachkräfte länger halten oder neu gewinnen, ohne volle steuerliche Belastung. Langfristig könnte die Aktivrente die Altersstruktur der Belegschaften spürbar verändern, mit Auswirkungen auf Demografie, Wissenstransfer und Kostenentwicklung bis weit in die 2030er Jahre.

Bild: InfiniteFlow/stock.adobe.com



Mehr Varianten, mehr Übergänge

Die zentrale Veränderung 2026 liegt in der wachsenden Vielfalt der Beschäftigungsformen. Zwischen klassischem Minijob, Midijob, Teilzeit, Vollzeit und der neuen Rentnerbeschäftigung entstehen immer mehr fließende Übergänge. Mitarbeitende wechseln häufiger zwischen Modellen, Arbeitszeiten werden individueller und flexibler gestaltet.

Für die Personalkostenplanung hat das klare Konsequenzen: Standardmodelle und Durchschnittswerte verlieren an Aussagekraft. Stattdessen müssen Planer mit granularen Szenarien arbeiten, je nach Abteilung, Region oder sogar einzelnen Mitarbeitergruppen. Die enge Verzahnung mit DEÜV-Meldungen, Zeitwirtschaft und KI-gestützten Forecasts (wie in den anderen Beiträgen in diesem Heft beschrieben) wird unverzichtbar. Wer hier nur mit starren Budgets plant, riskiert systematische Fehlkalkulationen.

Fehlerpotenzial in der Praxis

Mit der steigenden Komplexität wächst das Risiko von Fehlbewertungen erheblich:

- falsche Zuordnung von Beschäftigungsmerkmalen in der DEÜV-Meldung,
- ungenaue Kostenprognosen durch unvorhergesehene Modellwechsel,
- fehlende Berücksichtigung steuerlicher Effekte der Aktivrente oder variabler Sozialabgaben,
- inkonsistente Stammdaten zwischen HR, Payroll und Controlling.

Diese Fehler wirken sich nicht nur auf die Planung aus, sondern auch direkt auf die monatliche Abrechnung, Rückmeldungen der Krankenkassen und im Zweifel auf Haftungsfragen. Gerade Unternehmen mit heterogenen Systemlandschaften oder vielen geringfügig Beschäftigten spüren den Druck besonders stark.

Was Unternehmen jetzt und langfristig brauchen

Die Antwort liegt nicht in noch mehr Excel-Tabellen, sondern in einer grundlegenden Anpassung der Planungs- und Steuerungsprozesse. Konkret heißt das:

- detailliertere Differenzierung von Beschäftigungsgruppen und Szenario-Modellen,

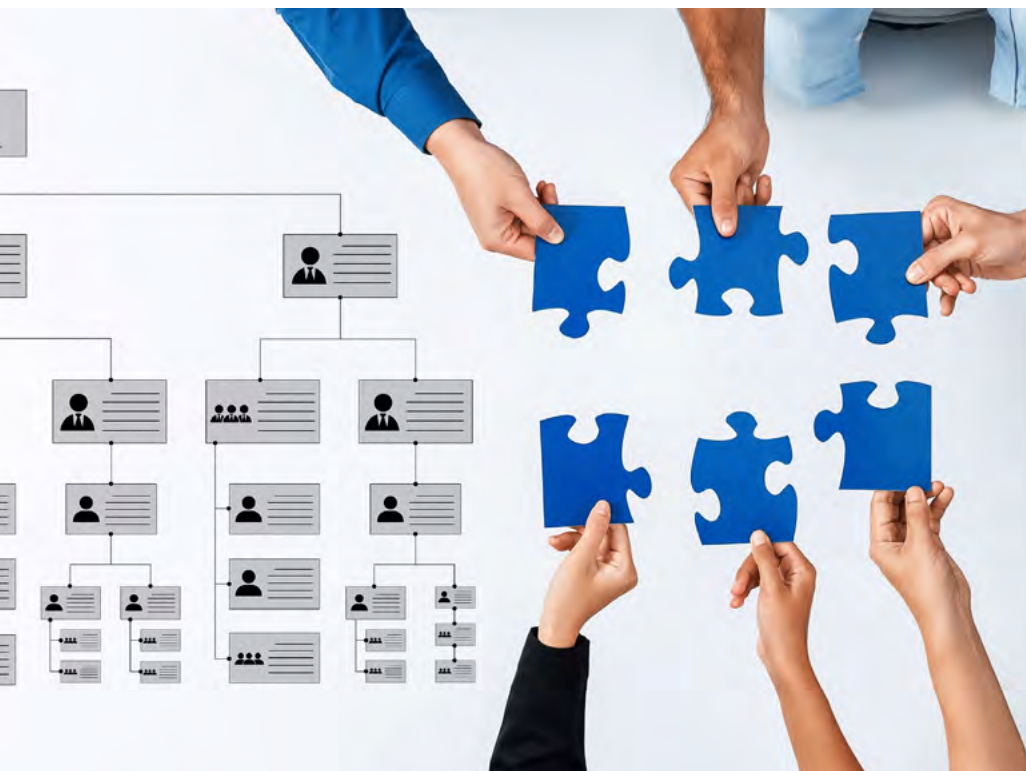
- engere, regelmäßige Abstimmung zwischen HR, Payroll und Controlling – idealerweise unterstützt durch integrierte Datenplattformen und KI-Tools,
- regelmäßige Überprüfung bestehender Einsatzmodelle und vorausschauende Anpassung an regulatorische Entwicklungen,
- Aufbau einer robusten Datenqualität als Grundlage für dynamische Forecasts.

Langfristig bis 2030 wird sich die Personalkostenplanung weiter von der reinen Budgetierung hin zu einer kontinuierlichen, variantenreichen Steuerungsdisziplin entwickeln. Unternehmen, die jetzt in diese Fähigkeiten investieren, gewinnen nicht nur Kontrolle über ihre Kosten, sondern auch strategischen Spielraum in einer immer fragmentierteren Arbeitswelt.

Fazit: Planung wird zur Variantenrechnung mit Weitblick

Die Kombination aus Mindestlohn, Minijob-Grenze und Aktivrente macht 2026 deutlich: Regulierung ist keine Randbedingung mehr, sondern eine zentrale Planungsvariable. Die Personalkostenplanung entwickelt sich von einer linearen Fortschreibung hin zu einer anspruchsvollen Variantenrechnung mit vielen Unbekannten, aber auch mit neuen Chancen.

Unternehmen, die diese Komplexität aktiv steuern, mit sauberen Daten, durchgängigen Prozessen und dem klugen Einsatz von künstlicher Intelligenz, behalten die Kontrolle. Alle anderen reagieren nur noch und zahlen am Ende den höheren Preis. Die neue Komplexität der Personalkosten ist kein vorübergehendes Phänomen. Sie ist der neue Normalzustand einer flexibilisierten, alternativen und regulatorisch geprägten Arbeitswelt. ■



Planung im Blindflug? Zwischen Prognose und Illusion

Wie KI die Personalkostensteuerung neu definiert

Künstliche Intelligenz (KI) hat die Personalarbeit fest im Griff. Kaum ein HR- oder Payroll-Anbieter verzichtet 2026 noch darauf, mit KI-gestützten Prognosen zu Fluktuation, Krankheitsquoten, Überstunden oder optimalem Personaleinsatz zu werben. Für die Personalkostenplanung klingt das nach dem ersehnten Quantensprung: mehr Daten, schärfere Vorhersagen, weniger Überraschungen in einer ohnehin volatilen Kostenwelt.

Die Realität bleibt jedoch ambivalent. KI löst das Grundproblem der Personalkostensteuerung nicht vollständig, sie verschiebt es auf eine höhere Ebene. Statt reiner Datenknappheit droht nun die Gefahr hochpräziser, aber kontextloser Prognosen. Wer KI naiv einsetzt, plant am Ende nur mit eleganten Werkzeugen weiter im Blindflug.

Was KI heute bereits leisten kann und wo sie morgen noch stärker wird

Richtig eingesetzt, öffnet KI neue Türen. Sie erkennt Muster in

historischen Payroll-, Zeitwirtschafts- und HR-Daten mit einer Geschwindigkeit und Tiefe, die menschliche Analysen übertreffen. Zusammenhänge zwischen Variablen werden sichtbar, Prognosen granularer und Szenarien realistischer.

Klassische Anwendungsfelder 2026 sind die Vorhersage von Fluktuationsrisiken auf Abteilungs- oder sogar individueller Ebene, die dynamische Entwicklung von Krankheits- und Ausfallquoten unter Berücksichtigung von Alter, Belastung und Saison, die Analyse von Überstunden- und Auslastungsmustern in Echtzeit sowie die

Simulation unterschiedlicher Personaleinsatzszenarien inklusive der direkten Auswirkungen auf variable Kosten wie Zuschläge, Zeitarbeit oder die neue Aktivrente.

Besonders in einem dynamischen Umfeld mit einem Mindestlohn von 13,90 Euro, der gestiegenen Minijob-Grenze und der Aktivrente (steuerfreier Zuverdienst bis 2.000 Euro für Rentner ab 2026) erweist sich das als echter Fortschritt. Planung wird datengetriebener, Entscheidungen fundierter. Langfristig – bis 2030 – geht der Trend noch weiter: Agentic AI und generative Modelle übernehmen nicht



nur Vorhersagen, sondern leiten eigenständig Handlungsempfehlungen ab, optimieren Schichtpläne in Echtzeit oder schlagen Budgetumschichtungen vor, wenn sich Auftragslagen ändern.

Das Kernproblem bleibt: Datenqualität und fehlender Kontext

Der entscheidende Schwachpunkt wird jedoch oft unterschätzt: KI ist nur so gut wie die Daten, auf denen sie basiert. Viele Unternehmen kämpfen weiterhin mit unvollständigen, inkonsistenten oder systemübergreifend nicht abgestimmten Historien, verstärkt durch regulatorische Brüche wie die Weiterentwicklungen der Datenerfassungs- und Übermittlungsverordnung (DEÜV), tarifliche Sprünge oder plötzliche Umstellungen auf hybride Arbeitsmodelle.

KI erkennt statistische Muster hervorragend, versteht aber keine Ursachen. Strukturelle Veränderungen, etwa die Auswirkungen der Aktivrente auf die Altersstruktur oder gesetzliche Anpassungen bei Entgeltersatzleistungen, werden nicht kritisch hinterfragt, sondern einfach fortgeschrieben. Das Ergebnis: mathematisch elegante Prognosen, die in der betrieblichen Realität meilenweit danebenliegen können.

Langfristig verstärkt sich dieses Risiko noch, wenn KI-Systeme

zunehmend mit synthetischen oder generativ erzeugten Daten arbeiten. Ohne strenge Governance droht eine schleichende Entkopplung von der Unternehmenswirklichkeit.

Scheinpräzision als neue Gefahr

Mit fortschreitender KI-Nutzung wächst eine tückische Nebenwirkung: die „Scheinpräzision“. Dashboards leuchten in beeindruckenden Visualisierungen, Prognosen kommen auf zwei Nachkommastellen genau daher und erwecken das Gefühl völliger Kontrolle. Die eigentliche Unsicherheit verschwindet jedoch nicht, sie wird nur besser verpackt.

In der Personalkostenplanung ist das besonders heikel. Entscheidungen über Budgets, Einstellungen oder Tarifverhandlungen basieren nicht auf mathematischer Exaktheit, sondern auf wirtschaftlicher Tragfähigkeit, strategischem Urteilsvermögen und unternehmerischem Gespür. Eine falsche Grundannahme, die mit KI sauber hochgerechnet wird, bleibt eine falsche Annahme, nur dass sie jetzt mit beeindruckenden Grafiken daherkommt.

Bis 2030 wird sich dieses Spannungsfeld weiter zuspitzen. Während prädiktive KI (Predictive AI) stark in der Vorhersage bleibt,

gewinnt generative KI (Generative AI) an Einfluss bei der Erzeugung von Szenarien. Die Kombination beider Ansätze verspricht enormes Potenzial, birgt aber auch die Gefahr, dass Komplexität und Transparenz auseinanderdriften.

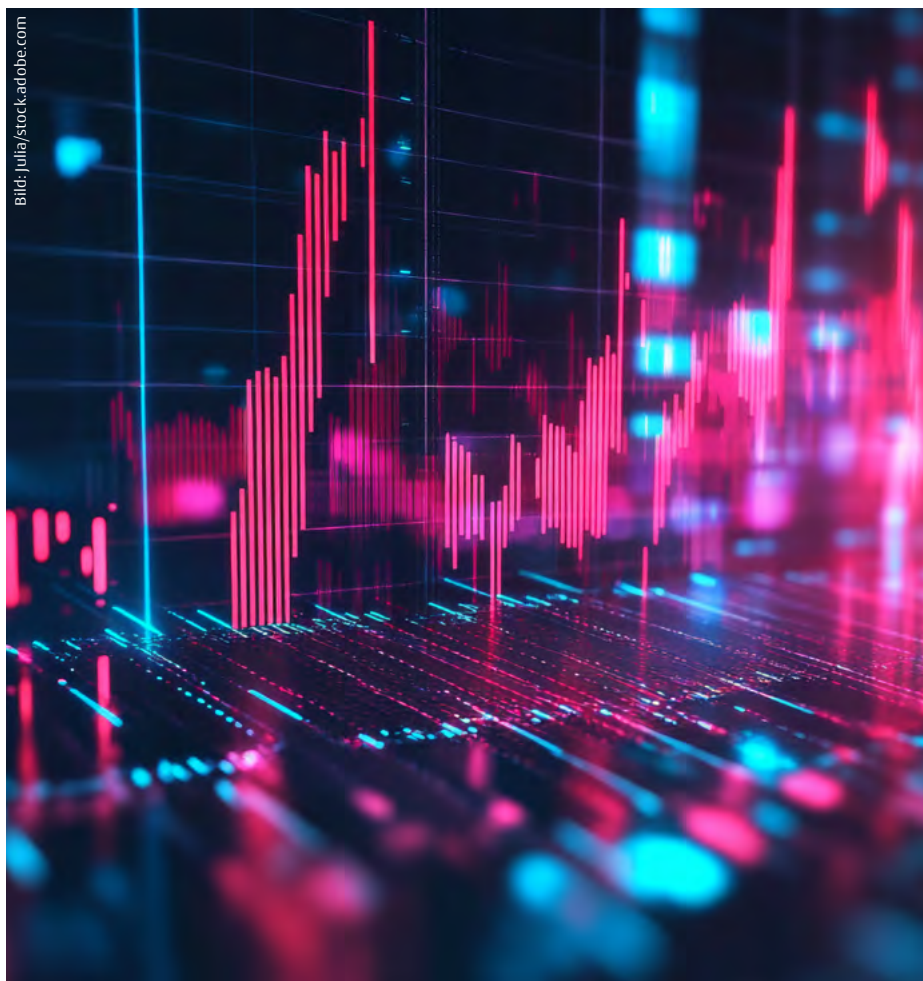
Auswirkungen auf die Personalkostenplanung – heute und morgen

KI verändert die Planung grundlegend, aber nicht durch einfache Automatisierung. Sie verschiebt die Anforderungen an die beteiligten Menschen. Planer werden nicht ersetzt, sondern stärker gefordert: Sie müssen Modelle verstehen und kritisch hinterfragen, Daten aktiv steuern und Ergebnisse betriebswirtschaftlich sowie strategisch einordnen. Die Rolle wandelt sich vom klassischen Rechner zum kompetenten Bewerter und Koordinator.

Der EU AI Act, dessen Hochrisiko-Regeln für HR-Anwendungen ab 2026/2027 greifen (mit möglichen Verschiebungen), setzt hier klare Rahmen: Transparenz, Bias-Kontrolle, menschliche Aufsicht und Dokumentationspflichten werden Standard. Unternehmen, die KI bei der Rekrutierung, der Leistungsbeurteilung oder der Kostensteuerung einsetzen, müssen nachvollziehbar machen, wie Entscheidungen zustande kommen.

Bild: fahrwasser/stock.adobe.com





Langfristig zeichnet sich ein Paradigmenwechsel ab: weg von der starren, jährlichen Budgetplanung hin zu kontinuierlichen, datengetriebenen Steuerungssystemen, die in (nahezu) Echtzeit auf Veränderungen reagieren. Parallel dazu gewinnt das sogenannte Skills-based Workforce Planning an Bedeutung, also die Planung nicht mehr primär über Stellen und Kopfbzahlen, sondern über konkret benötigte Fähigkeiten und Kompetenzen.

Bis 2030 könnten Skills, etwa fachliches Payroll-Know-how, arbeitsrechtliche Expertise, System- und Prozessverständnis oder analytische Fähigkeiten, zur zentralen Planungsgröße werden. Unternehmen steuern dann nicht mehr nur, wie viele Mitarbeitende sie benötigen, sondern vor allem, welche Fähigkeiten in welcher Ausprägung und zu welchem Zeitpunkt verfügbar sein müssen.

Das verändert die Personalkostenplanung grundlegend: Kosten entstehen

nicht mehr nur entlang von Stellen, sondern entlang von Kompetenzprofilen, Verfügbarkeit und Flexibilität. Damit steigt die Komplexität – aber auch die Steuerungsfähigkeit für diejenigen, die ihre Daten und Modelle im Griff haben.

Was Unternehmen jetzt und langfristig beachten müssen

Der nachhaltige Erfolg von KI in der Personalkostensteuerung steht und fällt mit drei zentralen Voraussetzungen:

1. **Eine saubere, integrierte Datenbasis:** Ohne konsistente Informationen über Arbeitszeiten, Beschäftigungsformen, variable Komponenten und regulatorische Einflüsse verliert jede Prognose ihre Aussagekraft. Viele erfolgreiche Unternehmen investieren daher zuerst in eine „Single Source of Truth“, bevor sie KI-Modelle skalieren.

2. **Verständnis und Transparenz der Modelle:** Blackbox-Systeme werden riskant. Erklärbare KI (Explainable AI) und klare Governance-Richtlinien gewinnen an Bedeutung, nicht nur wegen des EU AI Act, sondern auch für die Akzeptanz im Unternehmen.
3. **Die unverzichtbare Kombination aus KI und menschlicher Erfahrung:** KI liefert Wahrscheinlichkeiten und Szenarien, keine absolute Wahrheit. Die betriebliche Realität, ein plötzlicher Auftragsseinbruch, ungeplante Elternzeitwellen oder die strategischen Auswirkungen der Aktivrente kann kein Algorithmus allein abbilden. Menschliches Urteilsvermögen bleibt der entscheidende Gegenpol.

Fazit

Künstliche Intelligenz kann die Personalkostenplanung spürbar verbessern, heute durch präzisere Forecasts, langfristig durch agentische, sich selbst optimierende Systeme. Doch sie liefert keine Gewissheit, sondern fundierte Wahrscheinlichkeiten. Und sie ersetzt keine unternehmerische Entscheidung, sondern unterstützt sie auf einem neuen, anspruchsvolleren Niveau.

Unternehmen, die Datenqualität, Transparenz, Governance und die enge Verzahnung von Technik und menschlichem Urteil ernst nehmen, gewinnen echte Transparenz, Agilität und strategischen Handlungsspielraum, weit über 2026 hinaus. Wer hingegen auf KI als Wundermittel setzt, ohne die eigenen Grundlagen zu stärken, plant am Ende nur im Blindflug, nur mit deutlich schöneren und komplexeren Instrumenten.

Die Zukunft der Personalkostensteuerung gehört denen, die KI nicht als Ersatz, sondern als klug orchestriertes Werkzeug verstehen, eingebettet in eine robuste Datenkultur und geleitet von menschlicher Verantwortung. ■



Payroll-Spezialisten direkt erreichen



✓ Newsletter



✓ Content-
Marketing



✓ Webinare &
Webkonferenzen

Schreiben Sie uns: petra.priggemeyer@datakontext.com

www.lohnundgehalt-magazin.de

Payroll in der Transformation

Globale Arbeit neu organisieren

Die rasant fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt ermöglicht es vielen Erwerbstätigen, ihre Arbeitsleistung nicht mehr zwingend am klassischen Arbeitsplatz im Unternehmen des Arbeitgebers (Betrieb, Filiale, Werkstatt etc.), sondern vollkommen ortsunabhängig zu erledigen.

Während das „Homeoffice“ im neuen Arbeitsleben nicht mehr hinwegzudenken ist und sich einer wachsenden Beliebtheit erfreut, ermöglichen flexible Unternehmen in der Transformation ihren Beschäftigten, über jegliche Grenzen hinweg zu reisen und gleichzeitig ihre beruflichen Aufgaben zu erledigen („global und flexibel arbeiten und leben“). Dieses aus Sicht der Mitarbeiter hochattraktive Modell stellt zwar in Zeiten des Fachkräftemangels einen wichtigen Punkt für die Unternehmensattraktivität auf dem Bewerbermarkt dar. Doch stehen diesem leider nicht unerhebliche Risiken gegenüber, und zwar insbesondere, wenn die Arbeit auch außerhalb der Europäischen Union (EU) durchgeführt werden soll. Was gilt es also zu beachten, wenn Mitarbeiter verstärkt den Wunsch äußern, global und flexibel zu arbeiten?

Global und flexibel arbeiten

Ein gesetzlicher Rechtsanspruch hierauf besteht nicht. Ein Mitarbeiter kann dies nur in den seltenen Fällen verlangen, wenn die Möglichkeit im Arbeitsvertrag, in einer Betriebsvereinbarung oder in einem Tarifvertrag entsprechend geregelt ist. Tritt der Mitarbeiter mit einem solchen Wunsch an den Arbeitgeber heran und ist dieser bereit, diesem Wunsch nachzukommen, so ist eine gesonderte Vereinbarung zu treffen, in welcher außerhalb der Landesgrenzen insbesondere die rechtlichen Bestimmungen umfassend

geregelt werden sollten, um Haftungsrisiken für den Arbeitgeber zu vermeiden.

Arbeitszeitrechtliche Bestimmungen

Hinsichtlich arbeitszeitrechtlicher Vorgaben gilt stets das Recht des jeweiligen in- und ausländischen Arbeitsortes. Je nach Land können verschiedene, von den inländischen Vorschriften

abweichende Regeln – etwa zur täglichen oder wöchentlichen Höchstarbeitszeit, zu Überstunden und insbesondere zu Ruhepausen – gelten. Fällt etwa im Aufenthaltsstaat ein regionaler oder nationaler Feiertag, an dem eine Arbeitstätigkeit nach den örtlichen Vorschriften untersagt oder nur eingeschränkt erlaubt ist, auf einen in Deutschland regulären Arbeitstag, so hat sich der betroffene Mitarbeiter daran zu halten.



Hier bietet sich an, sofern dies nach dem Recht des ausländischen Staates zulässig ist, mit dem Arbeitnehmer zu vereinbaren, an solchen Tagen Urlaub zu nehmen oder die Arbeit an Tagen nachzuholen, an denen er in Deutschland nicht hätte arbeiten dürfen.

Entgelttransparenzvorgaben

Die EU-Richtlinie (EU) 2023/970 zur Entgelttransparenz muss bis spätestens Juni 2026 in nationales Recht umgesetzt werden. Die Richtlinie sieht umfassende Informations- und Berichtspflichten zur Vergütung sowie mögliche Entschädigungsansprüche bei geschlechterbedingter Benachteiligung (= Gender-Pay-Gap) vor.

Hierunter fallen für alle Betriebe neue Auskunftsrechte über Gehälter von Kollegen mit vergleichbarer Arbeit. Die Richtlinie sieht strengere Vorgaben als das Entgelttransparenzgesetz (Entg-TranspG) vor, u. a. einen umfassenden, individuellen Auskunftsanspruch (Art. 7 Abs. 1 der Richtlinie). Arbeitgeber haben Arbeitnehmer jährlich über diesen Auskunftsanspruch zu informieren (Art. 7 Abs. 3). Zudem werden

Handlungsfeld	Maßnahmen
Arbeitszeit und Vergütung	Arbeitsbereitschaft, Bereitschaftsdienst und Vollarbeitszeit von Freizeit mit und ohne Rufbereitschaft vergütungsbezogen abgrenzen
Entgelttransparenz	EU-Entgelttransparenzrichtlinie umsetzen
Plattformarbeit	neue Arbeitgeberpflichten erfüllen
Soziale Sicherheit	anzuwendende Rechtsvorschriften bestimmen
Lohnsteuer	Besteuerung sicherstellen und Haftungsrisiken des Arbeitgebers durch Rückfallklausel vermeiden

Betriebsgröße nach Beschäftigtenzahl	Auskunftspflicht (Arbeitnehmer)	Auskunftspflicht (Bewerber)	Berichtspflichten über Gender-Pay-Gap
1 bis 50	ja	ja	nein
51 bis 99	ja	ja	nein
100 bis 149	ja	ja	ab 2031: alle 3 Jahre
150 bis 249	ja	ja	ab 2027: alle 3 Jahre
ab 250	ja	ja	ab 2027: jährlich

Arbeitgeber mit mehr als 100 Beschäftigten gem. Art. 9 verpflichtet, Informationen zum geschlechtsspezifischen Lohngefälle einschließlich variabler Entgeltbestandteile zu veröffentlichen.

Dies muss in regelmäßigen Abständen in der Weise erfolgen, dass die Lohnstrukturen offengelegt und zu möglichen geschlechtsspezifischen Benachteiligungen gesonderte Berichte mit geeigneten Maßnahmen zu deren Beseitigung erstellt werden. Ergibt sich hierbei ein Lohngefälle von mindestens 5 Prozent, das nicht sachlich gerechtfertigt werden kann, ist gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung eine Entgeltbewertung durchzuführen (Art. 9 und 10). Darüber hinaus sieht die Richtlinie mit Zustimmung der betroffenen Person ein Verbandsklagerecht vor (Art. 15).

Pflichten bei digitaler Plattformarbeit

Bis zum 02.12.2026 müssen die Mitgliedstaaten die EU-Plattformarbeitsrichtlinie umsetzen. Die am 11.11.2024 veröffentlichte Richtlinie schafft einen neuen Rechtsrahmen für digitale Plattformarbeit, um Scheinselbstständigkeit zu bekämpfen. Plattformbeschäftigte erhalten dadurch potenziell mehr Schutz, während Unternehmen ihre Vertragsstrukturen anpassen müssen, um die Transparenz algorithmischer Arbeitssteuerung zu erhöhen. Zentrales Element ist dort eine widerlegbare Vermutung für das



Bild: Theyome/stock.adobe.com



Bestehen eines Arbeitsverhältnisses bei Vorliegen von Kontrolle und Steuerung durch die Plattform. Für Plattformbetreiber ergibt sich daraus ein erheblicher Anpassungsbedarf, insbesondere im Arbeitsrecht, Datenschutz und bei Überwachungssystemen.

Sozialversicherungsrechtliche Arbeitgeberpflichten

Im Sozialversicherungsrecht gilt grundsätzlich das sogenannte Territorialprinzip. Dementsprechend findet das Sozialversicherungsrecht des Staates Anwendung, in welchem die Beschäftigung ausgeübt wird. Abhängig vom Beschäftigungsstaat und der Staatsangehörigkeit der Arbeitnehmer kann jedoch auch bei der Arbeit im Ausland das deutsche Sozialversicherungsrecht weiterhin gelten. Dabei muss insbesondere zwischen EU-Mitgliedstaaten und Drittstaaten unterschieden werden. Bei einer Beschäftigung innerhalb der EU, der Länder der Europäischen Freihandelsassoziation (Norwegen, Island, Lichtenstein) und der Schweiz sollte unbedingt eine sog.

A1-Bescheinigung vorliegen. Die Spitzen der Sozialversicherung betrachten auch die auf Wunsch des Arbeitnehmers erfolgte befristete globale Beschäftigung als Entsendung, da dies nicht gegen den Willen des Arbeitgebers erfolgen kann und somit als einvernehmlich zu werten sei. Die einschlägigen Vorschriften hierzu sind nach Auffassung des GKV-Spitzenverbandes anzuwenden. Mit der A1-Bescheinigung wird für die Dauer von maximal 24 Monaten bestätigt, dass für den Beschäftigten weiter das deutsche Sozialversicherungsrecht anzuwenden ist. Bei Drittstaaten ist zu prüfen, ob mit diesen ein entsprechendes Sozialversicherungsabkommen besteht, mit denen Entsendezeiträume unter Anwendung des deutschen Sozialversicherungsrechts zwischen 12 bis 36 Monaten ermöglicht werden. Fehlt es an einem solchen Sozialversicherungsabkommen, so ist mit den vor Ort zuständigen nationalen Stellen für die Durchführung oder Koordinierung der sozialen Sicherheit Kontakt aufzunehmen, um eine rechtssichere Umsetzung zu gewährleisten.

Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat im Urteil vom 11.12.2025 (Rs. C-743/23) für Mehrstaatentätigkeiten eine grundsätzliche Entscheidung getroffen, die Auswirkungen auf das anzuwendende Sozialversicherungsrecht haben kann. Bei der Prüfung, ob ein Arbeitnehmer einen „wesentlichen Teil“ seiner Tätigkeit im Wohnstaat ausübt, sind nun sämtliche unter dem Arbeitsvertrag erbrachten Tätigkeiten zu berücksichtigen – also auch Arbeitseinsätze in Drittstaaten. Damit wird die bisherige deutsche Verwaltungspraxis aufgegeben, die Zeiträume der Tätigkeit in Drittstaaten unbeachtet zu lassen. Für global tätige Unternehmen kann dies zu einer veränderten Festlegung des anwendbaren Sozialversicherungsrechts führen – insbesondere im Rahmen von A1-Verfahren und deren Verlängerung.

Digitale Entsendebescheinigungen beantragen

Innerhalb der EU, des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) sowie der Schweiz erfolgt die Antragstellung für



A1-Bescheinigungen bereits seit einiger Zeit vollständig digital. Neu ist ab 2026, dass die digitale Antragspflicht nun auch für Entsendungen in Drittstaaten gilt, mit denen Deutschland ein Sozialversicherungsabkommen geschlossen hat. Gemäß § 106c Sozialgesetzbuch (SGB) IV sind Anträge auf die Ausstellung von Bescheinigungen über die anwendbaren Rechtsvorschriften über soziale Sicherheit (sogenannte „SVA-Bescheinigungen“) durch eine gesicherte und verschlüsselte Datenübertragung zu übermitteln. Dies erfolgt entweder über ein systemgeprüftes Entgeltabrechnungsprogramm oder das SV-Meldeportal, analog zum etablierten A1-Verfahren für EU-/EWR-Staaten und der Schweiz. Das elektronische Verfahren gilt für verschiedene Fallkonstellationen: für Personen, die in einen Abkommensstaat entsandt werden, für Personen, bei denen aus anderen Gründen die Anwendung der deutschen Rechtsvorschriften bescheinigt wird (Ausnahmevereinbarung), für Selbstständige, die vorübergehend in einem Abkommensstaat tätig werden, sowie für

Fälle, in denen eine Ausnahmevereinbarung beantragt wird. Der entsendete Mitarbeiter muss die Bescheinigung während des Auslandseinsatzes ständig in Papierform oder digital bei sich führen.

Prüfung der Pflicht zum Lohnsteuerabzug

Um Klarheit über das Bestehen der Arbeitgeberpflicht zum Lohnsteuerabzug in Deutschland zu erhalten, ist zu beurteilen, ob trotz der Entsendung noch die Arbeitgebereigenschaft im Inland gegeben ist. Danach ist gemäß § 38 Abs. 1 Satz 2 Einkommensteuergesetz (EStG) als Arbeitgeber anzusehen, wer die Lohnaufwendungen für den Arbeitnehmer wirtschaftlich trägt oder sie nach Drittvergleichsgrundsätzen zu tragen gehabt hätte. Trifft diese Definition trotz der Auslandsentsendung auf die inländische Gesellschaft zu und sind steuerpflichtige Einkünfte (Gehälter, steuerpflichtige Sachzuwendungen etc.) gegeben, so ist Lohnsteuer in Deutschland gemäß § 38 Abs. 1 EStG einzubehalten, abzuführen und es greift die Arbeitgeberhaftung nach § 42d Abs. 1 EStG. Ob die vom Arbeitgeber gezahlten Arbeitseinkünfte im Inland steuerpflichtig sind, bestimmt sich in diesem Zusammenhang nach der Frage der steuerlichen Ansässigkeit des Mitarbeiters, nach seinen Aufenthaltstagen in Deutschland und nach der Vorschrift des § 49 Abs. 1 Nr. 4 EStG bei beschränkter Steuerpflicht. Ob im auswärtigen Staat eine Pflicht zur Einbehaltung von Lohnsteuer besteht, ist nach den im Tätigkeitsstaat geltenden Steuergesetzen zu beurteilen, sofern der Staat das Gehalt überhaupt nach Abkommensrecht zur Besteuerung heranziehen darf. Die Lohnsteuerpflichten sind daher für jeden Tätigkeitsstaat und zwischenstaatlich gesondert zu beurteilen.

Erlaubnisrechtliche Bestimmungen

Regelmäßig fordern Länder, in denen einer Erwerbstätigkeit nachgegangen wird, eine (befristete) Arbeitserlaubnis bzw. ein entsprechendes Arbeitsvisum. Bei Beschäftigung innerhalb der EU dürfte ein Touristenvisa nur in den seltensten Fällen ausreichen.

Manche Länder (insgesamt 31 weltweit, u. a. Albanien, Mexiko und Thailand) bieten ein sogenanntes Remote-Working-Visum (auch digital nomad visa) an. Da es für den Arbeitgeber ein unzumutbarer Aufwand wäre, für jedes potenzielle Reiseziel der Mitarbeiter die erforderlichen Einreisebestimmungen zu prüfen, bestehen zwei Möglichkeiten. Entweder die Mitarbeiter erfüllen die einwanderungsrechtlichen Bestimmungen im jeweiligen Staat selbst (z. B. die Beantragung eines Aufenthaltstitels und/oder einer Arbeitserlaubnis) oder der Arbeitgeber beauftragt einen der hierauf spezialisierten Dienstleister, die sich mit sämtlichen Arbeitgeberpflichten wie A1-Bescheinigungen, erweiterte Meldepflichten innerhalb der EU und nicht zuletzt der einwohnerrechtlichen Meldepflichten am Ort der Beschäftigung befassen.

Zusammenfassung

Arbeitsmodelle, die eine ortsunabhängige (globale) und zeitautonome (flexible) Beschäftigung ermöglichen, stellen eine äußerst attraktive Möglichkeit dar, Arbeit und privates Leben zu verbinden, die insbesondere von der Generation Z geschätzt wird. Dies setzt eine gründliche Vorbereitung und einen bewussten Umgang mit den rechtlichen Risiken voraus. Vor allem bei ständig wechselnden Arbeitsorten ist dieses Modell mit einem enormen Verwaltungsaufwand verbunden. Arbeitgeber tun sich leichter, wenn sie die Wahl des Arbeitsortes auf EU- und EFTA-Staaten sowie die Schweiz beschränken, denn diese Staaten haben sich abkommensrechtlich zu einer kollisionsvermeidenden Verfahrensweise verpflichtet. Eine entsprechende Vereinbarung, mit der auch klare Verantwortlichkeiten zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten benannt werden, ist unerlässlich und sollte zusätzlich von verständlichem Informationsmaterial begleitet werden. Die involvierten Fach- und Führungskräfte sind entsprechend zu sensibilisieren und in der betrieblichen Umsetzung zu unterstützen. ■

Globalisierung trifft auf lokale Komplexität

Internationale Mitarbeitende im Payroll-System

Remote Work, Fachkräftemangel und globale Projekte machen internationale Beschäftigung zur Normalität. Unternehmen rekrutieren talentierte Fachkräfte weltweit, ob aus der EU, den USA oder Asien. Strategisch ein klarer Vorteil. In der Payroll wird daraus jedoch schnell eine hochkomplexe Herausforderung.

Was als einfache Gehaltszahlung beginnt, entwickelt sich rasch zu einem Geflecht aus unterschiedlichen Sozialversicherungssystemen, Steuerpflichten, Meldeverfahren und Entsenderegelungen. Internationale Mitarbeitende sind damit kein reiner Kostenfaktor – sie können zum strategischen Vorteil werden, wenn die Komplexität beherrscht wird. Andernfalls drohen teure Überraschungen.

Mehr als nur unterschiedliche Gehälter

Internationale Mitarbeitende bringen nicht nur andere Vergütungsmodelle mit, sondern vor allem andere rechtliche Welten. Die Sozialversicherung richtet sich nach EU-Verordnungen oder bilateralen Abkommen. Die A1-Bescheinigung bleibt für Entsendungen und Remote-Einsätze in der EU zentral: Sie stellt sicher, dass deutsches Sozialversicherungsrecht weiter gilt, auch bei grenzüberschreitender Telearbeit bis zu 49,99 Prozent der Arbeitszeit (nach dem multilateralen Rahmenabkommen seit 2023).

Steuerlich kommen Doppelbesteuerungsabkommen (DBA), das Betriebsstättenrisiko und länderspezifische Regelungen ins Spiel. Wechselkurse, variable Sozialabgaben und unterschiedliche Meldefristen sorgen zusätzlich für Unsicherheit. Remote-Arbeit aus Drittstaaten verstärkt das Ganze noch: Hier drohen schnell lokale Steuer- und

Sozialversicherungspflichten, die eine Shadow Payroll oder eine lokale Anstellung erfordern.

Das Planungsproblem: Fehlende Standardisierung

Während nationale Beschäftigung relativ klar strukturiert ist, fehlt bei internationalen Fällen oft jede Vergleichbarkeit. Kosten entstehen unter völlig unterschiedlichen Bedingungen. Ein Remote-Mitarbeiter aus Spanien verursacht andere Abgaben als ein Entsandter in die USA. Rechtliche Änderungen im Gastland wirken sich unmittelbar aus – und sind schwer vorhersehbar. Das Ergebnis: hohe Planungsunsicherheit und



die Notwendigkeit, ständig Szenarien durchzurechnen.

Compliance als versteckter Kostentreiber

Ein Punkt, der häufig unterschätzt wird: Compliance selbst wird zum echten Kostenfaktor. Fehler bei der sozialversicherungsrechtlichen Einordnung oder bei der steuerlichen Behandlung führen nicht nur zu Nachzahlungen und Bußgeldern, sondern auch zu einem erheblichen administrativen Aufwand – von der nachträglichen A1-Bescheinigung über Shadow-Payroll-Prozesse bis hin zu Betriebsprüfungen. Gerade bei

wachsender Remote-Quote (ein Trend, der sich bis 2030 weiter verstärken wird) summieren sich diese Risiken.

Was erfolgreiche Unternehmen anders machen

Unternehmen, die ihre internationale Payroll im Griff haben, behandeln sie nicht als Ausnahme, sondern als festen Bestandteil ihrer Planung. Sie setzen auf klare Prozesse, spezialisierte Software oder externe Partner (z. B. Employer of Record (EOR) für schnelle Einsätze), transparente Daten und regelmäßiges Reporting. Die enge Verzahnung mit HR, Payroll und Controlling, unterstützt durch KI-gestützte Szenarien, sorgt dafür, dass Kosten frühzeitig sichtbar und steuerbar werden.

Langfristig wird der Einsatz von EOR-Modellen oder globalen Payroll-Plattformen Standard. So lässt sich der strategische Vorteil internationaler Talente nutzen, ohne die Kosten aus dem Ruder laufen zu lassen.

Fazit: Zwischen Risiko und Wettbewerbsvorteil

Internationale Mitarbeitende sind weder automatisch Kostentreiber noch ein reiner Vorteil. Entscheidend ist, wie gut Unternehmen die Komplexität beherrschen. Wer sauber plant, mit klaren Strukturen, robuster Compliance und differenzierter Szenario-Planung, gewinnt echte Flexibilität und Zugang zu globalem Talent. Wer das nicht tut, zahlt – finanziell, organisatorisch und im schlimmsten Fall mit Imageschäden.

In der Payroll-Welt 2026 und darüber hinaus wird internationale Beschäftigung zum entscheidenden Prüfstein: Wer sie meistert, sichert sich einen echten Wettbewerbsvorteil in einer globalisierten Arbeitswelt. ■

Janette Rosenberg



Sonderfälle mit Sprengkraft

Die Illusion der „einfachen Fälle“

In vielen Unternehmen gelten Minijobber, Werkstudierende, kurzfristig Beschäftigte oder Rentner mit Aktivrente als Randphänomen. Ihr Anteil scheint klein, die Kosten überschaubar, der administrative Aufwand beherrschbar. Diese Einschätzung ist riskant und wird 2026 zur echten Stolperfalle.

Gerade diese atypischen Beschäftigungsformen folgen eigenen steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Regeln, die klassische Planungsmodelle schnell überfordern. Sie erzeugen unterschiedliche Abgabenstrukturen, spezielle Meldepflichten und variable Zeitmodelle. Was auf den ersten Blick nach einem übersichtlichen „Sonderfall“ aussieht, kann die gesamte Kostenstruktur verzerren, und das nicht nur punktuell, sondern systemisch. Wer hier nur pauschal plant, verliert schnell den Überblick.

Unterschiedliche Logiken statt einheitlicher Regeln

Atypische Beschäftigung kennt keine einheitliche Systematik. Jede Gruppe hat ihre eigenen Spielregeln. Minijobs mit der neuen Verdienstgrenze von 603 Euro monatlich bleiben sozialversicherungsfrei in der Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung, unterliegen aber pauschalen Beiträgen und strengen Meldepflichten nach Datenerfassungs- und übermittlungsverordnung (DEÜV) an die Minijob-Zentrale. Kurzfristige Beschäftigungen (maximal 70 Arbeitstage oder drei Monate im Jahr) sind komplett sozialversicherungsfrei – außer Umlagen –, solange sie nicht berufsmäßig ausgeübt werden. Werkstudierende dürfen während der Vorlesungszeit maximal 20 Stunden pro Woche arbeiten und bleiben in der Kranken- und Pflegeversicherung oft beitragsfrei, während in der Rentenversicherung eine Befreiung

beantragt werden muss. Und Rentner mit Aktivrente können bis zu 2.000 Euro monatlich steuerfrei hinzuverdienen, allerdings nur in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungen, nicht als Minijobber.

Jeder dieser „Sonderfälle“ ist damit ein eigener Rechenfall mit eigenen Abgaben, Meldefristen und Prüfungsrisiken. In der Praxis führt das zu einer Fragmentierung, die klassische Durchschnittsmodelle obsolet macht.



Bild: manassanprj/stock.adobe.com

Warum kleine Gruppen große Wirkung haben

Der klassische Fehler liegt im Denken in absoluten Zahlen. Auch wenn Minijobber oder Werkstudierende nur einen geringen Anteil der Belegschaft ausmachen, lösen sie strukturelle Effekte aus. Sie verzerren Durchschnittskosten, erzeugen unerwartete Mehrbelastungen durch pauschale oder fehlende Abgaben und treiben den administrativen Aufwand in die Höhe, vor allem bei der DEÜV-Meldung, der Prüfung von Beschäftigungsmerkmalen und der Abstimmung zwischen Zeitwirtschaft und Payroll.

Bei steigender Zahl solcher Verhältnisse (ein Trend, der sich durch Fachkräftemangel und Flexibilisierung bis 2030 weiter verstärkt) summieren sich diese Effekte. Plötzlich wird aus einem „kleinen“ Minijob-Pool ein

relevanter Kostenfaktor, der die Gesamtplanung kippt.

Das eigentliche Risiko: Intransparenz

Viele Unternehmen haben keine klare, getrennte Sicht auf diese Gruppen. Die Daten liegen oft fragmentiert in verschiedenen Systemen, sind nicht aktuell oder werden nicht systematisch ausgewertet. Abweichungen, etwa eine versehentliche Überschreitung der 603-Euro-Grenze oder eine falsche Einordnung eines Werkstudierenden, werden erst sichtbar, wenn die Betriebsprüfung oder Rückmeldungen der Minijob-Zentrale kommen. Dann folgen Nachzahlungen, Korrekturschleifen und im schlimmsten Fall Haftungsrisiken.

Die Folge: Scheingenauigkeit in der Planung. Was als stabile Prognose daherkommt, entpuppt sich bei genauerer Betrachtung als risikoreiche Blackbox.

Planung braucht Differenzierung

Atypische Beschäftigung lässt sich nicht mehr pauschal planen. Erfolgreiche Unternehmen gehen anders vor: Sie betrachten jede Gruppe separat, entwickeln spezifische Annahmen je Beschäftigungsform und überprüfen die Entwicklung kontinuierlich, quartalsweise oder sogar monatlich. Die enge Verzahnung mit KI-gestützten Forecasts und einer sauberen Datenbasis wird hier zum entscheidenden Vorteil.

Voraussichtlich bis 2030 wird die Fragmentierung der Arbeitswelt weiter zunehmen. Flexiblere Modelle, mehr hybride Übergänge und der demografische Druck machen atypische Beschäftigung zum Normalfall. Wer jetzt differenzierte Planungsinstrumente aufbaut, gewinnt nicht nur Genauigkeit, sondern auch echte Steuerungsfähigkeit.

Fazit: Sonderfälle sind systemrelevant

Atypische Beschäftigung ist kein Randthema mehr, sondern ein struktureller Bestandteil moderner Personalkosten. Wer sie ignoriert oder nur pauschal betrachtet, verliert an Genauigkeit, Transparenz und letztlich an wirtschaftlicher Stabilität. Wer sie hingegen aktiv differenziert und in die Gesamtplanung integriert, gewinnt ein klares Bild und damit die Kontrolle über Kosten, die früher als „einfach“ galten. In der Payroll-Welt 2026 und darüber hinaus sind genau diese Sonderfälle der eigentliche Sprengstoff oder die Chance zur echten Steuerung. ■

Janette Rosenberg



Mehr Daten, mehr Prüfungen, mehr Verantwortung

Was die DEÜV-Weiterentwicklungen wirklich bedeuten

Viele Unternehmen nahmen die Anpassungen der Datenerfassungs- und Übermittlungsverordnung (DEÜV) zum Jahreswechsel 2026 zunächst als reines IT-Thema wahr. Neue Datensätze, die verpflichtende Umstellung auf die eXtra-Schnittstelle in Version 1.5 mit SOAP-Protokoll und schärfere Prüfroutinen. All das scheint eine Aufgabe zu sein, die die Softwarehersteller mit einem Update erledigen können. Doch diese Sichtweise greift deutlich zu kurz.

Die eigentliche Veränderung findet nicht auf der Ebene der technischen Übermittlung statt, sondern darunter: in der Qualität der Stammdaten und in der Stabilität der internen Prozesse. Wer sich hier allein auf die Hersteller verlässt, riskiert steigende Rückmeldungen, längere Korrekturschleifen und im Extremfall sogar eigenständige Korrekturen durch die Einzugsstellen. Die DEÜV wird 2026 zum praktischen Qualitätstest für die gesamte Payroll- und HR-Landschaft.

Was sich 2026 tatsächlich verändert und was nicht

Die Weiterentwicklungen sind keine einzelne große Gesetzesnovelle, sondern die konsequente Fortsetzung der Digitalisierung der Sozialversicherung. Zentral sind die aktualisierten Gemeinsamen Grundsätze für die Datenerfassung und Datenübermittlung, die ab 01.01.2026 gelten, sowie die technische Pflichtumstellung auf eXtra 1.5. Die alte REST-Schnittstelle (eXtra 1.4) wurde zum 31.03.2026 abgeschaltet, in vielen Systemen wie SAP HCM erfolgte die Umstellung bereits zum 01.02.2026.

Die fachlichen Neuerungen selbst, etwa die verpflichtende Zusammenfassung von Beschäftigungszeiten bei berufsmäßig unständig Beschäftigten (Personengruppe 118) oder die automatische Mitteilung des Endes von

Entgeltersatzleistungen durch die Krankenkassen, sind den meisten Payroll-Verantwortlichen inzwischen bekannt. Wichtiger als diese Details ist das Drumherum: Die Prüfmechanismen werden spürbar schärfer, Rückmeldungen kommen strukturierter zurück und fehlerhafte Daten führen schneller zu echten Prozessunterbrechungen. Hinzu kommt die Möglichkeit der Einzugsstellen, unter bestimmten Voraussetzungen und im Einvernehmen mit dem Beschäftigten Meldungen selbst zu korrigieren. Eine klare Verschärfung der Verantwortung auf Arbeitgeberseite.

Die eigentliche Verschiebung: Von der Meldung zur Daten- und Prozessverantwortung

Früher stand vor allem die technische Korrektheit der Übermittlung im Vordergrund. 2026 rückt eine ganz andere Frage in den Mittelpunkt: Sind unsere Stammdaten wirklich konsistent, aktuell und plausibel, und das über alle beteiligten Systeme hinweg?

Softwarehersteller leisten hier wertvolle Arbeit. Sie passen Datenmodelle an, integrieren erweiterte Validierungslogiken und sorgen dafür, dass Statusrückmeldungen und Korrekturprozesse besser systemseitig abgebildet werden. Das entlastet bei der reinen Übertragung und reduziert manuellen Aufwand. Doch sie können nicht die Abstimmung zwischen



HR-System, Payroll und Zeitwirtschaft übernehmen, keine durchgängige Datenpflege sicherstellen und schon gar nicht die internen Verantwortlichkeiten klären. Genau in dieser Lücke liegt die eigentliche Herausforderung.

Kann man einfach sagen: „Die Softwarehersteller machen das schon“?

Die Antwort aus der Praxis lautet eindeutig: Nein. Die Hersteller stellen die technischen Voraussetzungen bereit, mehr Prüfungen vor der Übermittlung, eine bessere Integration ins SV-Meldeportal und automatisierte Rückmeldeprozesse. Das ist wichtig und hilft. Aber die größten Risiken

entstehen lange vorher: bei uneinheitlichen Stammdaten, bei verspäteter Pflege von Beschäftigungsmerkmalen oder bei mangelnder Abstimmung zwischen den Systemen. Selbst die ausgereifteste Software kann diese internen Schwachstellen nicht von allein beheben. Wer sich nur darauf verlässt, erlebt oft genau das, was eigentlich vermieden werden sollte: mehr Fehler, längere Bearbeitungszeiten und wachsenden Frust in den Teams.

Interne Prozesse optimieren. Warum das jetzt unverzichtbar ist

Die DEÜV-Änderungen zwingen Unternehmen dazu, die Payroll-Prozesse

endlich als durchgängige Kette zu betrachten. Viele mittelständische und größere Betriebe haben das bereits erkannt und handeln entsprechend. Statt nur einmal im Jahr einen großen Stammdatenabgleich durchzuführen, etablieren sie regelmäßige, quartalsweise Checks zwischen HR, Payroll und Zeitwirtschaft. Manche nutzen dafür bereits einfache Reports oder erste automatisierte Plausibilitätsprüfungen, die Abweichungen frühzeitig sichtbar machen.

Ebenso gewinnen Validierungsregeln an Bedeutung, die direkt in die eigenen Workflows eingebaut werden. In der Praxis bedeutet das oft, dass HR und Payroll vor größeren Meldungen gemeinsam prüfen, ob alle



Bild: Pakin/stock.adobe.com



Bild: Nirusmee/stock.adobe.com

relevanten Merkmale gepflegt sind. Unternehmen mit heterogenen Systemlandschaften schaffen dafür häufig kleine, dedizierte Melde-Teams oder klare Verantwortungsmatrizen, die genau festlegen, wer für welche Datenqualität zuständig ist.

Das SV-Meldeportal dient vielen inzwischen nicht mehr nur als Übertragungskanal, sondern als aktives Kontrollinstrument für Testläufe mit realen Daten, für schnelle Korrekturen und für die systematische Auswertung von Rückmeldungen. Statt diese nur abzuarbeiten, analysieren die Unternehmen sie gezielt, um wiederkehrende Fehlerquellen dauerhaft zu beseitigen.

Auch die Schulung der Beteiligten spielt eine größere Rolle. In internen Workshops wird vermittelt, wie sich Änderungen in der Zeitwirtschaft oder bei Unterbrechungen unmittelbar auf die DEÜV-Meldungen auswirken. Das löst das klassische Silodenken auf und schafft ein stärkeres Bewusstsein für die Zusammenhänge. Unternehmen, die diesen Weg konsequent gehen, berichten, dass die Umstellung 2026 weitgehend unspektakulär verläuft.

Praxisfolgen: Wo Risiken konkret entstehen

Trotz aller Optimierung bleiben Risiken bestehen und sie werden durch die schärferen Prüfungen noch deutlicher sichtbar. Uneinheitliche Stammdaten führen nach wie vor zu häufigen Zurückweisungen. Verspätete oder unvollständige Pflege bei Unterbrechungen oder Mandatsänderungen zieht längere Korrekturschleifen nach sich und kann im Extremfall zu Eigenkorrekturen durch die Einzugsstelle führen. In heterogenen Systemlandschaften steigt der manuelle Aufwand, und die Unsicherheit bei der Bewertung von Rückmeldungen bleibt ein ständiger Begleiter. All das kostet Zeit, Nerven und im Zweifel auch Geld.

Was jetzt konkret zu tun ist

Der Schwerpunkt liegt nicht mehr allein auf technischen Anpassungen, sondern auf der Stabilisierung der gesamten Daten- und Prozessqualität. Dazu gehören eine systematische Überprüfung und Harmonisierung der Stammdaten, die Analyse und Optimierung der End-to-End-Prozesse, klare Verantwortlichkeiten sowie ein regelmäßiges Monitoring der Rückmeldungen als Frühwarnsystem.

Fazit: Die DEÜV wird zum Qualitätstest für Payroll-Prozesse

Die Weiterentwicklungen 2026 machen eines unmissverständlich klar: Die technische Übermittlung ist weitgehend Standard geworden. Die echte Herausforderung – und zugleich die große Chance – liegt in der eigenen Daten- und Prozessqualität.

Unternehmen, die hier aktiv investieren, werden die Veränderungen kaum spüren und gewinnen gleichzeitig eine zukunftsfähige Grundlage für die weitere Digitalisierung der Sozialversicherung. Wer hingegen nur auf die Softwarehersteller wartet, erlebt die Umstellung als echten Stresstest.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, das Drumherum in den Mittelpunkt zu rücken. Denn genau dort entscheidet sich, ob die DEÜV 2026 zur lästigen Belastung oder zur ruhigen Routine wird. ■

Janette Rosenberg



VideoFlow - stock.adobe.com

HR-Prozesse analysieren und optimieren

24. Juni 2026 | online | 10:00 Uhr - 17:00 Uhr
Referent: Prof. Dr. Wilhelm Mülder

Schwerpunkte:

- ✓ Systematische Erfassung und Visualisierung aller Personalprozesse
- ✓ Methoden zur Identifikation von Optimierungspotenzialen
- ✓ Entwicklung effizienterer Arbeitsabläufe
- ✓ Methoden und Tools zur Prozessanalyse
- ✓ Workflows und Robot Process Automation (RPA)

Jetzt anmelden: www.datakontext.com



Im Blick: Lohnsteuerrecht

Entlastungsprämie im Fokus: Steuerfreie Einmalzahlung mit praktischen und politischen Fragezeichen

Die geplante steuer- und sozialabgabenfreie Entlastungsprämie in Höhe von bis zu 1.000 Euro ist vorerst gestoppt.

Der Bundesrat hat dem vom Bundestag beschlossenen Neunten Gesetz zur Änderung des Steuerberatungsgesetzes in seiner Sitzung vom 08.05.2026 nicht zugestimmt. Damit kann auch die vorgesehene Steuerbegünstigung nach dem geplanten § 3 Nr. 11d Einkommensteuergesetz zunächst nicht in Kraft treten.

Geplant war eine Regelung nach dem Vorbild der Inflationsausgleichsprämie mit einem Begünstigungszeitraum bis zum 30.06.2027.

Während die Entlastungsprämie ursprünglich als steuerliche Entlastung für Arbeitnehmer gedacht war, wurde im Finanzausschuss des Bundesrates gleichzeitig eine faktische Gegenfinanzierung über eine höhere Gewerbesteuer diskutiert.

Genau das sorgt aktuell für erhebliche Kritik aus der Wirtschaft.

Denn damit würden Unternehmen am Ende doppelt belastet. Einerseits durch freiwillige Entlastungszahlungen an Beschäftigte und andererseits durch steigende Unternehmenssteuern.

Der Bundestag hatte den folgende dargestellten gesetzlichen Regelungen zugestimmt:

Steuerfreie Zahlung bis 1.000 Euro

Kern der geplanten Neuregelung ist die Möglichkeit für Arbeitgeber, ihren Beschäftigten eine Entlastungsprämie von bis zu 1.000 Euro steuer- und sozialabgabenfrei zu gewähren. Die Leistung kann sowohl in Form von Geldzahlungen als auch als Sachbezug erfolgen. Entscheidend ist jedoch, dass sie zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbracht wird. Eine Finanzierung über Entgeltumwandlung ist ausdrücklich ausgeschlossen.

Die Steuerfreiheit soll zeitlich befristet gelten. Nach derzeitiger Planung sind Leistungen begünstigt, die ab Inkrafttreten des Gesetzes bis zum 31.12.2026 gewährt werden. Innerhalb

dieses Zeitraums können mehrere Teilzahlungen erfolgen, insgesamt ist die Begünstigung jedoch auf den Höchstbetrag von 1.000 Euro begrenzt.

Für die Entgeltabrechnung bedeutet dies bereits auf den ersten Blick einen nicht zu unterschätzenden Prüfungsaufwand. Insbesondere ist sicherzustellen, dass die Voraussetzungen der Zusätzlichkeit erfüllt sind und keine schädliche Verrechnung mit bestehenden Entgeltbestandteilen erfolgt.

Sozialversicherungsrechtliche Einordnung

Die steuerliche Privilegierung führt zugleich zu einer klaren sozialversicherungsrechtlichen Einordnung. Leistungen nach der geplanten Regelung des § 3 Nr. 11d EStG gelten nicht als Arbeitsentgelt im Sinne des § 14 Sozialgesetzbuch (SGB) IV, da sie unter die Ausnahmenvorschrift des § 1 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 Sozialversicherungsentgeltverordnung (SvEV) fallen. Damit bleiben die Zahlungen sowohl lohnsteuer- als auch sozialversicherungsfrei.

Keine Anrechnung beim Bürgergeld

Flankierend ist eine Anpassung im Bereich des Bürgergelds vorgesehen. Die Entlastungsprämie soll bei Leistungsbeziehenden nicht als Einkommen berücksichtigt werden. Ziel ist es, sicherzustellen, dass die Zahlung vollständig bei den Beschäftigten ankommt und nicht durch Anrechnungseffekte im Sozialleistungsrecht wieder aufgezehrt wird.

Auch diese Regelung folgt der Logik vergleichbarer Maßnahmen aus der Vergangenheit und soll die praktische Wirksamkeit der Prämie erhöhen.

Kritische Bewertung aus der Praxis

Während die politische Zielsetzung nachvollziehbar erscheint, stößt die geplante Entlastungsprämie in der Praxis auf deutliche Kritik. Insbesondere die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) lehnt die Maßnahme grundsätzlich ab.

Aus Sicht der Arbeitgeber wird bemängelt, dass die Prämie faktisch zu Lasten der Unternehmen geht, ohne deren wirtschaftliche Situation ausreichend zu berücksichtigen. Gerade in einer wirtschaftlich angespannten Lage sei es vielen Betrieben schlicht nicht möglich, zusätzliche freiwillige Leistungen zu gewähren.



Hinzu kommt die Kritik an der Zielgenauigkeit. Analysen vergleichbarer Maßnahmen zeigen, dass insbesondere höhere Einkommensgruppen überproportional profitieren, während Beschäftigte mit niedrigeren Einkommen deutlich seltener erreicht werden. Damit wird das politisch formulierte Ziel einer gezielten Entlastung zumindest in Frage gestellt.

Ein weiterer zentraler Kritikpunkt betrifft die konkrete Ausgestaltung der Regelung. Die zwingende Zusätzlichkeitsvoraussetzung schränkt die Flexibilität der Arbeitgeber erheblich ein. Gleichzeitig wird die kurze Umsetzungsfrist als praxisfern bewertet. Aus Sicht der BDA wäre insbesondere eine Ausweitung des Auszahlungszeitraums sinnvoll, um betriebliche Gestaltungsspielräume zu erhalten.

Auswirkungen auf die Entgeltabrechnung

Unabhängig von der politischen Bewertung steht bereits jetzt fest, dass die geplante Regelung in der Entgeltabrechnung zusätzlichen Aufwand verursachen wird. Neben der Prüfung der Zusätzlichkeit ist insbesondere die Einhaltung der betragsmäßigen Höchstgrenze zu überwachen. Zudem sind die gewährten Leistungen im Lohnkonto zu dokumentieren.

Erfahrungsgemäß liegt die Herausforderung dabei weniger in der technischen Umsetzung, sondern vielmehr in der sauberen Abgrenzung zu bestehenden Entgeltbestandteilen. Gerade hier entstehen in der Praxis regelmäßig Zweifelsfragen, die im Rahmen von Betriebsprüfungen relevant werden können.

Was nun?

Die geplante steuer- und sozialabgabenfreie Entlastungsprämie in Höhe von bis zu 1.000 Euro ist vorerst gestoppt.

Für die Praxis bedeutet die Entscheidung vor allem eines: Unsicherheit.

Viele Unternehmen und Entgeltabrechnungsstellen hatten sich bereits intensiv mit möglichen Umsetzungsfragen beschäftigt. Jetzt steht das Gesetzgebungsverfahren zunächst still.

Ganz beendet ist das Thema allerdings nicht.

Bundesregierung oder Bundestag können nun den Vermittlungsausschuss anrufen, um einen politischen Kompromiss zwischen Bundestag und Bundesrat zu erreichen.

Damit bleibt die Entlastungsprämie vorerst ein politisches Projekt mit offenem Ausgang.

Für die Praxis heißt das erneut: aufmerksam bleiben, aber aktuell keine vorschnellen Umsetzungen starten.

Aktivrente 2026: Steuerfreiheit in der Praxis angekommen – aber nicht ohne Reibungsverluste

Mit dem Aktivrentengesetz hat der Gesetzgeber zum 01.01.2026 eine neue Steuerbefreiung eingeführt, die in der Praxis bereits jetzt für erhebliche Diskussionen sorgt. Die Regelung in § 3 Nr. 21 EStG soll gezielt Anreize schaffen, dass Beschäftigte auch nach Erreichen der Regelaltersgrenze weiter tätig bleiben. Die Finanzverwaltung hat hierzu zunächst im Februar 2026 erste FAQ veröffentlicht und diese am 16.03.2026 nochmals erweitert.

Gerade diese Aktualisierung zeigt, wo die eigentlichen Herausforderungen liegen: weniger im Grundsatz, sondern vielmehr in der praktischen Umsetzung innerhalb der Entgeltabrechnung.

Grundsystematik der Steuerbefreiung

Die gesetzliche Regelung ist auf den ersten Blick klar strukturiert. Arbeitslohn aus einer Beschäftigung nach Erreichen der Regelaltersgrenze bleibt bis zu einem Betrag von 24.000 Euro jährlich steuerfrei. Voraussetzung ist, dass die Einnahmen ab dem Folgemonat nach Erreichen der Regelaltersgrenze erzielt und ausgezahlt werden.

Im Lohnsteuerabzugsverfahren erfolgt die Umsetzung über einen monatlichen Freibetrag von maximal 2.000 Euro. Dieser wird direkt in der Entgeltabrechnung berücksichtigt. Nicht ausgeschöpfte Freibeträge können jedoch im laufenden Lohnsteuerabzug nicht in andere Monate übertragen werden.



Damit steht bereits fest: Die Steuerfreiheit funktioniert zwar technisch über einen monatlichen Mechanismus, wirtschaftlich entfaltet sie ihre volle Wirkung aber häufig erst im Rahmen der Einkommensteuerveranlagung.

Mehrere Beschäftigungen

Besonders praxisrelevant ist die Frage, wie mit mehreren Beschäftigungsverhältnissen umzugehen ist. Hier stellt die Finanzverwaltung klar, dass der monatliche Freibetrag von 2.000 Euro im Lohnsteuerabzugsverfahren nur bei einem Arbeitgeber berücksichtigt werden darf.

Ein nicht ausgeschöpfter Freibetrag kann nicht auf ein weiteres Dienstverhältnis übertragen werden. Erst im Rahmen der Veranlagung kann eine Korrektur erfolgen.

Für die Praxis bedeutet das eine klare Einschränkung, die insbesondere bei parallel ausgeübten Tätigkeiten zu unerwarteten Steuerbelastungen im laufenden Jahr führen kann.

Untermontagige Beschäftigung: Neue Klarstellungen

Erst mit der Aktualisierung der FAQ vom 16.03.2026 hat die Finanzverwaltung eine bislang offene Frage beantwortet: Wie ist zu verfahren, wenn ein Arbeitsverhältnis im Laufe eines Monats beginnt oder endet?

Bei einer untermonatigen Aufnahme wird der Freibetrag zeitanteilig gewährt. Maßgeblich ist dabei eine pauschale Berechnung auf Basis von 30 Kalendertagen.

Interessant ist jedoch eine praxisrelevante Ausnahme: Liegt eine schriftliche Bestätigung des Arbeitnehmers vor, dass im betreffenden Monat kein anderer Arbeitgeber den Freibetrag berücksichtigt hat, kann der volle monatliche Freibetrag gewährt werden.

Anders sieht es bei der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses aus. Hier bleibt es zwingend bei der zeitanteiligen Berücksichtigung im Lohnsteuerabzug. Eine Korrektur ist erst im Veranlagungsverfahren möglich.

Damit entsteht genau der Effekt, den die Praxis seit Jahren kennt: Die Entgeltabrechnung bildet nicht das endgültige steuerliche Ergebnis ab.

Zusätzlicher Aufwand durch Veranlagung

Die notwendige Korrektur im Rahmen der Einkommensteuerveranlagung führt zu zusätzlichem Aufwand. Der steuerpflichtige Anteil des Arbeitslohns ist in der Lohnsteuerbescheinigung nicht gesondert ausgewiesen, sondern im Gesamtbrutto enthalten.

Die erforderlichen Informationen lassen sich häufig nur aus den Abrechnungsunterlagen des jeweiligen Monats rekonstruieren.



Hinzu kommt ein weiterer Effekt, der in der Praxis leicht übersehen wird: Wird im Rahmen der Veranlagung ein höherer Anteil des Arbeitslohns steuerfrei gestellt, hat dies unmittelbare Auswirkungen auf den Sonderausgabenabzug für Vorsorgeaufwendungen. Die auf steuerfreie Einnahmen entfallenden Beiträge sind insoweit nicht abziehbar.

Offene Fragen bei Pauschalierung und Reisekosten

Trotz der Aktualisierung der FAQ bleiben zentrale Praxisfragen weiterhin ungeklärt. Dies betrifft insbesondere die lohnsteuerliche Behandlung von Zusatzleistungen.

Diskutiert wird etwa, ob die Pauschalversteuerung für Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte weiterhin möglich ist, wenn der zugrunde liegende Arbeitslohn steuerfrei ist. Während der Gesetzeswortlaut auf das „Geltendmachen“ abstellt, spricht die Systematik der Steuerbefreiung gegen eine uneingeschränkte Anwendung.

Noch problematischer stellt sich die Situation bei Arbeitgeberleistungen für öffentliche Verkehrsmittel sowie bei steuerfreien Reisekostenerstattungen dar. Hier knüpft das Gesetz ausdrücklich an die Abziehbarkeit als Werbungskosten an, die bei steuerfreiem Arbeitslohn gerade ausgeschlossen ist.

Eine strikte Anwendung des Gesetzes würde in diesen Fällen zu sachlich kaum vertretbaren Ergebnissen führen und die praktische Umsetzung erheblich erschweren.

Bewertung für die Praxis

Die Aktivrente ist ein klassisches Beispiel für eine gut gemeinte steuerpolitische Maßnahme, deren Umsetzung in der Praxis deutlich komplexer ausfällt als ursprünglich gedacht.

Für die Entgeltabrechnung bedeutet dies vor allem eines: erhöhte Aufmerksamkeit. Die korrekte Anwendung des monatlichen Freibetrags, die Prüfung bei mehreren Beschäftigungen sowie die Behandlung untermonatiger Ein- und Austritte erfordern klare Prozesse und eine saubere Dokumentation.

Gleichzeitig zeigt sich, dass die endgültige steuerliche Wirkung häufig erst im Veranlagungsverfahren eintritt. Damit verschiebt sich ein Teil der Verantwortung vom Arbeitgeber hin zum Arbeitnehmer und dessen steuerlicher Beratung.

Ausblick

Die Finanzverwaltung hat mit der Aktualisierung der FAQ einen wichtigen Schritt zur Klarstellung unternommen. Gleichwohl bleiben zentrale Fragen offen, insbesondere im Bereich der Zusatzleistungen und der praktischen Abgrenzung.

Für die Praxis bleibt daher entscheidend, die weitere Entwicklung aufmerksam zu verfolgen. Denn eines zeichnet sich bereits jetzt ab: Die Aktivrente wird die Entgeltabrechnung noch länger beschäftigen, als es der Gesetzgeber ursprünglich vorgesehen hat. ■

Lohnsteuer – KOMPAKT für die Personalpraxis

Besteuerung einer Urlaubsabgeltung für mehrere Jahre

Nicht selten kommt es vor, dass Beschäftigte ihren Urlaub finanziell abgegolten bekommen. Dies kommt z.B. nach längerer Krankheit oder Freistellung vor und dann, wenn das Arbeitsverhältnis beendet wird.

Fraglich ist immer, ob eine mehrjährige Urlaubsabgeltung ermäßigt besteuert werden kann. Hiermit haben sich zuletzt mehrere Finanzgerichte beschäftigt. Durch die ermäßigte Besteuerung nach § 34 EStG zahlen die Beschäftigten auf die Urlaubsabgeltung weniger Lohnsteuern.

Das endgültige Urteil des Bundesfinanzhofs zu dieser Frage liegt aber noch nicht vor. Grundsätzlich sind Lohnnachzahlungen, beispielsweise für nicht ausgeglichene Überstunden oder nicht genommenen Urlaub, und Jubiläumswendungen steuerpflichtig.

Unter bestimmten Voraussetzungen allerdings können sie als Vergütung für mehrjährige Tätigkeiten nach § 34 Abs. 2 Nr. 4 EStG ermäßigt besteuert werden. Hierbei wird die sogenannte Fünftelregelung nach § 34 Abs. 1 EStG angewendet. Dadurch ergeben sich regelmäßig steuerliche Vorteile. Gleiches gilt für Abfindungen, die als sogenannte Entschädigungen ebenfalls der Fünftelregelung nach § 34 Abs. 2 Nr. 2 EStG unterliegen.

Wichtiger Hinweis: Vor allem die Abfindung, aber auch die Abgeltung, wird nicht mehr im Lohnsteuerabzug ermäßigt besteuert. Arbeitgeber müssen also die reguläre Lohnsteuer nach den geltenden Lohnsteuerabzugsmerkmalen einbehalten und abführen. Die Ermäßigung der Lohnsteuer erfolgt ausschließlich im Einkommensteuerfestsetzungsverfahren. Hierzu müssen die Beschäftigten zwingend eine Einkommensteuererklärung

abgeben. Automatisch wird die Finanzverwaltung bei Zahlung einer Abfindung keine ermäßigte Besteuerung durchführen.

Die Abfindung stellt aber kein Entgelt dar und ist somit von der Sozialversicherung befreit. Die Besteuerung einer Urlaubsabgeltung hingegen kann ggf. bereits im Lohnsteuerabzug ermäßigt versteuert werden. Hiermit beschäftigten sich verschiedene Finanzgerichte: Beim Finanzgericht München ging es um einen Betroffenen, der in

den Jahren 2020 bis 2022 schwer erkrankt war, sodass er seinen Urlaub nicht antreten konnte. Der Arbeitgeber hatte bestätigt, dass es sich bei der Abgeltung von 71 Urlaubstagen um nicht genommenen Urlaub dieser Jahre handele. Das Finanzamt besteuerte die Lohneinkünfte trotzdem nach dem regulären Einkommensteuertarif und wandte die Fünftelregelung nicht an.

Die Richter des Finanzgerichts München gaben mit Urteil vom 27.11.2025 zum Aktenzeichen 10 K 714/25 den

Bild: Andrey Popov/stock.adobe.com



Erben, welche die Auszahlung erhielten, Recht. Nach Ansicht der Richter besteht ein Anspruch auf ermäßigte Besteuerung des abgegoltenen Urlaubs. Eine Tätigkeit ist mehrjährig, soweit sie einen Zeitraum von mehr als zwölf Monaten umfasst und sich über mindestens zwei Veranlagungszeiträume erstreckt.

Im Streitfall waren beide Voraussetzungen erfüllt, da die Abgeltung für die Jahre 2020 bis 2022 erfolgte. In einem anderen Fall hatte das Finanzgericht Hamburg mit Urteil vom 19.03.2019 zum Aktenzeichen 6 K 80/18, auf das sich auch das Finanzamt berufen hatte, anders entschieden. Nach Auffassung der Richter von damals fließen die Urlaubsabgeltungsansprüche für mehrere Jahre in lediglich einem Veranlagungszeitraum zu. Sie stellten aber kein Entgelt für eine mehrjährige Tätigkeit dar, weil sich der Urlaubsabgeltungsanspruch für den nicht genommenen Urlaub auf das konkrete Jahr beziehe und folglich auch für diesen gezahlt werde. Die Richter des Finanzgerichts München schlossen sich dieser Sichtweise ausdrücklich nicht an. Letztlich könne es

mit der Hamburger Argumentation zu keiner Zusammenballung mehr kommen, weil sich die Bestandteile des Entgelts immer auf die geleistete Arbeitstätigkeit der Beschäftigten in einem konkreten einzelnen Jahr beziehen. Daher ließen die Münchener Richter die Revision im Hinblick auf die abweichende Entscheidung des Finanzgerichts Hamburg sowie eine bisher fehlende höchstrichterliche Entscheidung zu. Das Aktenzeichen beim Bundesfinanzhof lautet VI R 21/25.

Praxishinweise

In vergleichbaren Fällen sollte Einspruch erhoben werden und mit Verweis auf das Aktenzeichen das Ruhen des Verfahrens beantragt werden. Auch das Finanzgericht in Münster hat in einem aktuellen Fall zu Urlaubsabgeltungsansprüchen entschieden.

Mit Urteil vom 13.11.2025 zum Aktenzeichen 12 K 1853/23 E urteilten die Richter, dass die zusammengeballt

zugeflossene Zahlung eine Vergütung für eine mehrjährige Tätigkeit darstellt. Diese ist ermäßigt zu besteuern. Im Fall in Münster umfasste die Urlaubsabgeltung Ansprüche aus den Jahren 2023 bis 2025. Der Betroffene war für zwei Jahre unwiderruflich freigestellt. Während dieser Freistellungsphase war eine tatsächliche Inanspruchnahme des Urlaubs ausgeschlossen oder zumindest nicht erfolgt. Nach Auffassung der Richter des Finanzgerichts handelt es sich damit nicht um eine steuerlich motivierte Verschiebung von Lohnbestandteilen. Die Richter sind der Auffassung, dass die Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs (BFH) zu Überstundenvergütungen dahin gehend anzuwenden ist, dass sowohl Überstundenvergütung als auch Urlaubsabgeltung auf einem Gegenseitigkeitsverhältnis von zusätzlicher Arbeitsleistung bzw. Verzicht auf Freizeit beruhen. Für Überstundenvergütungen, die für einen Zeitraum von mehr als zwölf Monaten jahresübergreifend gezahlt werden, hatte der BFH mit Urteil vom 02.12.2021 zum Aktenzeichen VI R 23/19 entschieden, dass die Tarifermäßigung zu gewähren ist.

Auch gegen die Entscheidung aus Münster wurde von der Finanzverwaltung Revision beim BFH eingelegt. Das Aktenzeichen lautet VI R 23/25. Auch hier kann in vergleichbaren Fällen Einspruch erhoben werden.

Achtung: Seit 2025 ist die Anwendung der sogenannten Fünftelregelung auf Arbeitslohn für mehrere Kalenderjahre ebenso wie für Abfindungen nicht mehr im Lohnsteuerabzugsverfahren, sondern nur noch im Rahmen der Steuererklärung möglich.

Zum 01.01.2025 wurden § 39b Abs. 3 Satz 9 und 10 EStG gestrichen. Aus Arbeitgebersicht bestehen weiterhin Pflichten bei der Lohnsteuerbescheinigung. Unter Nummer 10 des Ausdrucks sind der Arbeitslohn für mehrere Kalenderjahre und Entschädigungen zu bescheinigen. ■

Daniela Karbe-Geßler



Steuerberaterkammer fordert Erleichterung

Erstattung von Stromkosten

Die steuerliche Behandlung der vom Arbeitnehmer selbst getragenen Stromkosten für das Aufladen von elektrischen oder hybriden Dienstfahrzeugen hat durch eine Änderung der Verwaltungsauffassung eine erhebliche praktische Bedeutung für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und die Entgeltabrechnung gewonnen.

Hintergrund ist die Aufhebung der bislang geltenden pauschalen Vereinfachungsregelungen durch ein Schreiben des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) vom 11.11.2025. Die damit verbundenen Änderungen führen zu einem deutlich erhöhten administrativen Aufwand in der Praxis und haben in der

steuerlichen Fachwelt bereits erhebliche Kritik ausgelöst.

Bisherige Pauschalregelung bis Ende 2025

Bis Ende des Jahres 2025 konnten Arbeitgeber beim Auslagenersatz für privat getragenen Ladestrom auf

pauschale Vereinfachungsregelungen zurückgreifen. Grundlage hierfür war das BMF-Schreiben vom 29.09.2020 zur steuerlichen Förderung der Elektromobilität im Straßenverkehr. Dieses Schreiben enthielt in den Randnummern 23 und 24 ausdrücklich Pauschalen für Stromkosten, die Arbeitnehmer beim Laden eines



elektrischen oder hybriden Dienstfahrzeugs zu Hause selbst tragen. Die Pauschalen lagen abhängig von Fahrzeugtyp und vorhandener Lademöglichkeit beim Arbeitgeber zwischen 15 Euro und 70 Euro monatlich. Diese Regelung war ursprünglich bis zum 31.12.2030 vorgesehen und sollte insbesondere der Verwaltungsvereinfachung dienen.

Mit BMF-Schreiben vom 11.11.2025 wurde diese Regelung jedoch für alle offenen Fälle ersetzt. Die bisher vorgesehenen Pauschalen können nur noch für Arbeitslohn angewendet werden, der für Lohnzahlungszeiträume bis einschließlich 31.12.2025 gezahlt wurde. Gleiches gilt für sonstige Bezüge, die bis zu diesem Zeitpunkt zugeteilt sind. Für Zeiträume ab dem Jahr 2026 entfällt die bisherige Pauschalregelung vollständig.

Neue Anforderungen ab dem Jahr 2026

Diese kurzfristige Änderung hat in der Praxis erhebliche Auswirkungen. Die bisherige pauschale Abgeltung der Stromkosten wird durch ein System ersetzt, das auf einer individuellen Ermittlung des tatsächlichen Stromverbrauchs basiert. Für die steuerfreie Erstattung durch den Arbeitgeber ist künftig ein konkreter Nachweis der geladenen Strommenge erforderlich. Dieser Nachweis muss über einen gesonderten stationären oder mobilen Stromzähler erfolgen, beispielsweise über eine Wallbox mit integrierter Messfunktion oder über fahrzeugintern dokumentierte Ladeinformationen.

Neben der Strommenge ist auch der individuelle Strompreis des Arbeitnehmers zu berücksichtigen.

Maßgeblich ist grundsätzlich der tatsächliche Preis pro Kilowattstunde aus dem Stromlieferungsvertrag des Arbeitnehmers. Zusätzlich ist ein anteiliger Grundpreis einzubeziehen, soweit dieser im Stromtarif enthalten ist. Der Arbeitgeber muss diese Angaben dokumentieren, um den steuerfreien Auslagenersatz zutreffend ermitteln zu können. Ein einfacher Eigenbeleg des Arbeitnehmers genügt hierfür ausdrücklich nicht.

Besondere Schwierigkeiten können sich bei dynamischen Stromtarifen ergeben. In solchen Fällen kann zur Ermittlung der erstattungsfähigen Stromkosten der durchschnittliche monatliche Strompreis je Kilowattstunde zugrunde gelegt werden. Dieser umfasst ebenfalls den anteiligen Grundpreis. Alternativ kann zur Vereinfachung der vom Statistischen Bundesamt halbjährlich veröffentlichte durchschnittliche Gesamtstrompreis für private Haushalte verwendet werden.

Auswirkungen auf die Praxis der Entgeltabrechnung

Trotz dieser vorgesehenen Vereinfachungen führt die neue Regelung in der Praxis zu erheblichen zusätzlichen Anforderungen an die Lohnabrechnung. Arbeitgeber müssen neue Prozesse zur Erfassung der geladenen Strommenge etablieren und entsprechende Dokumentationssysteme aufbauen. Arbeitnehmer sind regelmäßig verpflichtet, ihre Zählerstände oder andere Nachweise über den Stromverbrauch an den Arbeitgeber zu übermitteln. Hinzu kommt die Notwendigkeit, die jeweils geltenden Strompreise einschließlich Grundpreisanteilen zu ermitteln und zu dokumentieren.

Besonders komplex wird die Situation, wenn mehrere Fahrzeuge über dieselbe Ladeeinrichtung geladen werden oder wenn die Lademenge nicht fahrzeugspezifisch erfasst wird. In solchen Fällen kann die eindeutige Zuordnung der Strommenge zu einem bestimmten Dienstfahrzeug erhebliche praktische Schwierigkeiten verursachen. Auch bei dynamischen Stromtarifen entsteht zusätzlicher



Bild: Superingo/stock.adobe.com

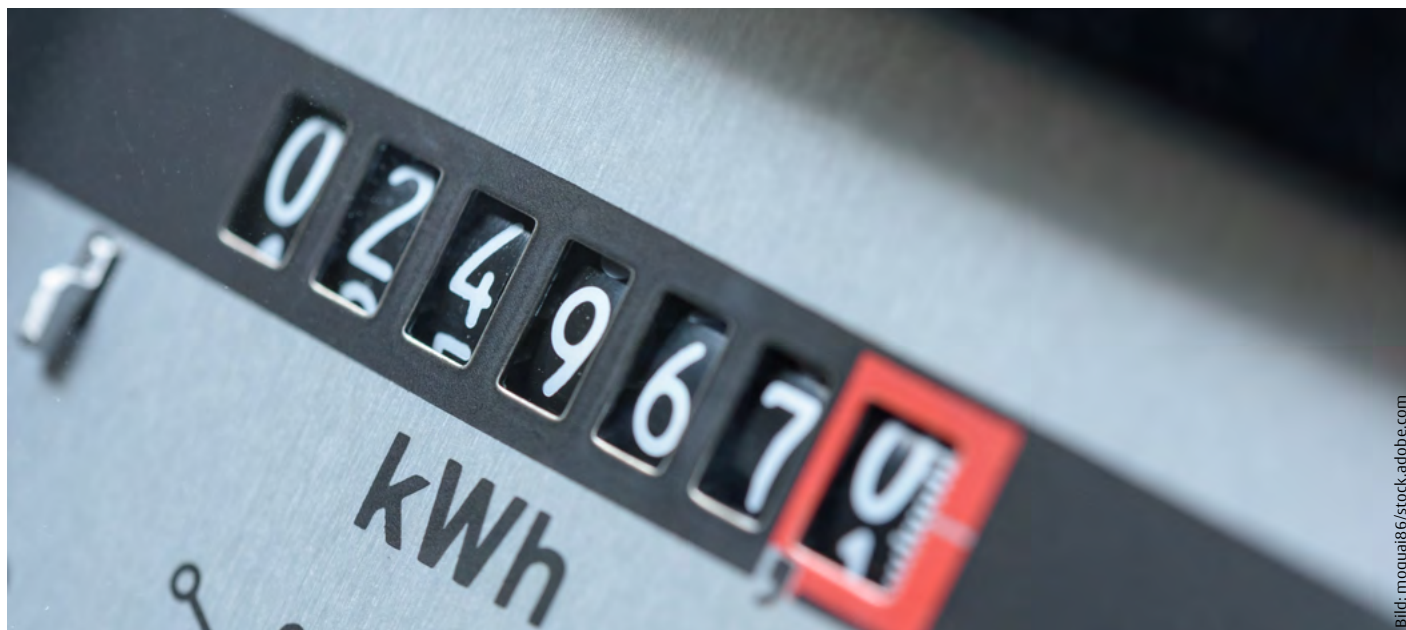


Bild: moquai86/stock.adobe.com

Verwaltungsaufwand, da die Ermittlung der tatsächlichen Stromkosten individuell und regelmäßig erfolgen muss.

Weitere Probleme können auftreten, wenn bisherige Pauschalen Bestandteil arbeitsvertraglicher Vereinbarungen sind. In solchen Fällen muss künftig geprüft werden, in welchem Umfang die vertraglich vereinbarte Zahlung mit den tatsächlich ermittelten Stromkosten übereinstimmt. Soweit die Pauschale die nachgewiesenen Kosten übersteigt, kann ein steuerpflichtiger Arbeitslohn entstehen. Dies erfordert eine differenzierte lohnsteuerliche Behandlung innerhalb der Entgeltabrechnung.

Kritik aus der steuerlichen Praxis

In der steuerlichen Fachliteratur sowie in Stellungnahmen aus der Praxis wird die kurzfristige Abschaffung der Pauschalen kritisch bewertet. Besonders problematisch erscheint dabei, dass die bisherige Regelung ursprünglich bis zum Jahr 2030 gelten sollte und daher in vielen Unternehmen bereits dauerhaft in Prozesse und arbeitsvertragliche Regelungen integriert worden war. Die nun eingeführte Einzelfallermittlung steht dem Ziel eines Bürokratieabbaus im Steuerrecht entgegen und führt zu zusätzlichen Ermittlungs- und

Dokumentationspflichten sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer.

Position der Bundessteuerberaterkammer

Vor diesem Hintergrund hat sich auch die Bundessteuerberaterkammer deutlich positioniert. In einem Schreiben an das Bundesministerium der Finanzen vom 03.02.2026 kritisiert sie die kurzfristige Abschaffung der Pauschalen ausdrücklich und fordert eine Rückkehr zu praktikablen Pauschalregelungen. Nach Auffassung der Kammer widerspricht die neue Regelung grundlegenden steuerpolitischen Zielen, insbesondere dem vielfach formulierten Anspruch, steuerliche Bürokratie abzubauen und Vereinfachungen im Steuerrecht zu schaffen.

Die Bundessteuerberaterkammer weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Typisierungen und Pauschalierungen im Steuerrecht eine zentrale Rolle spielen. Gerade dort, wo eine Einzelfallprüfung nur mit erheblichem Verwaltungsaufwand möglich ist, sind pauschale Regelungen ein anerkanntes Instrument zur Vereinfachung. Im vorliegenden Fall führt die Abkehr von den bisherigen Pauschalen aus Sicht der Kammer zu einer erheblichen Mehrbelastung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Zudem kann die notwendige Vorlage von

Stromlieferverträgen und Verbrauchsdaten einen Eingriff in die Privatsphäre der Beschäftigten darstellen.

Klare Forderung

Vor diesem Hintergrund fordert die Bundessteuerberaterkammer ausdrücklich eine Rückkehr zu echten Pauschalen für den Auslagenersatz von Stromkosten beim Laden von Dienstfahrzeugen. Eine solche Lösung könnte nach ihrer Auffassung vergleichbar ausgestaltet werden wie die bereits bestehenden Pauschalregelungen für beruflich veranlasste Telekommunikationsaufwendungen. Damit würde nicht nur der Verwaltungsaufwand reduziert, sondern auch ein Beitrag zur Förderung der Elektromobilität geleistet.

Für die Praxis der Entgeltabrechnung bleibt zunächst festzuhalten, dass Arbeitgeber sich auf die neuen Nachweis- und Dokumentationspflichten einstellen müssen. Gleichzeitig zeigt die klare Positionierung der Bundessteuerberaterkammer, dass die Diskussion über eine praktikablere Ausgestaltung dieser Regelungen noch nicht abgeschlossen ist. Ob die Finanzverwaltung die Kritik aus der Praxis aufgreift und erneut zu pauschalen Vereinfachungsregelungen zurückkehrt, bleibt daher abzuwarten. ■

Markus Stier



alga-Sommer-akademie

Aktuelles aus Entgeltabrechnung/Personalbetreuung,
Fachwissen und Tipps für die Praxis

6. bis 7. August 2026 | Lüneburg

Referenten: Michael Brauers, Markus Stier

Themenschwerpunkte:

- ✓ Praxisforum
- ✓ Digitalisierung in der Entgeltabrechnung
- ✓ Update Elektromobilität und Co.
- ✓ Beitragsrechtliche Behandlung von Arbeitgeberleistungen während einer Entgeltersatzleistung
- ✓ Update Aktivrente und Co.
- ✓ Wertguthaben vs. Arbeitszeitkonten
- ✓ Entgeltabrechnung und künstliche Intelligenz
- ✓ Aktuelle Themen aus der Praxis

Jetzt anmelden: www.datakontext.com/sommerakademie



Im Blick: Sozialversicherungsrecht

GKV-Beitragsatzstabilisierung 2026: Stabilität durch Systemeingriffe

Mit dem Referentenentwurf eines GKV-Beitragsatzstabilisierungsgesetzes reagiert das Bundesministerium für Gesundheit auf die zunehmend kritische Finanzlage der Gesetzliche Krankenversicherung. Die Ausgangslage ist eindeutig: Die Ausgaben steigen mit rund 8 Prozent jährlich deutlich schneller als die Einnahmen. Bereits für 2027 wird eine erhebliche Finanzierungslücke prognostiziert, die ohne Gegenmaßnahmen zu weiter steigenden Zusatzbeiträgen führen würde.

Der Gesetzentwurf setzt auf mehreren Ebenen gleichzeitig an und verfolgt dabei einen klaren Kurs: Die Dynamik auf der Ausgabenseite soll strukturell begrenzt werden, während gleichzeitig zusätzliche Einnahmequellen erschlossen werden.

Kern der Reform ist die Rückkehr zu einer strikt einnahmenorientierten Ausgabenpolitik. Vergütungs- und Preissteigerungen im Gesundheitswesen sollen künftig grundsätzlich an die Entwicklung der beitragspflichtigen Einnahmen gekoppelt werden. Die sogenannte Grundlohnrate fungiert damit als verbindliche Obergrenze. Diese Regelung greift flächendeckend, von der vertragsärztlichen Versorgung über Krankenhäuser bis hin zu

Heilmittelerbringern und Krankenkassen selbst. Parallel wird die bisherige vollständige Refinanzierung von Tarifsteigerungen aufgegeben, was den wirtschaftlichen Druck auf Einrichtungen im Gesundheitswesen spürbar erhöhen dürfte.

Auch im Arzneimittelbereich wird ein zusätzlicher Steuerungsmechanismus eingeführt. Ein dynamischer Herstellerabschlag soll künftig sicherstellen, dass auch die pharmazeutische Industrie an der Stabilisierung der GKV-Finzen beteiligt wird. Ergänzend werden Verwaltungsausgaben der Krankenkassen gedeckelt, Werbeausgaben reduziert und Vergütungsstrukturen stärker reguliert.

Auf der Einnahmenseite enthält der Entwurf ebenfalls weitreichende Maßnahmen. Der pauschale Arbeitgeberbeitrag für geringfügig Beschäftigte soll auf das Niveau des allgemeinen Beitragsatzes zuzüglich Zusatzbeitrag angehoben werden. Damit verliert der Minijob einen Teil seiner bisherigen Sonderstellung. Zusätzlich ist eine einmalige Anhebung der Beitragsbemessungsgrenze vorgesehen, wodurch höhere Einkommen stärker zur Finanzierung herangezogen werden.

Besonders einschneidend ist die geplante Neuausrichtung der beitragsfreien Familienversicherung. Diese soll künftig auf bestimmte Fallgruppen begrenzt werden, etwa bei Betreuung



kleiner Kinder oder im Pflegekontext. In anderen Fällen ist ein zusätzlicher Beitragszuschlag vorgesehen. Damit wird ein zentrales Element des bisherigen Solidarprinzips neu justiert.

Auch Versicherte werden stärker beteiligt. Die Zuzahlungen werden angehoben und künftig dynamisch an die Einkommensentwicklung gekoppelt. Gleichzeitig ist eine Absenkung des Krankengeldes vorgesehen, ebenso wie Anpassungen bei einzelnen Leistungsbereichen, etwa beim Zahnersatz. Ergänzend führt der Entwurf mit der Teilkrankschreibung und einem entsprechenden Teilkrankengeld neue Instrumente ein, die eine schrittweise Rückkehr in den Arbeitsprozess ermöglichen sollen.

Insgesamt ergibt sich ein klar konturiertes Bild: Die Stabilisierung der Beitragssätze erfolgt nicht über einzelne punktuelle Maßnahmen, sondern durch ein breit angelegtes Bündel aus Ausgabenbegrenzung, Einnahmeausweitung und Umverteilung innerhalb des Systems. Die Eingriffe reichen dabei tief in bestehende Strukturen hinein und verändern zentrale Mechanismen der GKV-Finanzierung.

Statusfeststellung im Umbruch: Zwischen Orientierung und Systemreform

Die Abgrenzung zwischen abhängiger Beschäftigung und selbstständiger Tätigkeit gehört weiterhin zu den konfliktträchtigsten Themen im Sozialversicherungsrecht. Neue Instrumente zur Orientierung treffen dabei auf gesetzgeberische Überlegungen, die das System selbst verändern könnten.

DRV-Selbstcheck: Mehr Transparenz – aber keine Rechtssicherheit

Die Deutsche Rentenversicherung Bund hat einen digitalen „Selbstcheck Erwerbsstatus“ veröffentlicht und erweitert damit ihr Angebot im Bereich der Statusfeststellung. Das Tool ermöglicht eine erste Einschätzung, ob eine Tätigkeit eher als abhängige Beschäftigung oder als selbstständige Tätigkeit einzuordnen ist.

Grundlage ist ein strukturierter Fragenkatalog mit rund 30 Einzelfragen zu zentralen Abgrenzungskriterien. Im Fokus stehen insbesondere die konkrete Ausgestaltung der Tätigkeit, die Eingliederung in die Arbeitsorganisation sowie das Vorliegen eines Unternehmerrisikos. Die Beantwortung kann sowohl aus Sicht des Auftraggebers als auch des Auftragnehmers erfolgen und nimmt regelmäßig nur wenige Minuten in Anspruch. Die anschließende Einschätzung orientiert sich an den von der Rechtsprechung entwickelten Kriterien.

Auffällig ist der hohe Detaillierungsgrad der Abfragen. Aspekte wie Weisungsbindung, organisatorische Einbindung oder der Umgang mit Abwesenheiten werden deutlich konkreter erfasst als in bisherigen Veröffentlichungen der Sozialversicherungsträger. Damit kann der Selbstcheck in der Praxis zu einem besseren Verständnis der maßgeblichen Prüfkriterien beitragen.

Gleichzeitig bleibt seine Aussagekraft begrenzt. Die Deutsche Rentenversicherung Bund stellt ausdrücklich klar, dass es sich um eine unverbindliche Orientierung handelt. Der Selbstcheck ersetzt kein Statusfeststellungsverfahren und entfaltet keine rechtliche Bindungswirkung. Auch bleibt offen, inwieweit die Ergebnisse mit späteren Prüfentscheidungen übereinstimmen.



Hinzu kommt, dass zentrale Fallgruppen, insbesondere Gesellschafter-Geschäftsführer und vergleichbare Konstellationen, vom Anwendungsbereich ausgeschlossen sind. Gerade in diesen Bereichen besteht jedoch regelmäßig ein besonders hoher Klärungsbedarf.

Der Selbstcheck schafft damit mehr Transparenz im bestehenden System, ohne die grundlegende Rechtsunsicherheit zu beseitigen.

Systemwechsel in Sicht: „Neue Selbstständigkeit“ als dritter Weg

Dass der Bedarf über reine Orientierungshilfen hinausgeht, zeigt der Blick auf die aktuelle Gesetzgebung. Mit einem Referentenentwurf verfolgt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das Ziel, die Statusfeststellung strukturell neu auszurichten.

Kern des Entwurfs ist die Einführung einer zusätzlichen Kategorie, der sogenannten „neuen Selbstständigkeit“. Diese soll neben die bisherige Abgrenzung nach § 7 Abs. 1 Sozialgesetzbuch (SGB) IV treten, die im Wesentlichen auf Weisungsgebundenheit und Eingliederung abstellt. Die arbeitsrechtliche Einordnung bleibt davon unberührt, sodass ein und dasselbe Rechtsverhältnis künftig unterschiedlich bewertet werden kann.

Die Einordnung als „neue Selbstständigkeit“ setzt voraus, dass beide Vertragsparteien von einer selbstständigen Tätigkeit ausgehen und ein unternehmerisches Handeln vorliegt. Dieses

wird durch mehrere Kriterien konkretisiert, von denen ein Teil zwingend erfüllt sein muss. Ergänzend ist ein Vorbeschäftigungsverbot vorgesehen.

Gleichzeitig wird die neue Selbstständigkeit nicht beitragsfrei ausgestaltet. Vielmehr soll eine Versicherungspflicht in der gesetzlichen Rentenversicherung bestehen, wobei die Beiträge allein vom Selbstständigen zu tragen sind. Als Bemessungsgrundlage dient die Vergütung abzüglich eines pauschalen Abschlags.

Besonders weitreichend sind die vorgesehenen Pflichten für Auftraggeber. Diese sollen – vergleichbar mit klassischen Beschäftigungsverhältnissen, für Meldung, Beitragsabführung und Prüfung verantwortlich sein. Damit würde ein erheblicher administrativer Aufwand auf die Unternehmen verlagert.

Der Ansatz zielt darauf ab, die bestehende binäre Systematik um eine zusätzliche Kategorie zu erweitern und damit mehr Flexibilität in der Bewertung moderner Erwerbsformen zu schaffen. Gleichzeitig entstehen neue Abgrenzungsfragen, da auch die Kriterien der „neuen Selbstständigkeit“ auslegungsbefähigt bleiben.

Fazit: Mehr Klarheit – oder mehr Komplexität?

Beide Entwicklungen verfolgen ein gemeinsames Ziel: mehr Transparenz und Rechtssicherheit in der Statusfeststellung. Während der Selbstcheck vor allem das





Bild: MAMPY/stock.adobe.com

bestehende System verständlicher machen soll, geht der Referentenentwurf einen Schritt weiter und greift direkt in die Systematik ein.

Ob dieser Ansatz tatsächlich zu mehr Rechtssicherheit führt oder zusätzliche Komplexität schafft, wird maßgeblich von der praktischen Umsetzung abhängen. Für Unternehmen und Berater bleibt die Statusfeststellung damit auch künftig ein sensibles und strategisch relevantes Thema.

Arbeitslosenversicherung: Reformdebatte gewinnt an Dynamik

Mit dem Entwurf eines Positionspapiers zur Reform des Arbeitslosengeldes bringt die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) weitreichende Vorschläge in die arbeitsmarktpolitische Diskussion ein. Ziel ist es, die Arbeitslosenversicherung stärker auf ihre Kernfunktion als Risikoversicherung auszurichten und gleichzeitig zusätzliche Erwerbsanreize zu schaffen.

Im Zentrum der Vorschläge steht die Vereinheitlichung der Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes auf zwölf Monate. Damit würde ein zentrales Element der aktuellen Systematik entfallen, nach der sich die Anspruchsdauer bislang nach Alter und Versicherungszeiten staffelt und für ältere Beschäftigte bis zu 24 Monate betragen kann. Hintergrund ist die These, dass längere Bezugszeiten den Wiedereinstieg in eine Beschäftigung verzögern und insbesondere im rentennahen Alter als Brücke in den Ruhestand genutzt werden.

Ein weiterer Reformansatz betrifft die Rentenversicherungsbeiträge während des Leistungsbezugs. Künftig soll die Bundesagentur für Arbeit nur noch den Arbeitgeberanteil tragen, während Leistungsempfänger ihren Anteil selbst übernehmen. Dies würde die Systematik stärker an die reguläre Beitragsverteilung in der Sozialversicherung annähern und zugleich finanzielle Anreize zu einer schnellen Arbeitsaufnahme erhöhen.

Auch das Dispositionsrecht nach § 137 Abs. 2 SGB III steht zur Disposition. Die bisherige Möglichkeit, den Beginn des Leistungsbezugs zu verschieben und damit Sperrzeiten zu umgehen, wird als systemwidrig bewertet. Die Abschaffung soll dazu beitragen, den Versicherungscharakter des Arbeitslosengeldes zu stärken und Fehlanreize zu reduzieren.

Ergänzend wird vorgeschlagen, die Arbeitgeberbeiträge zur Arbeitslosenversicherung für Beschäftigte nach Erreichen der Regelaltersgrenze abzuschaffen. Da trotz Beitragszahlung keine Leistungsansprüche entstehen, wird hierin ein Verstoß gegen das Äquivalenzprinzip gesehen. Die Maßnahme zielt darauf ab, die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer attraktiver zu machen und vorhandene Erwerbspotenziale besser zu nutzen.

Ein Blick auf die aktuelle politische Lage zeigt jedoch: Es handelt sich bislang um Reformvorschläge, nicht um beschlossene Maßnahmen. Die Bundesregierung hat für das Jahr 2026 keine konkreten Änderungen beim Arbeitslosengeld umgesetzt. Vielmehr bewegen sich die diskutierten Anpassungen derzeit im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessenlagen zwischen Wirtschaft, Politik und Sozialpartnern. Auch die Bundesagentur für Arbeit selbst steht angesichts steigender Ausgaben unter Druck, hat jedoch bislang keine vergleichbar weitreichenden Leistungseinschnitte empfohlen.

Die aktuelle Debatte verdeutlicht damit einen grundlegenden Zielkonflikt: Während auf der einen Seite die Aktivierung von Arbeitskräften und die Stabilisierung der Sozialversicherungssysteme im Vordergrund stehen, betonen andere Akteure die Schutzfunktion des Arbeitslosengeldes insbesondere für ältere und langjährig Beschäftigte.

Die vorgeschlagenen Reformen markieren insofern keine kurzfristige Gesetzesänderung, sondern einen strategischen Richtungsimpuls. Ob und in welchem Umfang diese Ansätze in konkrete Gesetzgebung münden, dürfte maßgeblich von der weiteren arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Entwicklung abhängen. ■

Janette Rosenberg

Statusfeststellungsverfahren

Abhängig beschäftigt oder selbstständig tätig

Mithilfe des Statusfeststellungsverfahrens kann sozialversicherungsrechtlich vorzeitig geklärt werden, ob eine Person in einer abhängigen Beschäftigung oder in einer selbstständigen Tätigkeit steht.

Mit dem Statusfeststellungsverfahren nach § 7a Abs. 1 Satz 1 Sozialgesetzbuch (SGB) IV soll den Beteiligten (Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder Auftraggeber und Auftragnehmer) Rechtssicherheit darüber verschafft werden, ob jemand selbstständig oder abhängig beschäftigt für einen Betrieb tätig ist. Unter

den Schutzbereich der gesetzlichen Sozialversicherung fallen grundsätzlich nur abhängig Beschäftigte.

Entrichtung der Beiträge

Nur abhängig Beschäftigte sind versicherungspflichtig in der gesetzlichen Kranken-, Pflege-, Renten- und

Arbeitslosenversicherung. Pflicht des Arbeitgebers ist es, den Gesamtsozialversicherungsbeitrag (Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteil) an die Einzugsstelle (gesetzliche Krankenkasse) zu überweisen. Dies ergibt sich aus der Versicherungspflicht eines Arbeitnehmers. Selbstständige müssen, im Unterschied zum Arbeitnehmer,



allein für die soziale Absicherung sorgen. Der Auftraggeber muss für den Selbstständigen keine Sozialversicherungsbeiträge an die Versicherungsträger abführen. Aus diesem Grund ist die Statusabgrenzung sowohl für die Unternehmen als auch für die Erwerbstätigen von großer Bedeutung.

Zwingendes Statusfeststellungsverfahren

Für bestimmte Personengruppen ist das Statusfeststellungsverfahren zwingend durchzuführen. Darunter fallen die gemeldeten Beschäftigten um den Ehegatten, den Lebenspartner und die Kinder des Arbeitgebers. Ferner die geschäftsführenden GmbH-Gesellschafter. Hier hat die Einzugsstelle (gesetzliche Krankenkasse) gemäß § 7a Abs. 1 Satz 2 SGB IV einen Antrag auf Feststellung des Erwerbsstatus zu stellen.

Falsche Statusbeurteilung

Wird der Status falsch beurteilt, besteht für den Arbeitgeber das Risiko einer Nachforderung der nicht gezahlten Gesamtsozialversicherungsbeiträge. Dies gilt insofern auch für die Arbeitnehmeranteile. In der Sozialversicherung gilt grundsätzlich eine Frist von vier Jahren, um Beitragsansprüche geltend zu machen. Beiträge, die vorsätzlich vorenthalten wurden, verjähren erst nach 30 Jahren. Beitragsschuldner ist immer der Arbeitgeber. Zusätzlich drohen hohe Säumniszuschläge. Außerdem droht dem Arbeitgeber oft auch die Übernahme der Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung. Rückwirkend kann er lediglich für drei Monate die Arbeitnehmeranteile beim Arbeitnehmer selbst einbehalten, und dies auch nur dann, wenn die Beschäftigung noch besteht.

Strafrechtliche Folgen

Die falsche Beurteilung kann zudem strafrechtliche Folgen wegen des Vorenthalteins und Veruntreuens von Arbeitsentgelt

(§ 266a Strafgesetzbuch (StGB)) haben. Die Nichtdurchführung eines klärenden Statusfeststellungsverfahrens wird dabei teilweise als vorwerfbar angesehen.

Leistungsverweigerung

Allerdings birgt auch der umgekehrte Fall Risiken. Bei Beitragsentrichtung ohne Sozialversicherungspflicht kann der Sozialversicherungsträger die Leistung verweigern. Ein Leistungsanspruch folgt nicht allein aus den geleisteten Beitragszahlungen. Der besteht erst in Verbindung mit der Sozialversicherungspflicht.



Bild: Hanna/stock.adobe.com

Wichtig

Stellt sich heraus, dass Sozialversicherungsbeiträge entrichtet wurden, ohne dass Sozialversicherungspflicht bestanden hat, können die zu Unrecht gezahlten Beiträge rückwirkend zurückfordert werden.

Beide Vertragspartner, also sowohl Auftragnehmer als auch Auftraggeber, können als Beteiligte eine Statusfeststellung beantragen. Der Antrag kann von jedem Beteiligten allein gestellt werden, ohne dass Einigkeit hinsichtlich der Beurteilung der Erwerbstätigkeit herrschen muss.

Hinweis

Ein Steuerberater kann allerdings im Statusfeststellungsverfahren nicht die Vertretung übernehmen. Vertretungsbefugt sind Rentenberater und Rechtsanwälte. ■

Nur bei echtem Arbeitsverhältnis anerkannt

Direktversicherung für Ehegatten oder eingetragenen Lebenspartner

Eine Direktversicherung ist eine Lebensversicherung, die der Arbeitgeber für den Arbeitnehmer abschließt, zur Altersvorsorge, aber auch zur Absicherung der Hinterbliebenen. Liegt ein steuer- und sozialversicherungsrechtlich anerkanntes Arbeitsverhältnis vor, kann die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber eine Direktversicherung auch zugunsten ihres bzw. seines im Betrieb mitarbeitenden Ehegatten oder zugunsten der eingetragenen Lebenspartnerin oder des eingetragenen Lebenspartners abschließen und die Beiträge gegenüber dem Finanzamt als Betriebsausgaben geltend machen.

Von einer Direktversicherung ist auszugehen, wenn eine Versicherung durch den Arbeitgeber auf das Leben des Arbeitnehmers abgeschlossen wird, bei der der Arbeitnehmer oder seine Hinterbliebenen hinsichtlich der Versorgungsleistungen des Versicherers ganz oder teilweise bezugsberechtigt sind. Dasselbe gilt für eine Lebensversicherung, die nach dem Abschluss durch den

Arbeitnehmer vom Arbeitgeber übernommen worden ist.

Verschiedene Leistungen

Als Leistungen aus der Direktversicherung kommen eine Alters-, Invaliditäts- oder Hinterbliebenenversorgung in Frage, wobei in jedem Fall das Renten- bzw. Todesfallwagnis abgedeckt sein muss. Direktversicherungen

kommen insbesondere in der Form einer Kapital- oder Rentenversicherung vor. Bei der Kapitalversicherung fließt nach Ablauf des Vertrags oder bei Eintritt des Versicherungsfalls eine Kapitalleistung. Bei der Rentenversicherung erhält der Bezugsberechtigte nach Ablauf des Vertrags bzw. nach Eintritt des Versicherungsfalls regelmäßige Rentenzahlungen von einem Versicherungsunternehmen.





Bild: surthip hong/stock.adobe.com

Als Betriebsausgaben absetzen

Liegt ein steuerlich anerkanntes Arbeitsverhältnis vor, so kann der Arbeitgeber eine Direktversicherung auch zugunsten des im Betrieb mitarbeitenden Ehegatten oder eingetragenen Lebenspartners abschließen und die Beiträge als Betriebsausgaben gegenüber dem Finanzamt geltend machen.

Vor oder ab dem 01.01.2005

Durch das Alterseinkünftegesetz haben sich bei der steuerlichen Behandlung von Direktversicherungen seit dem Jahr 2005 gravierende Änderungen ergeben. Insbesondere ist von größter Bedeutung, ob es sich um einen sogenannte „Altvertrag“ handelt, der noch vor dem 01.01.2005 abgeschlossen wurde, oder um einen Neuvertrag, der ab dem 01.01.2005 abgeschlossen wurde.

Ernsthaft gewollt und angemessen

Die Direktversicherung kann entweder durch eine Gehaltsumwandlung

entstehen oder vom Arbeitgeber zusätzlich zum Arbeitslohn gewährt werden. Es ist insbesondere darauf zu achten, dass die Beiträge für eine Direktversicherung zusammen mit dem Arbeitslohn insgesamt noch angemessen sind. Angemessen bedeutet in der Praxis, dass auch für einen familienfremden Arbeitnehmer mit den gleichen Funktions- und Leistungsmerkmalen ein entsprechendes Gesamtentgelt gezahlt würde. Die Direktversicherung an den im Unternehmen beschäftigten Ehegatten oder eingetragenen Lebenspartner des Arbeitgebers wird anerkannt, wenn nach Würdigung aller Gesamtumstände eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür spricht, dass der Steuerzahler auch einem fremden Arbeitnehmer mit den Funktions- und Leistungsmerkmalen des tätigen Ehegatten oder eingetragenen Lebenspartners eine solche Versorgung eingeräumt haben würde. Hiervon kann z. B. ausgegangen werden, wenn der im Unternehmen beschäftigte Ehegatte oder eingetragene Lebenspartner des Arbeitgebers die Tätigkeit eines ausgeschiedenen fremden Arbeitnehmers ausübt, dem der Steuerzahler eine

Direktversicherung gewährt oder ernsthaft angeboten hatte. Die Angemessenheit der Beiträge zu einer Direktversicherung zugunsten des im Unternehmen beschäftigten Ehegatten oder eingetragenen Lebenspartners des Arbeitgebers ist der Höhe nach regelmäßig durch Vergleich mit den Beiträgen für familienfremde Arbeitnehmer zu prüfen.

Auch für Teilzeitbeschäftigte

Bei Aushilfs- oder Kurzbeschäftigung des Arbeitnehmer-Ehegatten oder eingetragenen Lebenspartners ist eine zu seinen Gunsten abgeschlossene Direktversicherung steuerlich nicht anzuerkennen, da bei einer derartigen Beschäftigung Direktversicherungen nicht üblich sind. ■

Steuerfreie Vergütungen im Ehrenamt

Übungsleiterfreibetrag und Ehrenamtspauschale richtig nutzen

Ob Trainerin oder Trainer in einem Sportverein, Kursleiterin oder Kursleiter in der Volkshochschule oder nebenberufliche Pflegerin oder Pfleger – die Ehrenamtlichen sorgen in vielen Bereichen dafür, dass das Leben in unserer Gesellschaft funktioniert. Der Gesetzgeber erkennt dieses Engagement in einem gewissen Umfang an und gewährt die Steuer- und Beitragsfreiheit von Aufwandsentschädigungen bis zu bestimmten Höchstbeträgen.

Nebenberufliche Tätigkeiten im gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Bereich werden durch Steuerfreibeträge begünstigt. Neben dem sogenannten „Übungsleiterfreibetrag“ (Einkommensteuergesetz (EStG) § 3 Nr. 26) gibt es die Ehrenamtspauschale (§ 3 Nr. 26a EStG) und die Steuer- und Beitragsbefreiung für die Aufwandsentschädigung als Vormund, rechtlicher Betreuer oder Pfleger (§ 3 Nr. 26b EStG). Die begünstigte Tätigkeit kann selbstständig oder nicht selbstständig als Arbeitnehmer ausgeübt werden.

Nebenberufliche Tätigkeit als Übungsleiter

Zu den begünstigten Tätigkeiten gehören:

- die nebenberufliche Tätigkeit als Übungsleiter, Ausbilder, Erzieher oder Betreuer,
- die nebenberufliche künstlerische Tätigkeit oder
- die nebenberufliche Pflege alter, kranker oder behinderter Menschen.

Werden diese Tätigkeiten im Auftrag oder im Dienst einer gemeinnützigen, kirchlichen oder mildtätigen juristischen Person des öffentlichen Rechts, die im Inland, in einem Staat der Europäischen Union, des Europäischen Wirtschaftsraums oder der Schweiz belegen ist, oder

einer gemeinnützigen, kirchlichen oder mildtätigen Einrichtung ausgeübt, sind sie bis zu einer Höhe von 3.300 Euro im Jahr steuer- und beitragsfrei.

Die Tätigkeiten als Übungsleiter, Ausbilder, Erzieher oder Betreuer haben miteinander gemeinsam, dass sie auf andere Menschen durch persönlichen Kontakt Einfluss nehmen, um auf diese Weise deren geistige und körperliche Fähigkeiten zu entwickeln und zu fördern. Gemeinsames Merkmal der Tätigkeiten ist eine pädagogische Ausrichtung. Zu den begünstigten Tätigkeiten gehören z. B. die Tätigkeit eines Sporttrainers, eines Chorleiters oder Orchesterdirigenten, die Lehr- und Vortragstätigkeit im Rahmen der allgemeinen Bildung und Ausbildung (z. B. Kurse und Vorträge an Schulen und Volkshochschulen, Mütterberatung, Erste-Hilfe-Kurse, Schwimmunterricht) oder der beruflichen Ausbildung und Fortbildung. Nicht darunter fällt dagegen die Ausbildung von Tieren, z. B. von Rennpferden oder Diensthunden.

Künstlerisch ist tätig, wer eine eigenständige schöpferische Leistung vollbringt, in der die eigene individuelle Anschauungsweise und Gestaltungskraft zum Ausdruck kommt und die über eine hinreichende Beherrschung der Technik hinaus eine gewisse Gestaltungshöhe erreicht.

Die Pflege alter, kranker oder behinderter Menschen umfasst außer der Dauerpflege auch Hilfsdienste bei der häuslichen Betreuung durch ambulante Pflegedienste, z. B. Unterstützung bei der Grund- und Behandlungspflege, bei häuslichen Verrichtungen und Einkäufen, beim Schriftverkehr, bei der Altenhilfe entsprechend § 71 Sozialgesetzbuch (SGB) XII, z. B. bei der Wohnungs- und Heimplatzbeschaffung.

Ehrenamtspauschale

Die Ehrenamtspauschale gilt für eine Tätigkeit, die ihrer Art nach keine übungsleitende, ausbildende, erzieherische, betreuende oder künstlerische Tätigkeit und keine Pflege alter, kranker oder behinderter Menschen ist, auch wenn sie ehrenamtlich ausgeübt wird. Zukünftig können alle, die sich nebenberuflich im mildtätigen, gemeinnützigen, kirchlichen Bereich oder in einer öffentlich-rechtlichen Organisation engagieren, einen Steuerfreibetrag von 960 Euro im Jahr geltend machen. Somit können bisher nicht begünstigte ehrenamtliche Helfer, wie Vorstand, Vereinskassierer, Platz- oder Gerätewart, Reinigungs- oder Aufsichtspersonal oder Schiedsrichter im Amateurbereich, steuerfreie Einnahmen erzielen. ■

Ulrich Frank, Sozialversicherungsfachwirt und Wirtschaftsjournalist



Steuerliche- und sozial- versicherungsrechtliche Beurteilung von Abfindungen

Kompakter und praxisnaher Überblick zur
Behandlung von Abfindungen

24. Juni 2026 | online | 10:00 Uhr – 11:30 Uhr
Referent: Michael Schmatz

Schwerpunkte:

- ✓ Arbeitsrechtliche Behandlung von Abfindungen
- ✓ Lohnsteuerrechtliche Behandlung von Abfindungen
- ✓ Sozialversicherungsrechtliche Behandlung von Abfindungen
- ✓ Praxisbeispiele

Jetzt anmelden: www.datakontext.com



Im Blick: Arbeitsrecht

250.000 Euro Abfindung bei 3.700 Euro Gehalt - und am Ende ermittelt die Staatsanwaltschaft, und zwar nicht nur gegen den Arbeitgeber

Bundesgerichtshof (BGH), Beschluss vom 25.03.2025 – 4 StR 357/23

Der Fall klingt zunächst wie eine Anekdote aus der Kaffeeküche: Ein Verwaltungsangestellter einer Kleinstadt bekommt eine Viertelmillion Abfindung – für einen Arbeitsplatzkonflikt wegen eines Schichtmodells. Sein Monatsgehalt? Rund 3.700 Euro brutto. Die Geschichte endete vor dem BGH – mit einer Verurteilung wegen Untreue. Nicht nur für den Vorgesetzten, der die Zahlung genehmigte, sondern auch für den Angestellten, der sie kassierte. Eine wichtige Entscheidung, die im Blick der EU-Entgelttransparenzrichtlinie eine besondere Bedeutung gewinnt.

Worum geht es?

Untreue nach § 266 Strafgesetzbuch (StGB) in Verbindung mit Arbeitsverträgen ist spätestens seit den VW-Betriebsratsverfahren kein Nischenthema mehr. Aber der Fall „Iserlohn“ verschiebt die Grenze: Hier geht es nicht um Mandatsträger, sondern um einen simplen Aufhebungsvertrag mit einer Abfindung, die jeder Personalverantwortliche auf den ersten Blick als völlig überzogen erkennen würde.

Neu und für die Praxis besonders relevant: Auch der Angestellte, der die Zahlung entgegennimmt, macht sich strafbar – wegen Beihilfe. Wenn das kein gutes Argument in einer Verhandlungssituation ist, dass auch eine Abfindung einer „rechtlichen“ Grenze unterliegt.

Der Sachverhalt

Ein Verwaltungsangestellter war seit Januar 2008 bei der Stadt Iserlohn gegen ein monatliches Tarifentgelt in Höhe von rund 3.700 Euro brutto unbefristet beschäftigt im Ordnungs- und Servicedienst. Es gab Streit mit Vorgesetzten über ein neues Schichtmodell. Die Zusammenarbeit war zerrüttet, eine Trennung erschien sinnvoll. Der zuständige Vorgesetzte handelte einen Aufhebungsvertrag aus: 250.000 Euro Abfindung

plus rund sieben Monate bezahlte Freistellung. Insgesamt 264.800 Euro.

Zum Vergleich: Ein marktüblicher Aufhebungsvertrag im öffentlichen Dienst hätte bei einem Faktor von 0,5 pro Beschäftigungsjahr vermutlich irgendwo zwischen 15.000 und 30.000 Euro gelegen.

Es folgten die Einleitung eines staatsanwaltschaftlichen Ermittlungsverfahrens, die Anordnung eines Vermögensarrests gegen den Angestellten in Höhe der Zahlung und das Eingreifen der Kommunalaufsicht. Gegen den im Kontext dieses Sachverhalts zurückgetretenen früheren Bürgermeister der Stadt Iserlohn, den damaligen Bereichsleiter Personal und den Angestellten selbst wurde Anklage mit dem Tatvorwurf der Untreue bzw. der Beihilfe zur Untreue erhoben.



Der parallel zum Strafverfahren im April 2020 anhängig gemachten *arbeitsgerichtlichen Klage* der Stadt auf *Rückzahlung der Abfindung* gab das Arbeitsgericht (ArbG) Iserlohn (Urteil vom 30.06.2021 – 1 Ca 737/20) statt. Der Vorgesetzte hatte weder die Vertretungsmacht für eine Vereinbarung in dieser Größenordnung, noch hatte er die zuständigen Gremien informiert. Argument: Der Angestellte konnte nicht ernsthaft annehmen, dass ihm eine solche Summe zustehe – das Missverhältnis war mit bloßem Auge erkennbar. Dem folgte das Landesarbeitsgericht (LAG) Hamm (Urteil vom 15.02.2022 – 6 Sa 903/21) allerdings nicht und wies die Rückzahlungsklage der Stadt ab, weil es den Aufhebungsvertrag nicht für unwirksam hielt (§§ 242, 134, 138 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)).

Die Entscheidung

Anders im *Strafprozess wegen Untreue*. Das Landgericht Hagen verurteilte beide: den Personalleiter wegen Untreue zu einer Freiheitsstrafe von zehn Monaten auf Bewährung und den Angestellten wegen Beihilfe zur Untreue zu einer Geldstrafe von 120 Tagessätzen in Höhe von jeweils 10 Euro, da ihn keine Ver-

mögensbetreuungspflicht gegenüber der Stadt traf. Zudem wurde bei dem Angestellten die Einziehung des Wertes von Taterträgen in Höhe von 250.000 Euro angeordnet.

Der BGH bestätigte dies mit Beschluss vom 25.03.2025 und verwarf die Revision.

Zur Untreue: Wer als Personalverantwortlicher kommunales Vermögen verwaltet und eine Abfindung genehmigt, die mit keinem sachlichen Maßstab zu rechtfertigen ist, handelt pflichtwidrig. Fast sechs Jahresgehälter für einen Schichtmodell-Streit – das braucht keine komplizierte Abwägung.

Zur Beihilfe: Wer eine Zahlung annimmt und dabei erkennt, dass sie offensichtlich nicht rechtmäßig zustande kommt, leistet psychische Beihilfe. Das vermeintliche Argument: „Ich habe ja nur angenommen, was mir angeboten wurde“, schützt nicht, wenn das Angebot für jeden erkennbar jenseits jeder Verhältnismäßigkeit liegt.

Was bedeutet das für die Praxis?

Bei der Gewährung von Abfindungen oder anderen geldwerten Leistungen, die den üblichen Rahmen deutlich überschreiten – insbesondere wenn es an einem sachlichen Rechtfertigungsgrund fehlt –, ist besondere Vorsicht geboten. Dies gilt sowohl auf Seiten der Zahlenden als auch auf Seiten der Empfangenden.

Auf Arbeitgeberseite ist die Payroll-Abteilung regelmäßig die letzte Kontrollinstanz vor der Auszahlung. Fällt eine Abfindungssumme deutlich aus dem Rahmen und liegt hierfür keine dokumentierte Begründung vor, sollte vor der Zahlungsanweisung zwingend eine Rückfrage erfolgen. Dies ist kein Misstrauensvotum, sondern ein gebotener Compliance-Schritt.

Eine nachträgliche Rückabwicklung – wie im vorliegenden Fall nach strafrechtlicher Feststellung – ist regelmäßig komplex und mit erheblichen Risiken verbunden. Klare und eindeutig dokumentierte Genehmigungsprozesse können hier alle Beteiligten schützen. Wer etwa festlegt, dass Abfindungen oberhalb einer bestimmten Schwelle (z. B. ab dem Zweifachen des Jahresbruttogehalts) der Genehmigung einer höheren Instanz bedürfen, schafft Transparenz, Nachvollziehbarkeit und rechtliche Absicherung.

Praxistipps

Es empfiehlt sich, klare Betragsgrenzen für Abfindungen festzulegen und diese verbindlich zu kommunizieren. Beispielsweise kann vorgesehen werden, dass Abfindungen bis zur Höhe eines Jahresgehalts (je nach





Bild: Haramis Kalfar/stock.adobe.com

Unternehmensgröße) von der Geschäftsführung freigegeben werden, während Beträge ab dem Zweifachen des Jahresgehalts der Zustimmung eines Aufsichts- oder Kontrollgremiums bedürfen.

Bei der Festlegung der Abfindungshöhe sollte zudem eine Orientierung an marktüblichen Bandbreiten erfolgen:

Im öffentlichen Dienst liegen diese regelmäßig bei etwa 0,25 bis 0,5 Monatsgehältern pro Beschäftigungsjahr, in der Privatwirtschaft häufig zwischen 0,5 und 1,5 Monatsgehältern. Deutliche Abweichungen von diesen Rahmenwerten sollten nicht nur die Ausnahme bleiben, sondern schriftlich begründet und dokumentiert werden.

Hintergrund und Vertiefung

VW-Vergleich: Was die Fälle verbindet

Im Fall Volkswagen ging es um die laufende Vergütung von Amtsträgern, für die eine gesetzliche Obergrenze besteht (§ 78 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)). In dem Fall aus Iserlohn hingegen stand eine einmalige Abfindung im Raum, für die es keine ausdrücklich normierte Höchstgrenze gibt.

Der entscheidende Punkt: Wenn selbst bei fehlender gesetzlicher Begrenzung die Höhe einer Zahlung strafrechtlich als Untreue gewertet werden kann, gilt dies erst recht

für Konstellationen, in denen der Gesetzgeber klare Leitplanken vorgibt.

Was beide Fälle verbindet, sind strukturelle Defizite: fehlende Kontrolle, mangelnde Transparenz und unzureichende Dokumentation. In beiden Konstellationen hätte ein funktionierender, klar definierter Genehmigungsprozess die späteren Probleme mit hoher Wahrscheinlichkeit verhindert.

Entgelttransparenzrichtlinie und strafrechtliche Risiken

Die Entgelttransparenzrichtlinie (Richtlinie (EU) 2023/970), deren Umsetzungsfrist am 07.06.2026 endet, verpflichtet Unternehmen künftig zu umfassenderen Offenlegungen. Vorgesehen sind unter anderem jährliche Berichte über sämtliche Vergütungsbestandteile – womöglich auch über Abfindungen. Hier schließt sich der Kreis zu dem dargestellten Urteil.

Die gute Nachricht: Unternehmen, die ihre Abfindungspraxis frühzeitig auf transparente und nachvollziehbare Kriterien umstellen, sind doppelt abgesichert. Feste Berechnungsfaktoren, dokumentierte Ausnahmeentscheidungen und eindeutig geregelte Genehmigungsstufen erfüllen nicht nur die Transparenzanforderungen, sondern schützen zugleich vor dem Vorwurf willkürlicher oder pflichtwidriger Entscheidungen.

Kurz gesagt: Transparenz ist hier nicht nur gesetzliche Pflicht, sondern zugleich eine wirksame Verteidigung.

Der Klassiker, der nie alt wird: Outsourcing-Modell scheitert am Sozialversicherungsrecht

Landessozialgericht (LSG) Berlin-Brandenburg, Urteil vom 21.01.2026 – L 16 BA 48/23

Ryanair lagerte Piloten an deutschen Flughäfen formal an eine britische Limited aus. Auf dem Papier waren die Piloten selbstständig tätig über einen zwischengeschalteten Dienstleister. Die Folge: keine Sozialversicherungsbeiträge in Deutschland, bis die Deutsche Rentenversicherung im Rahmen einer Betriebsprüfung genauer hinsah. Was sie fand, war kein innovatives Geschäftsmodell, sondern ein altbekanntes Problem – Scheinselbstständigkeit.

Worum geht es?

Im Endeffekt um einen „alten Hut“, der nochmal verdeutlicht, worauf es ankommt, wenn es um die sozialversicherungsrechtliche Bewertung von vermeintlichen „Selbstständigen“ geht: Maßgeblich ist nicht, wie ein Vertragsverhältnis bezeichnet wird, sondern wie es tatsächlich gelebt wird.

Wer in den Betrieb des Auftraggebers eingegliedert ist und dessen fachlichen und organisatorischen Weisungen unterliegt, ist abhängig beschäftigt – und damit sozialversicherungspflichtig. Das gilt unabhängig davon, ob der Vertrag „Freelancer“, „Consultant“ oder „selbstständiger Pilot“ überschrieben ist.

Auch zwischengeschaltete Gesellschaften ändern daran nichts, wenn die reale Arbeitsbeziehung alle Merkmale eines Arbeitsverhältnisses aufweist. Entscheidend ist die wirtschaftliche Realität, nicht die gesellschaftsrechtliche Konstruktion.

Der Sachverhalt

Ryanair schloss 2007 einen Exklusivvertrag mit einer britischen Limited, die als Vermittlungsfirma fungierte. Das Geschäft der Vermittlungsfirma bestand allein darin, für die Fluggesellschaft Ryanair Piloten zur Verfügung zu stellen, die von deutschen Flugbasen aus von Ryanair eingesetzt wurden. Aufgrund des geschlossenen Vertrags verpflichtete sich die Vermittlungsfirma, ein Verzeichnis über einen Pool qualifizierter Piloten vorzuhalten, auf die Ryanair exklusiven Zugriff hatte. Die Poolmitglieder sollten zur Mannschaft der von Ryanair betriebenen Maschinen des Typs Boeing 737 gehören und ihren Dienst jeweils bis zu 900 Stunden pro Jahr verrichten.

Unabhängig von der vertraglichen Konstruktion sah der Arbeitsalltag im Cockpit wie folgt aus: Die Piloten flogen nach

Ryanairs Plänen, in Ryanair-Uniformen, mit Ryanair-Maschinen. Keine eigenen Kunden, keine eigene Ausrüstung, kein Gestaltungsspielraum, keine Möglichkeit, Aufträge abzulehnen. Kurz: Die Piloten arbeiteten wie fest angestellte Ryanair-Piloten – nur ohne Sozialversicherung.

Die Deutsche Rentenversicherung (DRV) forderte die britische Limited dazu auf, Sozialversicherungsbeiträge für die Piloten nachzuzahlen. Dagegen klagte das Unternehmen vor dem SG Berlin und war damit erfolgreich.

Argument: Das Unternehmen selbst sei nicht Arbeitgeber der Piloten gewesen und müsse daher auch keine Beiträge an die DRV nachzahlen, so die Berliner Sozialrichter und -richterrinnen. Die Piloten seien als abhängig Beschäftigte in die betriebliche Organisation von Ryanair eingegliedert gewesen. Deswegen müsse Ryanair die Beiträge nachzahlen. Gegen diese Entscheidung legte die DRV Berufung ein.

Die Entscheidung

Das LSG bestätigte die erste Instanz. Die Piloten seien, soweit das deutsche Sozialversicherungsrecht anwendbar sei, als abhängige Beschäftigte tätig gewesen, und zwar von Ryanair. Sie seien in den Betrieb und die Arbeitsabläufe von Ryanair vollständig eingegliedert gewesen und hätten ihre Tätigkeit genauso wie die direkt bei Ryanair angestellten Piloten im Rahmen des Dienstplans ausgeübt. Dabei hätten den „externen“ Piloten auch keine unternehmerischen Freiheiten zugestanden.

Die „Zwischenschaltung“ der Limited habe hieran letztlich nichts geändert. Diese sei auch nicht Arbeitgeberin dieser abhängig Beschäftigten gewesen – auch nicht im Rahmen eines Dienstleistungsvertrags mit Ryanair bzw. einer unerlaubten Arbeitnehmerüberlassung – und damit auch nicht Schuldnerin der Sozialversicherungsbeiträge, sondern lediglich Vermittlerin und Zahlstelle für die von Ryanair vorgegebenen Entgelte. Sie könne daher auch nicht zur Zahlung der Sozialversicherungsbeiträge herangezogen werden.

Am Ende zahlt also Ryanair.

Was bedeutet das für die Praxis?

Das sozialversicherungsrechtliche Risiko sollte nicht unterschätzt werden, wie dieser Fall noch einmal eindrucksvoll zeigt. Andernfalls kann das teuer werden.

Bei einem Piloten-Brutto von 8.000 Euro und 20 Prozent Arbeitgeber-Gesamtbeitrag ergibt sich pro Pilot und Jahr ein Rückstand von 19.200 Euro. Bei 50 Piloten und vier Jahren: knapp vier Millionen. Ohne Säumniszuschläge, ohne § 266a StGB, ohne arbeitsrechtliche Folgen (Kündigungsschutz, Urlaub, Entgeltfortzahlung rückwirkend).

Wichtig: Der Arbeitgeber-Anteil kann nach drei Monaten nicht mehr vom Beschäftigten eingefordert werden (§ 28g Abs. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IV), was letztlich auf eine doppelte Last für den Arbeitgeber hinausläuft.

Praxistipps

Vertragsbeziehungen mit Freelancern sollten regelmäßig an der tatsächlichen Zusammenarbeit gemessen werden – nicht nur an dem, was „auf dem Papier“ steht. Bestehen Zweifel an der rechtlichen Einordnung, empfiehlt sich frühzeitig ein Statusfeststellungsverfahren bei der Deutschen Rentenversicherung nach § 7a SGB IV.

Sind bestehende Konstruktionen potenziell angreifbar, sollten entsprechende Rückstellungen gebildet und Anpassungen geprüft werden. Eine Betriebsprüfung abzuwarten, ist regelmäßig die schlechteste Option. Proaktives und vorausschauendes Handeln reduziert nicht nur finanzielle Risiken, sondern verschafft auch Planungssicherheit.

Hintergrund und Vertiefung

5 Fragen zur Scheinselbstständigkeit

1. Ist die Person in unseren Betriebsablauf eingegliedert (Dienstplan, Meetings, Reporting)?
2. Erhält sie fachliche Weisungen von unseren Führungskräften?
3. Nutzt sie unsere Betriebsmittel (Laptop, Software, Fahrzeug, Räume)?
4. Kann sie Aufträge ablehnen oder für andere Auftraggeber tätig werden?
5. Trägt sie ein eigenes unternehmerisches Risiko?

Bei 1 bis 3 „ja“ und 4 bis 5 „nein“: mit hoher Wahrscheinlichkeit abhängig beschäftigt.

Warum der Papiertrick scheitert

Typische Gegenargumente helfen nicht:

- Gewerbeanmeldung? Irrelevant bei nur einem Auftraggeber.
- Rechnungsstellung? Sagt nichts über den Status.
- Kein Urlaubsanspruch vereinbart? Hat die Person trotzdem, wenn sie Arbeitnehmer ist.

Einigungsstelle: Durch Hessisches LAG sparen Arbeitgeber bares Geld

Hessisches Landesarbeitsgericht (LAG), Beschluss vom 25.02.2026 – 12 Ta 35/26

Wer schon einmal eine Einigungsstelle erlebt hat, kennt die Kostenfrage: Vorsitzender, Beisitzer, Anwälte beider Seiten – alles berechnet nach dem Gegenstandswert. Die Frage, die das Hessische LAG jetzt beantwortet hat: Muss man für Interessenausgleich und Sozialplan getrennte Werte ansetzen – oder zählt beides als Einheit?

Worum geht es?

Kommt es bei einer geplanten Betriebsveränderung nicht zu einer Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, entscheidet die Einigungsstelle (§ 112 Abs. 2 BetrVG). Die hierfür entstehenden Kosten trägt grundsätzlich der Arbeitgeber (§ 76a BetrVG). Dazu gehören nicht nur die Vergütung des Vorsitzenden und der Beisitzer, sondern auch die anwaltlichen Kosten des Betriebsrats. Maßgeblich für die Höhe sämtlicher Gebühren ist dabei der festgesetzte Gegenstandswert.

Der Sachverhalt

Ein Unternehmen plant eine Betriebsveränderung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes. Die zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat aufgenommenen Verhandlungen scheitern, sodass die Einigungsstelle angerufen wird. Gegenstand der Einigungsstellenverhandlungen sind sowohl der Interessenausgleich – also die Frage, ob, wann und wie die Betriebsveränderung durchgeführt wird – als auch der Sozialplan, der die wirtschaftlichen Nachteile für die betroffenen Arbeitnehmer abfedern soll.

Über die kostenrechtliche Einordnung entsteht Streit: Der Betriebsrat vertritt die Auffassung, dass Interessenausgleich und Sozialplan zwei eigenständige Regelungsgegenstände seien, deren Gegenstandswerte folglich zu addieren seien. Der Arbeitgeber hingegen sieht darin einen einheitlichen wirtschaftlichen Vorgang und plädiert für die Festsetzung nur eines einheitlichen Gegenstandswerts.

Die Entscheidung

Das Hessische Landesarbeitsgericht schließt sich der Auffassung des Arbeitgebers an. Nach Ansicht des Gerichts beziehen sich Interessenausgleich und Sozialplan auf denselben wirtschaftlichen Lebenssachverhalt – nämlich die konkrete Be-

etriebsveränderung. Kostenrechtlich bilden beide daher eine Einheit. Eine Addition der Gegenstandswerte scheidet aus.

Auch der Umstand, dass in der Einigungsstelle eine bestimmte Anzahl von Beisitzern vorgeschlagen oder bestellt wird, rechtfertigt nach Auffassung des Gerichts keine Erhöhung des Gegenstandswerts. Im Ergebnis setzt das Hessische LAG den Gegenstandswert auf 5.000 Euro fest.

Was bedeutet das für die Praxis?

Die Entscheidung bringt eine spürbare Entlastung auf der Kostenseite. Hätte das Landesarbeitsgericht die vom Betriebsrat vertretene Verdoppelung des Gegenstandswerts bestätigt, wären sämtliche Gebühren – also die Vergütung des Vorsitzenden, der Beisitzer sowie die Anwaltskosten – auf doppelter Grundlage berechnet worden. Gerade bei umfangreicheren Sozialplänen kann diese Klarstellung schnell Einsparungen in einer Größenordnung von 40.000 bis 60.000 Euro an Verfahrenskosten bedeuten.

Für die Payroll ergibt sich daraus eine wichtige praktische Konsequenz: Sobald eine Betriebsveränderung konkret beschlossen ist, müssen rechtzeitig entsprechende Rückstellungen gebildet werden – sowohl für die Sozialplankosten als auch für die Verfahrenskosten der Einigungsstelle. Zu beachten ist zudem, dass Einigungsstellensprüche gemäß § 76 Abs. 5 BetrVG sofort wirksam sind, selbst wenn sie gerichtlich angefochten werden. Abfindungen und sonstige Ausgleichszahlungen müssen daher fristgerecht und korrekt abgerechnet werden.

Praxistipps

Eine Betriebsveränderung ist nicht nur arbeitsrechtlich, sondern auch finanziell sorgfältig vorzubereiten. Arbeitgeber sollten das Budget für Einigungsstellenverfahren realistisch planen – und zwar ohne vorsorglich von einer Verdoppelung der Gegenstandswerte auszugehen, wenn über Interessenausgleich und Sozialplan parallel verhandelt wird.

Ebenso wichtig ist die frühzeitige operative Vorbereitung: Berechnungsvorlagen für Sozialplanabfindungen sollten rechtzeitig entwickelt und getestet werden. Dazu gehören klare Faktoren (z. B. Lebensalter, Betriebszugehörigkeit), etwaige Kappungsgrenzen und die lohnsteuerliche Behandlung. Parallel müssen ausreichende Kapazitäten für eine mögliche Massenabrechnung geschaffen werden, damit Abfindungen fristgerecht und korrekt ausgezahlt werden können.

Ein häufiger Fehler in der Praxis ist es, auf eine gerichtliche Anfechtung des Einigungsstellenspruchs zu vertrauen. Das ist riskant: Einigungsstellensprüche sind **sofort** wirksam. Sie entfalten ihre Bindungswirkung unabhängig davon, ob anschließend ein Beschlussverfahren eingeleitet wird. Wer hier nicht vorbereitet ist, läuft Gefahr, unter hohem Zeitdruck fehlerhafte Abrechnungen vornehmen zu müssen.

Hintergrund und Vertiefung

In vielen Branchen verdichten sich die strukturellen Anpassungsprozesse: geopolitische Spannungen, fragile Lieferketten, hohe Energiepreise und der Transformationsdruck – etwa in der Automobil- und Zulieferindustrie – führen dazu, dass Restrukturierungen häufig parallel stattfinden.

Oft beginnt der Prozess mit Kurzarbeit oder temporären Maßnahmen. Der Übergang von dort zu dauerhaften Personalanpassungen ist jedoch kurz. Spätestens wenn es um Standortschließungen, Personalabbau oder tiefgreifende Organisationsänderungen geht, endet der Weg regelmäßig vor der Einigungsstelle.

Wer in dieser Situation die Kostenmechanik des Verfahrens kennt – insbesondere die Bedeutung des Gegenstandswerts –, verhandelt nicht nur juristisch sauberer, sondern auch wirtschaftlich klüger.

Praxisbeispiel

Ein mittelständisches Unternehmen mit 400 Beschäftigten baut 80 Stellen ab. Das Sozialplanvolumen beträgt 2,5 Mio. Euro. Die Einigungsstelle tagt insgesamt sechs Mal.

Ohne die Klarstellung der Rechtsprechung hätte der Betriebsrat auf einer Verdoppelung des Gegenstandswerts bestanden – mit erheblichen Folgen für die Verfahrenskosten. Allein bei den Honoraren für Vorsitzende, Beisitzer und anwaltliche Vertretung hätte dies zu Mehrkosten von geschätzt 40.000 bis 60.000 Euro geführt.

Die Entscheidung verschafft Arbeitgebern in vergleichbaren Situationen deshalb nicht nur Rechtssicherheit, sondern einen ganz konkreten finanziellen Vorteil – gerade in Zeiten, in denen Restrukturierungen ohnehin hohe Budgets binden. ■

Datenschutz

Gehaltszahlungen stehlen: gar nicht so schwer

Beschäftigte ziehen um, wechseln ihre Bank, heiraten, lassen sich scheiden oder bekommen Nachwuchs. Diese und ähnliche private Entwicklungen führen zu Datenänderungen beim Arbeitgeber. Die Postanschrift ist anzupassen, die IBAN zu ändern usw. Es sind ganz alltägliche Vorgänge, die andauernd in Unternehmen vorkommen.

Spannend wird es, wenn Außenstehende sich den Ablauf zum Ändern von Beschäftigtendaten zu Nutze machen wollen, um illegal Geld zu verdienen. Wäre eine solche Straftat auch in Ihrem Unternehmen erfolgreich?

Das in diesem Beitrag beschriebene Vorgehen stellt eine Straftat dar. Die Darstellung zeigt auf, wie einfach eine solche Tat ausgeführt werden kann und wie man sich als Unternehmen schützen kann.

Geld verdienen mit der IBAN

Beschäftigte kommunizieren ganz selbstverständlich per E-Mail mit ihrem Arbeitgeber. Die Mitteilung, dass sich die IBAN für die Gehaltsüberweisung geändert hat, trifft genauso per E-Mail ein wie die Heiratsurkunde.

Wie kann ein krimineller Angreifer daraus Kapital schlagen?

Als Erstes braucht der Angreifer den Namen eines Beschäftigten.

Unternehmenswebseiten nennen in der Regel Ansprechpartner und oft tragen Beschäftigte ihren Arbeitgeber in ihre Social-Media-Profile ein. Eine kurze Recherche reicht aus, um eine Liste Beschäftigter zusammenzustellen. Der Angreifer wählt dann den Beschäftigten Mustermann aus.

Als Nächstes registriert der Angreifer eine kostenfreie E-Mail-Adresse, beispielsweise „wdg82@freemailer.com“. Diese kann, muss aber nicht auf den Namen Mustermann lauten. Der

Bild: STBSTD/stock.adobe.com



spätere Empfänger wird regelmäßig die E-Mail-Adresse nicht weiter beachten, sondern nur den angezeigten Namen.

Die Mitteilung, dass sich die IBAN geändert hat, ist schnell erstellt. Spricht man die Sprache des Unternehmens nicht, hilft ein Large Language Model (LLM) weiter. Mit der Anweisung „Write a short email to my employer. I want to change my IBAN to DE02120300000000202051. Write in German.“ wird etwa der folgende deutsche Text erzeugt:

„Sehr geehrte Damen und Herren,

hiermit möchte ich Sie darüber informieren, dass sich meine IBAN geändert hat. Bitte aktualisieren Sie Ihre Unterlagen entsprechend.

Neue IBAN: DE...

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen“

Um zu verhindern, dass die neu angelegte E-Mail-Adresse in Outlook angezeigt wird, nutzt der Angreifer zum Versand nicht Outlook, sondern ein

Programm, welches ihm weitergehende Kontrolle über die E-Mail-Inhalte einräumt.

Als Absender trägt der Angreifer ein: „Name von Mustermann <wdg82@freemailer.com>“. Outlook wird nur den Namen anzeigen und die E-Mail-Adresse in den „<“- und „>“-Zeichen ausblenden.

Fertig ist eine E-Mail im Namen von Mustermann, die seine IBAN auf eine fälschliche IBAN ändert, auf die der Angreifer Zugriff hat. Mit dem Versand der E-Mail beginnt der Angreifer seine Straftat.

Geld an Unbefugte auszahlen

Die versandte E-Mail zur IBAN-Änderung erregt in der Personalabteilung kein Misstrauen. Der Name des Absenders, Mustermann, steht in der „Von“-Zeile. Auch wenn die E-Mail mit dem Hinweis markiert sein sollte, dass der Personalsachbearbeiter nicht viele Nachrichten von wdg82@freemailer.com erhalte, regt sich – aller Erfahrung nach – kein Misstrauen. Von Beschäftigten bekommen Personalsachbearbeiter selten E-Mails.

Beschäftigte haben zudem teilweise phantasievolle E-Mail-Adressen.

Nachdem die IBAN geändert wurde, wird das Gehalt beim nächsten Zahl- lauf an den Angreifer überwiesen. Das läuft so lange, bis dem Beschäftigten Mustermann auffällt, dass er kein Gehalt erhält und sich beschwert. Den finanziellen Schaden trägt der Arbeitgeber.

Ursache: Fehlende Authentifizierung

Fehlende Authentifizierung ermöglicht diesen einfachen Angriff. Aus technischer Sicht bestimmt der Absender einer E-Mail, welcher Absender dem Empfänger angezeigt wird. Eine naheliegende Maßnahme wäre es, zu prüfen, ob die Absenderadresse der im Stammdatensatz hinterlegten E-Mail-Adresse entspricht. Eine solche Prüfung reicht jedoch nicht aus.

Der Absender kann einstellen, an welche E-Mail-Adresse die Antwort geschickt werden soll, indem er im Feld „Reply-To“ eine Empfängeradresse unter seiner Kontrolle, beispielsweise wdg82@freemailer.com, einträgt. Die „Reply-To“-Adresse zeigt Outlook an,





Bild: Tilo Grellmann/stock.adobe.com

wenn man auf die E-Mail antwortet. Leider nimmt das menschliche Gehirn solche subtilen Änderungen, die der Erwartung widersprechen, nicht immer wahr.

Beispiele für vorbeugende Maßnahmen

Technisch ließe sich eine Authentifizierung etwa durch signierte E-Mails umsetzen. Allerdings kann ein Arbeitgeber seine Beschäftigten nicht verpflichten, privat bestimmte Arten von E-Mail-Programmen und -Anbietern zu benutzen. Die technische Umsetzung würde zudem eine zusätzliche Einschränkung und Anforderung im Privatleben des Beschäftigten voraussetzen.

Es verspricht mehr Erfolg, am Prozess anzusetzen, wie Änderungswünsche von Beschäftigtendaten zu bearbeiten sind. Es sollte eine verpflichtende Authentifizierung vorgeschrieben werden. Diese kann beispielsweise erfolgen durch

- telefonische Rücksprache am Arbeitsplatz,
- Rücksprache per Videokonferenz mit aktivierter Kamera, sofern der Beschäftigte dem Sachbearbeiter visuell bekannt ist,¹ oder

- Abfrage von Angaben, die ausschließlich der Beschäftigte kennt.²

Alternativ oder auch zusätzlich kann auch vorgegeben werden, dass Beschäftigte Änderungswünsche zum Beispiel nur

- per Hauspost,
- mittels persönlicher Vorsprache in der Personalabteilung oder
- per Brief

einreichen dürfen.

Das macht doch keiner!

Der Gedanke: „Wer seine IBAN angibt, ist von der Polizei schnell gefasst“, ist verlockend, doch nur bei dilettantischen Angreifern zutreffend. Ein freiheitsliebender Krimineller nutzt nicht sein Konto, sondern wendet sogenannte „Money Mules“ an. Money Mules sind Menschen, die wissentlich oder unwissentlich ihr Konto für fragwürdige Überweisungen zur Verfügung stellen. Die Polizei findet über die IBAN den Money Mule, der jedoch den Aufenthaltsort oder die Identität des Angreifers nicht kennt.

Straftaten, wie hier beschrieben, sind keine Theorie, sondern Realität.

Fazit

Der Beitrag zeigt, wie leicht sich Kriminelle alltägliche Prozesse zur Datenänderung zu Nutze machen können. Besonders die Änderung der IBAN per EMail eröffnet Risiken für Unternehmen. Fehlende Authentifizierungsmechanismen begünstigen solche Angriffe und führen im Ernstfall zu finanziellen Schäden. Ein verbindlicher Prozess zur Identitätsprüfung bei Änderungswünschen von Beschäftigtendaten hilft, solche Schäden zu vermeiden.

Die angesprochenen Risiken bestehen auch bei einer telefonischen Entgegennahme von Änderungswünschen. Es gibt Werkzeuge, die es erlauben, Stimmen täuschend echt nachzumachen. Damit entfällt die Stimme als Identifikationsmerkmal.

Deshalb sollten per E-Mail oder Telefon geäußerte Wünsche von Beschäftigten immer dahingehend geprüft werden, ob sie wirklich von dem jeweiligen Beschäftigten stammen. Es sollte ein anderer Kanal gewählt werden als der, über den der Änderungswunsch eintraf. ■

1 Eine visuelle Kontrolle via Videokamera ist nicht ganz zuverlässig, da das angezeigte Bild technisch manipulierbar ist.

2 Das Geburtsdatum ist teilweise öffentlich verfügbar, d. h. es ist für eine Authentifizierung ungeeignet.



**Bleiben Sie
up-to-date -
Wissen
austauschen,
Recht sicher
anwenden!**

44. alga- Jahresforum

Entgeltabrechnung und Personalbetreuung

15.-16. Juni 2026 | Köln

Themenschwerpunkte:

- ✓ Gesetzesänderungen
- ✓ Best Practice/Erfahrungsaustausch/Netzwerkbildung
- ✓ BMF-Schreiben/Rundschreiben/
Besprechungsergebnisse/Rechtsprechung

Jetzt anmelden: www.datakontext.com/Jahresforum





Experten antworten

Sachverhalt: Minijob und Arbeitszeitkonto

In unserem Unternehmen werden geringfügig Beschäftigte (Minijobber) flexibel eingesetzt. Aufgrund schwankender Arbeitsanforderungen, insbesondere in saisonalen Spitzenzeiten, ist geplant, ein Arbeitszeitkonto einzuführen. Ziel ist es, Mehrarbeit in arbeitsintensiven Phasen anzusammeln und diese in ruhigeren Zeiten wieder auszugleichen.

In der praktischen Umsetzung ergeben sich jedoch Unsicherheiten hinsichtlich der sozialversicherungsrechtlichen Beurteilung. Insbesondere stellt sich die Frage, wie weit diese Flexibilität gehen darf, ohne die Voraussetzungen einer geringfügig entlohnten Beschäftigung zu gefährden.

Unklar ist vor allem, wie Zeitguthaben zu bewerten sind, ob es Grenzen für den Aufbau von Stunden gibt und wie sich schwankende Arbeitszeiten auf die Einhaltung der Geringfügigkeitsgrenze auswirken.

Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Fragen:

- Ist die Führung eines Arbeitszeitkontos bei Minijobs grundsätzlich zulässig?
- Wie sind Zeitguthaben sozialversicherungsrechtlich zu bewerten?
- Welche Anforderungen gelten für den Aufbau und Abbau von Stunden?
- Wie wird das regelmäßige Arbeitsentgelt bei schwankenden Arbeitszeiten ermittelt?
- Was ist in der Praxis zu beachten, damit die Geringfügigkeit nicht gefährdet wird?

Die Führung eines Arbeitszeitkontos ist auch bei geringfügig entlohnten Beschäftigungen grundsätzlich zulässig und in der Praxis häufig ein sinnvolles Instrument, um auf schwankende Arbeitsanforderungen reagieren zu können. Voraussetzung ist jedoch, dass die sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden.

Entscheidend ist dabei nicht die Betrachtung einzelner Monate, sondern die sogenannte vorausschauende Jahresbetrachtung. Maßgeblich ist das regelmäßige Arbeitsentgelt, das im Voraus für ein Jahr geschätzt wird. Dieses darf im Durchschnitt die Geringfügigkeitsgrenze von derzeit 603 Euro monatlich beziehungsweise 7.236 Euro jährlich nicht überschreiten.

Ein Arbeitszeitkonto wird in diese Betrachtung einbezogen. Das bedeutet, dass sowohl bestehende als auch zu erwartende Zeitguthaben bei der Beurteilung berücksichtigt werden müssen. Schwankungen innerhalb des Jahres sind dabei grundsätzlich unschädlich. Es ist daher möglich, in einzelnen Monaten mehr zu arbeiten und ein höheres Entgelt zu erzielen, solange diese Mehrarbeit durch entsprechende Freistellung wieder ausgeglichen wird und die Jahresgrenze insgesamt eingehalten wird.

Von zentraler Bedeutung ist jedoch, dass der Abbau von Zeitguthaben tatsächlich vorgesehen und auch realistisch umsetzbar ist. Ein Arbeitszeitkonto wird sozialversicherungsrechtlich nur dann anerkannt, wenn es sich um ein System handelt,

das auf Ausgleich angelegt ist. Wird Zeitguthaben dauerhaft aufgebaut oder ist von vornherein kein Abbau geplant, ist die Arbeitszeitregelung für die sozialversicherungsrechtliche Beurteilung unbeachtlich. In diesem Fall wird das tatsächlich erarbeitete Arbeitsentgelt zugrunde gelegt, was zu einer Überschreitung der Geringfügigkeitsgrenze und damit zu einer Versicherungspflicht führen kann.

Eine feste Stundenobergrenze für Zeitguthaben besteht nicht. Entscheidend ist vielmehr, dass kein dauerhaftes Guthaben entsteht und der Abbau innerhalb eines angemessenen Zeitraums erfolgt. In der Praxis wird erwartet, dass Zeitguthaben zeitnah, regelmäßig innerhalb weniger Monate, wieder reduziert werden und am Ende des maßgeblichen Zeitraums kein nennenswertes Restguthaben verbleibt.

Für die Berechnung des regelmäßigen Arbeitsentgelts ist nicht die monatliche Schwankung ausschlaggebend, sondern die geplante Jahresarbeitszeit. Diese wird mit dem vereinbarten Stundenlohn multipliziert und auf das Jahr verteilt. Daraus ergibt sich das durchschnittliche monatliche Arbeitsentgelt, das für die Beurteilung der Geringfügigkeit maßgeblich ist.

Gerade in der praktischen Umsetzung zeigt sich, dass die Herausforderung weniger in der grundsätzlichen Zulässigkeit eines Arbeitszeitkontos liegt, sondern in dessen sauberer Gestaltung. Arbeitgeber sollten sicherstellen, dass klare Regelungen zum Aufbau und Abbau von Zeitguthaben bestehen und dass diese auch tatsächlich eingehalten werden. Eine regelmäßige Überprüfung der Arbeitszeitkonten sowie eine nachvollziehbare Dokumentation der Arbeitszeiten sind dabei unerlässlich.

Fazit

Ein Arbeitszeitkonto bei Minijobs ist zulässig und kann in der Praxis sinnvoll eingesetzt werden. Entscheidend ist jedoch, dass die Geringfügigkeitsgrenze in der Jahresbetrachtung eingehalten wird und Zeitguthaben nicht dauerhaft aufgebaut, sondern tatsächlich auch wieder abgebaut werden. Flexibilität ist möglich, sie erfordert jedoch eine klare Struktur.

Sachverhalt: 300 Euro Verdienst – Minijob oder Geringverdiener?

In unserem Unternehmen beschäftigen wir eine Aushilfe, die monatlich ein festes Arbeitsentgelt in Höhe von 300 Euro erhält. Die Tätigkeit wird regelmäßig ausgeübt und ist nicht im Rahmen einer Berufsausbildung organisiert.

Im Zuge einer internen Abstimmung ist die Frage aufgekommen, wie dieses Beschäftigungsverhältnis sozialversicherungsrechtlich korrekt einzuordnen ist. Dabei herrscht insbesondere Unsicherheit darüber, ob es sich bei einem monatlichen Verdienst in dieser Höhe automatisch um einen Minijob handelt oder ob auch die Regelungen für sogenannte Geringverdiener zur Anwendung kommen können.

Zusätzlich ist geplant, im November ein Weihnachtsgeld in Höhe von 150 Euro zu zahlen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Auswirkungen diese Zahlung auf die sozialversicherungsrechtliche Behandlung hat.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich folgende Fragen:

- Handelt es sich bei einem monatlichen Arbeitsentgelt von 300 Euro automatisch um einen Minijob?
- Wer gilt überhaupt als Geringverdiener im sozialversicherungsrechtlichen Sinne?
- Für welche Personengruppen ist die Geringverdienerregelung überhaupt noch relevant?
- Welche Unterschiede bestehen zwischen Minijob und Geringverdienerregelung?
- Wie ist eine einmalige Sonderzahlung, wie z. B. Weihnachtsgeld, zu behandeln?

Ein monatliches Arbeitsentgelt von 300 Euro führt in der Praxis regelmäßig zu einer klaren Einordnung: Es handelt sich in der Regel um einen Minijob, also eine geringfügig entlohnte Beschäftigung im Sinne des § 8 Abs. 1 Nr. 1 Sozialgesetzbuch (SGB) IV. Maßgeblich ist hierbei, dass das regelmäßige monatliche Arbeitsentgelt die Geringfügigkeitsgrenze von derzeit 603 Euro nicht überschreitet.

Da die Tätigkeit im vorliegenden Fall nicht im Rahmen einer Berufsausbildung oder einer vergleichbaren Maßnahme ausgeübt wird, kommt die sogenannte Geringverdienerregelung nicht zur Anwendung. Diese ist an besondere Voraussetzungen geknüpft und gilt nur für einen eng abgegrenzten Personenkreis.

Als Geringverdiener im sozialversicherungsrechtlichen Sinne gelten insbesondere Beschäftigte im Rahmen der betrieblichen Berufsausbildung sowie vergleichbare Personengruppen, etwa Praktikanten im Pflichtpraktikum oder Teilnehmer

eines Freiwilligen Sozialen oder Ökologischen Jahres (FSJ/FÖJ) beziehungsweise des Bundesfreiwilligendienstes (BFD), sofern deren monatliches Arbeitsentgelt 325 Euro nicht übersteigt. Für diese Personen gilt die Besonderheit, dass der Arbeitgeber die Sozialversicherungsbeiträge vollständig allein trägt.

In der Praxis hat diese Regelung jedoch deutlich an Bedeutung verloren. Hintergrund ist insbesondere die gesetzlich geregelte Mindestvergütung für Auszubildende, die inzwischen deutlich oberhalb der Geringverdienergrenze liegt. Damit ist die Anwendung der Geringverdienerregelung heute nur noch in wenigen Ausnahmefällen relevant.

Für die im Sachverhalt genannte Aushilfe bedeutet dies: Trotz des niedrigen Arbeitsentgelts liegt kein Geringverdiener vor, sondern ein Minijob.

Die Unterschiede zwischen beiden Konstellationen sind erheblich. Während bei Geringverdienern eine vollumfängliche Sozialversicherungspflicht besteht und der Arbeitgeber sowohl den Arbeitgeber- als auch den Arbeitnehmeranteil übernimmt, gelten bei Minijobs besondere pauschale Beitragsregelungen. Der Arbeitgeber zahlt pauschale Beiträge zur Kranken- und Rentenversicherung, während der Arbeitnehmer grundsätzlich rentenversicherungspflichtig ist, sich jedoch auf Antrag davon befreien lassen kann. Eine Beitragspflicht zur Arbeitslosenversicherung besteht nicht.

Die Zahlung eines Weihnachtsgeldes in Höhe von 150 Euro ist als einmalige Zuwendung zu behandeln und dem Monat der Auszahlung zuzuordnen. Für die sozialversicherungsrechtliche Beurteilung ist jedoch nicht der einzelne Monat maßgeblich, sondern das regelmäßige Arbeitsentgelt im Rahmen einer vorausschauenden Jahresbetrachtung. Solange die maßgebliche Entgeltgrenze insgesamt eingehalten wird, bleibt die Beschäftigung weiterhin als Minijob eingestuft.

Fazit

Ein monatliches Arbeitsentgelt von 300 Euro führt in der Regel zu einem Minijob und nicht zur Anwendung der Geringverdienerregelung. Diese ist heute nur noch für wenige spezielle Personengruppen relevant. Für die Praxis ist die klare Abgrenzung entscheidend, da sich die sozialversicherungsrechtlichen Konsequenzen deutlich unterscheiden. Einmalige Sonderzahlungen ändern an der grundsätzlichen Einordnung nichts, solange die gesetzlichen Entgeltgrenzen eingehalten werden. ■





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



Führung auf Distanz

Welche Kompetenzen über den Erfolg hybrider Teams entscheiden

Hybride Arbeitsformen haben die Arbeitswelt nachhaltig verändert. In vielen Unternehmen ist es heute selbstverständlich, dass Mitarbeitende ihre Arbeit teilweise im Büro und teilweise im Homeoffice oder mobil erledigen.

Was zunächst wie eine organisatorische Anpassung erscheint, hat jedoch weitreichende Auswirkungen auf Führung und Zusammenarbeit.

Denn Führung auf Distanz funktioniert anders als klassische Präsenzführung.

Der direkte persönliche Austausch nimmt ab, spontane Gespräche im Arbeitsalltag werden seltener und viele Abstimmungen verlagern sich in digitale Kommunikationsräume. Gleichzeitig steigt die Erwartung an

Mitarbeitende, eigenverantwortlich zu arbeiten und ihren Arbeitsalltag zunehmend selbst zu strukturieren.

Für Führungskräfte bedeutet das einen spürbaren Rollenwandel. Die zentrale Frage lautet daher: Welche Kompetenzen entscheiden darüber, ob Führung auf Distanz erfolgreich gelingt?

Führung in einer dynamischen Arbeitswelt

Die Arbeitswelt ist heute stärker denn je von Dynamik und Unsicherheit ge-

prägt. Digitalisierung, globale Zusammenarbeit und flexible Arbeitsmodelle führen dazu, dass Organisationen zunehmend in einem komplexen Umfeld agieren. Häufig wird dieser Kontext als VUCA-Welt (*Volatility* [Volatilität], *Uncertainty* [Unsicherheit], *Complexity* [Komplexität] und *Ambiguity* [Mehrdeutigkeit]) beschrieben, geprägt von Unsicherheit, Geschwindigkeit und steigender Komplexität.

In diesem Umfeld stoßen klassische Führungsmodelle zunehmend an ihre Grenzen. Während Führung lange Zeit stark von Präsenz, Kontrolle und un-



mittelbarer Rückmeldung geprägt war, rücken heute andere Faktoren in den Mittelpunkt: Orientierung, Kommunikation und Vertrauen. Führungskräfte werden damit stärker zu Koordinatoren und Impulsgebern ihrer Teams.

Selbstorganisation als Grundlage hybrider Zusammenarbeit

Ein zentraler Erfolgsfaktor hybrider Teams ist die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Mitarbeitende arbeiten häufig eigenständiger als in klassischen Bürostrukturen und müssen ihre Aufgaben, Prioritäten und Zeitstrukturen selbst steuern.

Selbstorganisation entsteht jedoch nicht automatisch. Sie braucht klare Ziele, transparente Zuständigkeiten und nachvollziehbare Prozesse. Führungskräfte stehen daher vor der Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Orientierung geben und gleichzeitig ausreichend Freiraum für eigenverantwortliches Arbeiten lassen.

Dabei zeigt sich schnell, dass Mitarbeitende unterschiedlich mit diesen Freiräumen umgehen. Während einige sehr selbstständig arbeiten können, benötigen andere mehr Austausch oder regelmäßige Abstimmungen.

Kommunikation und Medienkompetenz

Wenn Teams räumlich verteilt arbeiten, findet ein großer Teil der Zusammenarbeit über digitale Medien statt, etwa über Videokonferenzen, Projektplattformen oder Kollaborationstools.

Digitale Kommunikation eröffnet viele Möglichkeiten, bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich. Nonverbale Signale sind weniger sichtbar, Missverständnisse entstehen schneller und Informationen können leichter verloren gehen.

Umso wichtiger ist eine klare und transparente Kommunikation. Regelmäßige Austauschformate, strukturierte Meetings und klar definierte Informationswege tragen dazu bei, Orientierung im Team zu schaffen.

Vertrauen als zentraler Erfolgsfaktor

Neben Kommunikation spielt Vertrauen eine entscheidende Rolle für erfolgreiche Führung auf Distanz. In hybriden Arbeitsmodellen ist eine permanente Kontrolle der Arbeitsleistung weder möglich noch sinnvoll. Stattdessen basiert Zusammenarbeit zunehmend auf gegenseitigem Vertrauen.

Gerade in virtuellen Teams entsteht Vertrauen jedoch nicht automatisch. Informelle Begegnungen, die im Büroalltag häufig zum Beziehungsaufbau beitragen, finden deutlich seltener statt. Führungskräfte müssen deshalb bewusst Räume für einen Austausch schaffen und den Kontakt im Team aktiv fördern.

Wie Führungskompetenzen entwickelt werden können

Viele Führungskräfte haben hybride Führungsmodelle nicht systematisch gelernt. Sie wurden in klassischen Präsenzstrukturen sozialisiert und mussten neue Formen der Zusammen-

Fazit

Hybride Arbeitsformen verändern die Anforderungen an Führung grundlegend. Neben fachlicher Kompetenz gewinnen insbesondere kommunikative Fähigkeiten, Medienkompetenz, Vertrauensaufbau und die Förderung von Selbstorganisation an Bedeutung.

Führung auf Distanz bedeutet daher nicht weniger Führung, sondern eine andere Form von Führung.

Unternehmen, die ihre Führungskräfte gezielt auf diese Anforderungen vorbereiten, schaffen die Grundlage für leistungsfähige, motivierte und resilient arbeitende Teams. Denn erfolgreiche Zusammenarbeit zeigt sich nicht daran, wie nah Menschen physisch zusammenarbeiten, sondern daran, wie gut Vertrauen, Kommunikation und gemeinsame Ziele auch über eine Distanz hinweg funktionieren.

arbeit häufig erst im Laufe der letzten Jahre entwickeln.

Unternehmen können diesen Prozess unterstützen, indem sie gezielte Weiterbildungsangebote für Führungskräfte schaffen. Trainings zu digitaler Zusammenarbeit, virtueller Kommunikation oder hybrider Teamführung helfen dabei, neue Perspektiven zu entwickeln und geeignete Instrumente kennenzulernen.

Ebenso wichtig ist der Austausch zwischen Führungskräften. Wenn Erfahrungen geteilt und Herausforderungen gemeinsam reflektiert werden, entsteht häufig ein besseres Verständnis für die Dynamik hybrider Teams.

Praxisimpulse für Führung auf Distanz

Führung auf Distanz erfordert keine völlig neuen Führungsprinzipien, wohl aber eine bewusste Gestaltung von Kommunikation und Zusammenarbeit.

Regelmäßige Check-ins im Team

Kurze, strukturierte Austauschformate, etwa wöchentliche Teamrunden oder kurze Status-Updates, helfen dabei, Arbeitsstände sichtbar zu machen und den Kontakt im Team aufrechtzuerhalten.

Klare Kommunikationsregeln vereinbaren

Wenn Teams räumlich verteilt arbeiten, entstehen schnell Unsicherheiten darüber, welche Kommunikationswege genutzt werden sollen. Vereinbarungen zu Erreichbarkeit, Reaktionszeiten oder der Nutzung bestimmter Tools schaffen Transparenz und erleichtern die Zusammenarbeit.

Arbeitsergebnisse sichtbar machen

Digitale Projektboards, gemeinsame Dokumentationen oder transparente Aufgabenübersichten können dazu beitragen, Fortschritte im Team nachvollziehbar zu machen und die Zusammenarbeit zu strukturieren. ■

Zwischen Authentizität, Vorurteilen und KI-gestützter Fairness

Die Dauerdiskussion: Foto oder kein Foto?

Fast kein Punkt in Sachen Bewerbung polarisiert so sehr – und das schon seit vielen Jahren – wie das Thema Bewerbungsbild. Die beiden Meinungsfronten, die sich hier gegenüberstehen, haben nicht nur klare, sondern durchaus gewichtige Argumente. Aber was heißt das jetzt für die Bewerber: Jeder trotzdem einfach, wie er mag? Oder gibt es doch berechtigte Einwände, gegen die man am Ende gar nicht mehr ankommt? Welche Rolle spielen dabei die beiden großen Faktoren Anonymität vs. Authentizität?

Bewerbungsprozesse sind längst schon zu einer Art von beruflicher Selbstvermarktungsinszenierung geworden. Zudem geht die mediale Entwicklung unaufhaltsam immer weiter weg von (reinem) Text-Konsum und immer mehr hin zu visuellen Elementen. Fast jede Art von Informationsvermittlung wird mittlerweile (multi-)medial aufbereitet. Darf da eine bildliche Darstellung der eigenen Person überhaupt fehlen? Außerdem: Vertrauen in eine Person bauen wir insbesondere doch

dann auf, wenn wir ihr in die Augen schauen. Und hat nicht am Ende nicht doch noch das schönste Lächeln „jede Tür“ geöffnet?

Qualifikation toppt äußeren Eindruck?

Die Foto-Gegner beharren darauf: Am Ende sollte zählen, was eine Person kann, welche Qualifikationen und Erfahrungen sie mitbringt, und eben nicht, wie sie aussieht. Gerade weil Menschen viel zu oft unbewusst nach

dem Aussehen beurteilt werden, sehen sie es sogar als entscheidend an, diesem Faktor im Bewerbungsprozess nicht noch mehr Raum zu geben. Leider befinden wir uns allerdings nicht in einer „Idealwelt“, wo alles neutral oder gar gerecht zugeht.

Für wen es persönlich wichtig ist, in einem Umfeld zu arbeiten, in dem Qualifikationen mehr zählen als der äußere Eindruck, der wird das nicht nur beeinflussen können, indem er einfach sein Bild weglässt. Vielmehr





könnte es von Bewerberseite ebenso ein Ansatz sein, diesen Punkt frühzeitig „abzuhaken“, indem man es eben gleich darauf ankommen lässt, ob man deswegen aussortiert wird. Dann weiß man im Grunde im Vorfeld Bescheid und die Sache erledigt sich „von selbst“. Andererseits könnte man sagen: „Wer nur auf Standardunterlagen besteht, der verpasst vielleicht die besten Menschen!“

Alles nur Ausreden?

Das tatsächlich „faulste Totschlagargument“, um das Foto einfach weg-

zulassen: „Man kann sich doch heute auch ohne Foto bewerben.“ Kann man schon, aber wir wissen: Bewerbungen ohne Foto wirken im ersten Augenblick (im Vergleich) unvollständig und bleiben nachweislich weniger im Gedächtnis. Ein professionelles Bild bleibt für Entscheider auch ein Ausdruck von Bemühen. Außerdem könnte das Gefühl entstehen, dass nicht nur etwas fehlt, sondern gar versteckt oder verheimlicht wird. Auf diese Weise können schon negative Emotionen in Bezug auf die gesamte Bewerbung ausgelöst werden, auch wenn das nicht den Tatsachen entspricht.

Gerade weil die Vollständigkeit – eben mit Bild – weiterhin der Standard ist, werden hieraus umgekehrt Rückschlüsse auf die Person und deren generelle Haltung und Arbeitsweise geschlossen werden, wie etwa Desinteresse oder mangelnde Sorgfalt. Menschen tun sich schwer damit, vorteilsfrei zu urteilen, und brauchen hierfür vielleicht deutlich andere Tools und wesentlich tiefgreifender Hilfestellungen als „gute Vorsätze“.

Türöffner oder Stolperfalle?

Bei anonymisierten Bewerbungsverfahren hingegen, wie bei Behörden, Universitäten oder Nichtregierungsorganisationen (NGOs) ist kein Foto erwünscht oder erlaubt. Nach negativen Erfahrungen mit Diskriminierung kann der bewusste Verzicht von

Bewerberseite auch ein nachvollziehbarer Grund sein. Aber man bleibt dadurch eventuell durch die schlechteren Erfolgchancen trotzdem auf eine andere Art und Weise benachteiligt. Unternehmen und Organisationsformen sollten selbst andere Wege finden, um diskriminierungsfreie Räume im gesamten Bewerbungsprozess und in der bestehenden Unternehmenskultur zu schaffen.

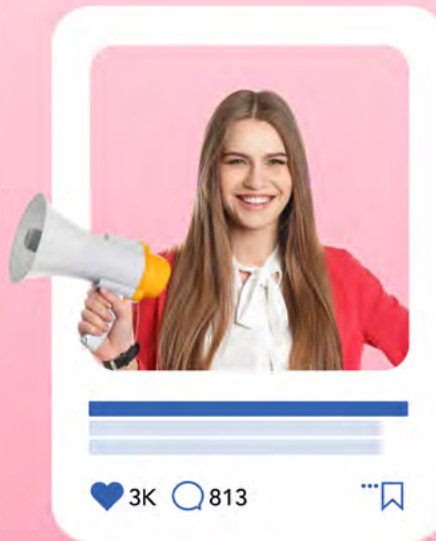
Wer sich auf die (gebotene) Schnelle nicht in der Lage sieht, ein aktuelles, professionelles Bild verwenden zu können, sollte besser auf ein Foto verzichten, da solche Bilder in der Regel mehr schaden als nutzen. Auf jeden Fall verändert ein Bewerbungsbild nicht die fachliche Eignung, aber es lenkt den Blick natürlich auf zusätzliche „Informationen“, verändert die Einordnung des Gegenübers und beeinflusst die Wahrnehmung. Dessen sollte man sich im Hinblick auf seine Wahl stets bewusst sein. Es ist vielleicht kein Muss – aber es ist immer ein gezielt eingesetztes oder nicht genutztes Element.

Unnötiger „Schönheitswettbewerb“?

Viele gefallen sich schlichtweg nicht auf Fotos und würden Bewerbungsfotos deshalb am liebsten einfach ganz umgehen. Der größte Kritikpunkt (an sich selbst): „Ich bin überhaupt nicht fotogen.“ Oder auch sehr häufig: „Ich kann auf Fotos nicht auf Kommando



Bild: New Africa/stock.adobe.com



lächeln.“ Der Gründe sind einfach: Die wenigsten fühlen sich mit ihren eigenen Bewerbungsfotos wohl oder sind damit zufrieden. Dabei heißt es ja: Man muss unbedingt möglichst sofort herausstechen oder sollte keinesfalls in dem ganzen Meer der eingehenden Bewerbungen untergehen – zumal ja dann die ersten Sekunden schon die entscheidenden sein können. Natürlich erzeugt das alles einen ganz schönen Druck, das bedeutet aber nicht, dass man sich deswegen gleich mit den gängigen Schönheitsidealen aus den Medien vergleichen lassen muss – es dreht sich alles immer noch um den beruflichen Kontext.

Sinn und Zweck, ein Bewerbungsbild beizufügen, ist ganz logisch und einfach formuliert, dass andere sich ein (erstes) Bild vom Bewerbenden machen wollen: Dabei sind vor allem Faktoren wie Seriosität, Sympathie etc. gefragt. Wenn es um Berufsbilder geht, in denen man dynamisch und tatkräftig auftreten sollte, dann sollte das bestenfalls auch mit dem Foto bereits zum Ausdruck gebracht werden. Natürlich sollten Bewerber möglichst aussehen wie auf dem positiv platzierten Foto – es kommt dabei insgesamt auf das richtige Maß an Authentizität an. Ein gewisses „Extra“ an Auffälligkeit muss man sich definitiv leisten können – man sollte aber auch mal

„ungestraft“ bestechen und auffallen dürfen.

Einfach den Unterschied machen?

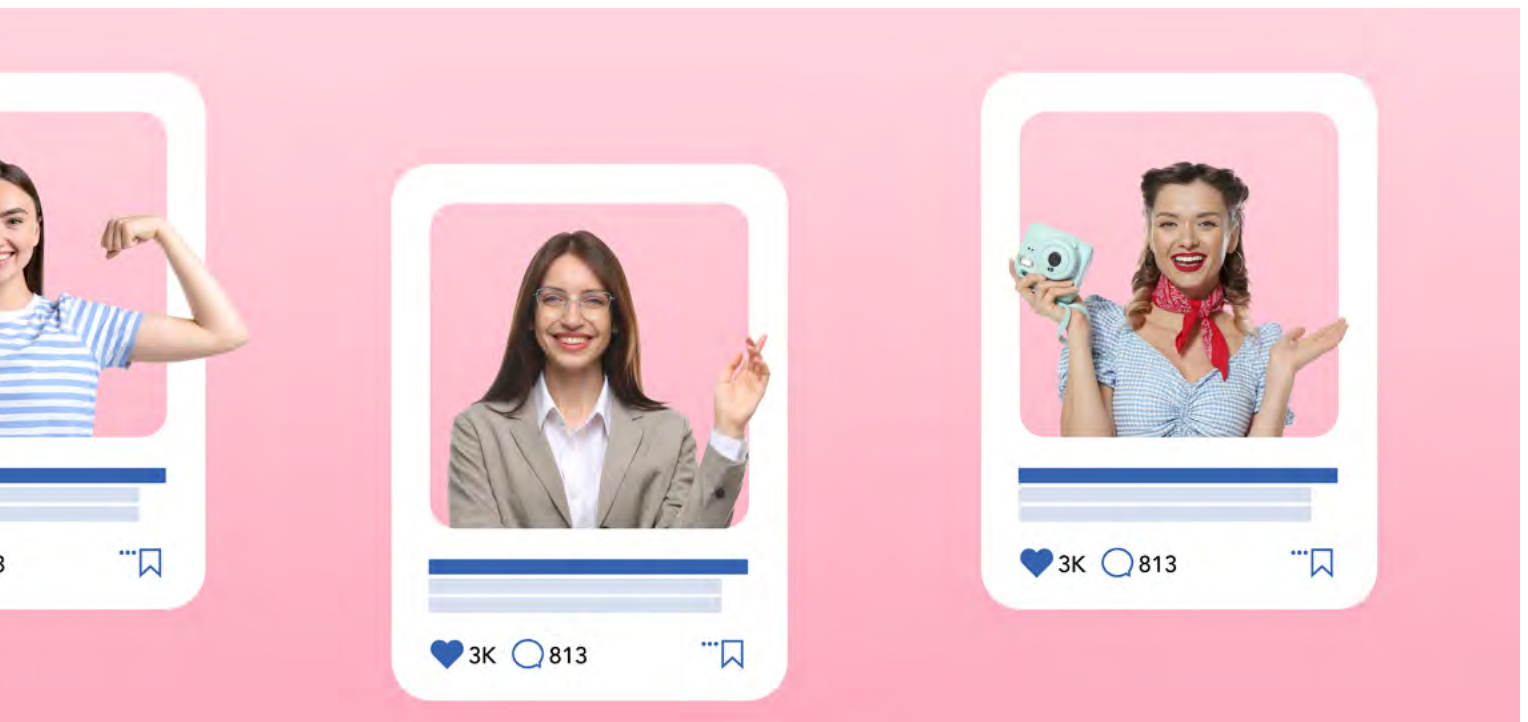
Am Ende möchte das Unternehmen einen Menschen rekrutieren, den man gern jeden Tag bei der Arbeit sehen möchte – ein sehr nachvollziehbarer Wunsch. Auf diese Weise sollte ein Bewerbungsfoto im Lebenslauf eben diesen Unterschied machen, dem eine rein positive Intention zugrunde liegen sollte. Somit kann aus einem Bewerbungsbild schon deutlich mehr werden als nur „Nice-to-have“, sondern es wird durchaus zu einem starken strategischen Hebel. Denn diese visuelle persönliche Hervorhebung ist (vielleicht noch neben der Stimme beim Anruf) eben der erste Kontaktpunkt, oft die allererste (gute bis einzigartige) Chance, zu zeigen, wer und wie man ist.

Ein Bewerbungsbild wirkt – und es „spricht“: Es macht den Bewerber zur Marke und schafft im besten Fall die optimale Mischung zwischen Professionalität und persönlicher Note. Die ganze Debatte dreht sich aber eben auch darum, dass Menschen nie rein rational entscheiden, weil es so etwas wie „Unconscious Bias“ gibt, also unbewusste Verzerrungen in unserer

Wahrnehmung. Das passiert, ob man das will oder nicht. Jeder reagiert unbewusst auf Gesichter. Dabei geht es um Wahrnehmungen zu Präsenz, Ausstrahlung, Sympathie, Nahbarkeit und Vertrauenswürdigkeit.

„Böse“ Bias?

Der Lebenslauf sollte sich stets wie eine Einladung lesen und nicht wie die Grundlage zu einem Urteil auf den ersten Blick. Es ist zwar erwiesen, dass diverse Teams erfolgreicher sind – und trotzdem führen die „Unconscious Bias“ dazu, dass Bewerberinnen und Bewerber „vorsorglich“ aussortiert oder gar nicht erst eingeladen werden. Natürlich passt anders herum der Arbeitgeber dann grundsätzlich auch nicht zum Bewerber, wenn solche Kriterien (ob mit oder ohne Bild) zugrunde liegen. In anderen Ländern sind Fotos genau deshalb nicht gern gesehen, weil diese eben nicht vorab beeinflussen sollen. Eine oft geäußerte Idee: Wenn niemand ein Foto mitschickt, dann ist alles plötzlich wieder auf „normal Null“ und alle sind vergleichbar. Aber es scheint immer wieder schwerwiegendere Gründe zu geben, warum wir hierzulande gar nicht so weit kommen, das zum „neuen Standard“ mit tatsächlichem Mehrwert und Wirkungsgrad zu machen.



Immerhin gibt es durchaus andere Strategien gegen Diskriminierung in Bewerbungsprozessen. Diese lässt sich nämlich nicht allein durch den Verzicht auf Fotos bekämpfen. Dafür sollten einige weitere erprobte und effektive Ansätze zum Einsatz kommen. So reduzieren strukturierte Bewerbungsverfahren mit standardisierten Fragen und Bewertungskriterien zusätzlich subjektive Einflüsse. Zudem können diverse Auswahlgremien einseitige Bewertungen verhindern.

Immer „extra-schön“ lächeln?

Wenn wir schon von Äußerlichkeiten reden, dann wissen wir, dass Frauen in der Arbeitswelt immer noch mit anderen Maßstäben gemessen und mit anderen Augen betrachtet und eingestuft werden als Männer. Da rangiert der Faktor äußere Erscheinungsbild ziemlich weit oben in der Nähe der beruflichen Erfolgsfaktoren. Am besten signalisieren Frauen neben einem überzeugenden Anschein von emotionaler Stabilität in einem professionellen Setting lieber noch ein bisschen mehr Nettigkeit als Ehrgeiz und beruflichen Hunger. Bewerbungsbilder oder Social-Media-Fotos sind nach wie vor lieber freundlich als frech, besser „weniger“ statt (vermeintlich konkurrierend) mehr – und doch lieber schön als zu straight oder gar dominant.

Frauen sollen für ihre Karriere trotzdem Alleskönner sein, nicht zusätzlich auch noch nach „Unpaid Carework riechen“ – aber auf Bildern gleichzeitig immer noch lieber (vorsichtshalber) nett wirken, statt gleich die „Boss-Lady zu markieren“. Und selbst „knallharte“ Politikerinnen sind auf sämtlichen Presse- oder Website-Fotos stets extrem gut geschminkt und frisiert – und werden in dieser Sache auch öffentlich stark beäugt, kommentiert und kritisiert, in einem extrem ungleichen Verhältnis zur Männerwelt. Deshalb wird dem weiblichen Geschlecht weiterhin (noch nicht) so viel übrigbleiben, außer gute Miene in diesem wettlächelnden Spiel zu machen. Es wird immer mehr als die eine geben, die sich nicht scheuen wird, sich über den Weg der optischen Vorzüge einen Vorteil zu verschaffen, egal in welcher „Darbietungsform“. Das lässt sich kaum ins Bedeutungslose „weglächeln“, als wäre es nicht so. Und es erfordert schon ein Maß an Souveränität und Selbstvertrauen, sich dem auch „bildlos“ als „gleichwertige Konkurrenz“ zu stellen.

Perfekt ins Bild gesetzt?

Auf sämtlichen Kanälen der sozialen Medien wird der Erfolg von Fotos angepriesen, welche mithilfe künstlicher Intelligenz (KI) bearbeitet oder

gar überwiegend erstellt wurden. Das „Versprechen“ solcher KI-Bild-Generatoren: Aus einem schlichten Selfie könnten professionell aussehende Bewerbungsfotos generiert werden. Auch zu diesem (Unter-)Thema gehen die Meinungen ungefähr genauso auseinander wie bei der Frage zum Bewerbungsbild generell: Während die einen schon euphorisch feiern, dass sich Bewerber zukünftig die Kosten für professionelle Fotos sparen können, sieht die andere Seite in KI-Bildern einen klaren und eindeutigen Absage-Grund.

Natürlich gibt es eine gewisse „KI-Grauzone“ bei den Bewerbungsbildern, denn auch der Einsatz von Photoshop war bereits ganz selbstverständlich, wenn es bisher beispielsweise vorrangig darum ging, „Zahnfee“ zu spielen für leichte regulierende digitale Bleachings, zur Eliminierung von widerspenstigen Strähnen oder rebellischen Locken oder zur Freistellung eines faden oder unvorteilhaften Hintergrunds. Vielleicht passt man jetzt auch schnell mal zusätzlich mithilfe von KI die Farbe des Oberteils an, das dürfte noch kein Thema sein. Problematisch wird es aber vor allem dann, wenn von Beginn an kein echtes Foto existiert oder das Bild schon so stark bearbeitet bzw. verfremdet wurde, dass die Person in



ihrer natürlichen Erscheinung darauf kaum noch wiederzuerkennen ist. Die Realität legt ja später letztlich ohnehin alles offen, und wer will sich selbst schon von Beginn an als „Fake“ verkaufen?

Doch nicht eiskalt aussortiert?

Wenn wir über KI im Recruiting reden, könnte diese vielleicht sogar für mehr Gerechtigkeit und eine unvoreingenommene Gleichstellung sorgen? Was, wenn wir KI dazu nutzen, dass sie eben doch nicht so „eiskalt aussortiert“, wie man es ihr derzeit nachsagt. Aber was wäre das für eine Art von Einsatz zugunsten einer fairen Einordnung? Man müsste sie so hinzuziehen, dass es gelingt, „ungerechte“ Prozesse auszugleichen. Nicht weil sie sich irgendwie „hingezogen fühlt“, sondern indem sie sauberer arbeitet: nach Standards, mit Konsistenz und neutraler Konsequenz.

Viel besser als Anonymisierung?

Ein KI-Einsatz könnte sogar sehr positiv dazu beitragen, blinde Flecken bei der Auswahl sichtbar zu machen: faire Bias-Checks, Plausibilitätsprüfungen von Auswahlkriterien und Mustererkennung zur Vorurteilsreduzierung. Was Menschen häufig intuitiv oder subjektiv einschätzen, könnte so transparenter, konsistenter und nachvollziehbarer überprüft werden, um potenzielle Benachteiligungen im Auswahlprozess frühzeitig sichtbar

zu machen. Denn wenn zum Beispiel das Geschlecht nicht mehr angegeben werden muss, so wäre es auch nicht mehr möglich, geschlechterspezifische Analysen durchzuführen. Genauso wenig könnte man dann erheben, wie viele Frauen, Männer, Ältere, Jüngere, Aus- oder Inländer sich auf verschiedene Stellen beworben haben und auch hier nicht für Ausgleich sorgen, welche zusätzlich durch andere Faktoren beeinflusst werden.

Wie will man eigentlich sonst trotzdem sicherstellen, dass Frauen oder Personen von Minderheitengruppen sich ebenso erfolgreich bewerben? Aber auch bewusste Sensibilisierungstrainings für Führungskräfte sollten zusätzlich helfen, Vorurteile zu reduzieren, da den Personalverantwortlichen das Einschätzungsvermögen und die Entscheidungsfähigkeit natürlich nicht abgesprochen werden sollten durch den Einsatz intelligenter Technologien.

Bitte lächeln!

KI muss nicht unbedingt entmenschlichen – sie vermag es, richtig und differenziert angewendet, sogar fehlende Menschlichkeit offenzulegen. Mittelmäßige Prozesse werden ausgeglichen – nicht nur, weil es sich „irgendwie besser“ anfühlt. Man wird nicht mehr so schnell Opfer eines „falschen Moments oder schlechten Tages“ oder fliegt raus, weil man an die „ungeliebte Tante oder den nervigen Lehrer erinnert“. Mit dem

richtigen Einsatz von KI könnte es vorrangig darum gehen, gute Personaler zu entlasten anstatt sie zu ersetzen und dabei (systematisch) herauszuarbeiten, was Menschen gern mal übersehen, verdrängen oder unbewusst bekämpfen.

Mit solchen automatisierten und clever angewandten Mitteln und Prozessen könnte sichergestellt werden, dass einerseits keine Diskriminierung stattfindet und andererseits trotzdem die Möglichkeit besteht, Bewerbungsdaten entsprechend differenziert zu analysieren. Darin könnte das Bewerbungsbild (wiederum) einen guten und gewinnbringenden Platz einnehmen. Denn alles in seiner Summe sollte dazu dienen, dass mehr Zeit für das bleibt, was weiterhin menschlich sein und bleiben muss: Einordnung, Kennenlernen, Gespräche und echtes Interesse. Der wahre „Sieg“ in dieser Geschichte wäre es, wenn man sich eben keine Gedanken machen müsste, ob das hinzugefügte Bewerbungsfoto nicht doch noch zum Nachteil gereicht – sondern, indem jeder einfach unbeschwert in die Kamera lächeln könnte, als ein „strahlendes Plus“ der persönlichen Darstellung. Also vielleicht sollte es doch weiter heißen: „Bitte lächeln!“ Aber natürlich nur, wenn man will ...



Künstlersozial- versicherung für Arbeitgeber

Rechtliche Grundlagen und praxisnahe Hinweise

26. Juni 2026 | online | 10:00 Uhr - 11:30 Uhr

Referent: Michael Schmatz

Schwerpunkte:

- ✓ Definition „Künstlersozialversicherung“
- ✓ Definition „Künstlersozialabgabe“
- ✓ Praxisbeispiele
- ✓ Teilnehmerfragen

Jetzt anmelden: www.datakontext.com



Passt nicht? Aussortiert.

Es muss immer „matchen“?

Was ein „Perfect-Job-Match“ ist – diese Frage hat viele Facetten. Wie Unternehmen ihr Recruiting bewerben und dann tatsächlich gestalten, sagt im Grunde häufig viel mehr über die wahren Unternehmenswerte und Führungskriterien aus als über den Mangel an vielversprechenden Bewerbern.

„Perfekte Profile“, was bedeutet das eigentlich? Wo soll das alles herkommen? Gehen sollte es im Grund zunächst es vor allem um Kompetenz, Erfahrung und Persönlichkeit der Bewerber und vielleicht noch etwas weniger um Äußerlichkeiten, welche bereits Vorurteile triggern könnten. Wer aber tatsächlich „mehr“ will, der sollte Räume schaffen für zusätzliches Potenzial und echte Entfaltung. Dies sollte sich nicht darin äußern, den Stellenausschreibungen nur noch stets weitere Bulletpoints hinzuzufügen

und immer mehr hineinzupacken in die Anforderungsprofile, um die Suche zu „verfeinern“ (und erst recht niemanden zu finden).

Einfach auf Klick?

Zunächst klingt es ja „nicht schlecht“, wenn KI-Stellenanzeigen auf Knopfdruck generiert werden können, damit „nur relevante Kandidaten“ sich bewerben. Wobei es sogar zusätzlich möglich ist, mit Vor-Screening-Fragen zu filtern, um die Kandidaten vor

Vorstellungsgesprächen besser einordnen zu können und dadurch noch mehr Zeit zu sparen. Es reicht hierzulande ja aber längst nicht mehr, wenn die Übereinstimmung mit der Stellenbeschreibung nur einigermaßen durchschnittlich ist. Daher sollte man schon genauer hinschauen und mehr Möglichkeiten bieten, damit die Positionierung der Bewerber sich richtig kraftvoll, entsprechend selbstbewusst und darüber hinaus auch mal anders und visionär entfalten darf im Auswahlverfahren.



Bitte mehr Bildung?

Wir lebten viele Jahre in einem System, das ganz gern von Unwissen profitieren wollte, weil „ungeliebte Arbeit“ gemacht werden musste. Jetzt wird gejamert, dass Fachkräfte fehlen. Das Problem ist nicht unbedingt immer so sehr der Mangel an entsprechender Bildung, sondern vielmehr die Frage, wie es um die wirklichen Möglichkeiten und die Bereitschaft aller Beteiligten aussieht. Nach wie vor ermöglichen tatsächlich immer noch zu wenige Unternehmensstrukturen Eigeninitiativen oder eigenständiges Denken. Zusätzlich bleibt Weiterbildung weiterhin zu oft Privatsache und wird von Unternehmensseite als reine Kostenstelle oder Zeitfresser gesehen. Die rasante Veränderung der Jobs wird es zunehmen notwendig machen, selbst schon zum Einstieg die Gaps bei den sonst sehr guten Kandidaten schließen zu müssen, weil es schlichtweg nicht mehr möglich sein wird, alle passgenauen Anforderungen für jedes einzelne Unternehmen zum gerade erforderlichen Zeitpunkt erfüllt zu haben.

Gelernt ist gelernt?

Auf der anderen Seite ist die Zahl der Studiengänge in den letzten Jahren förmlich explodiert – mit über 22.000 Optionen laut Hochschulkompass. Nahezu alles scheint sich neuerdings als eine Art von „Wissenschaft“ zu eignen. Die Frage ist, wofür wird hier wirklich (brauchbar und) besser qualifiziert? Nicht nur junge Menschen sind überfordert mit so einer Angebotsflut, auch das Recruiting hat zunehmend Schwierigkeiten damit, die erworbenen Fähigkeiten und die Anwendbarkeit einzuordnen. Wer tatsächlich Quereinsteiger zulassen will im Bewerbungsverfahren, muss oft nicht nur sein Mindset wirklich darauf anpassen, sondern auch seine Formulare und Systeme, damit nicht dort schon die erste Stolperfallen oder Barrieren automatisch eingebaut sind.

Klug gewählt?

Wer Wachstum will, der fördert Menschen, statt höchstens stetige Profil-Optimierungen zu betreiben und zu

befördern. Auf der anderen Seite entstehen die Jobs von morgen schneller, als Einstellungssysteme mithalten können. Gleichzeitig gibt man vor, Gamechanger, Macher oder Visionäre zu suchen. Und das Ganze immer noch viel zu oft, ohne in Wirklichkeit dauerhaft und belastbar ein Arbeitsumfeld zu haben, das dieses Bedingungen tatsächlich bietet. Wenn man es außerdem wagt, zu „schlau“ zu sein und „falsche Fragen zu stellen“, dann gilt man schnell mal als Stressfaktor für etablierte Hierarchien, gefährdet Machtgefüge und greift die Bequemlichkeiten Komfortzonen-verwöhnter Kollegen an. Aber: Nur Öffnung und Mut gestalten wirklich Zukunft und Wachstum, alles andere verwaltet, konserviert.

Geregelt durch „gutes Geld“?

Immerhin müssen ab Juni 2026 Arbeitgeber in der Europäischen Union (EU) umfassende Gehaltstransparenz gewährleisten in Form von Gehaltsangaben in Stellenausschreibungen. Diese Form von Offenheit kann Vertrauen schaffen, Gleichstellung fördern, die Arbeitgebermarke stärken und einen entscheidenden Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte schaffen. Solche Gehaltsspannen bleiben vielleicht eine gute Orientierung, aber ebenso immer noch ein dehnbarer Bereich, wenn es darum geht, was am Ende doch alles in ein Jobprofil bzw. effektiv in den Arbeitsalltag hineingepackt wird. Die Zahl der inneren Kündigungen in Deutschland ist weiterhin viel zu hoch, um sich als Arbeitgeber nicht noch mehr einer höheren Selbstreflexion stellen zu müssen.

Einfach nur Leistung zeigen?

Menschen wollen mehr sein und zählen als ihre Leistung. Solange weiterhin eher die Verwaltung gefördert wird als das Verwirklichen von Visionen, gibt es auch keinen Raum für Mehrwerte. Mitarbeiter wollen nicht nur an ihren Kompetenzen gemessen oder als Summe ihrer Karrierestationen gesehen werden. Umso starrer und detailreicher Anforderungsprofile oder Arbeitsplätze sich gestalten, desto mehr werden bereits im Vorfeld zwanghafte Anpassungsprozesse pro-

Bild: Stock 4 You/stock.adobe.com





duziert, welche regelrechte Bewerber-Klone reproduzieren. Gleichzeitig müssen Bewerber davon ausgehen, dass Zeugnisse und Zertifikate (weiterhin) mehr zählen als Leistungsbereitschaft, Selbstreflexion, Lernfähigkeit und Haltung.

Perfect Pitch?

Wo mehr Bewerbende einen technischen Abgleich im Hintergrund vermuten, werden die Angaben auf Teufel hinaus getrimmt werden, um in die engere Wahl zu kommen, um vielleicht dann doch noch herausgepickt und persönlich gesehen zu werden. Mit Natural Language Processing (NLP) und Sentence Transformers sind nicht nur Recruiting-Spezialisten mittlerweile in der Lage, einen semantischen Ähnlichkeitscore zu erzeugen, um die beste Passung zwischen Kandidat und Stelle herzustellen. Beide Seiten können ihrerseits die Fähigkeits-Extraktionen derart optimieren, um aus einem schwachen oder moderaten Match im besten Fall ein „Perfect Match“ zu generieren. Aber am Ende müssen beide Seiten ja immer noch voneinander überzeugt sein, wenn sie miteinander arbeiten wollen, und das dann möglichst doch eine ganze Weile.

Es muss für (alle) passen?

Sicher ist für die künftige Zusammenarbeit auch ein Maß an Adap-

tionsfähigkeit als Grundlage für die Zusammenarbeit, die Führungsfähigkeit und die Team-Kompatibilität erforderlich. Einerseits sind Unternehmen mit ihrem ganzen Job-Marketing, Benefit-Verheißungen und dem Positionierungskampf im „War for Talents“ im Abwerbungskampf um die vermeintlich Besten. Sie beäugen andererseits aber solche Bewerber weiterhin vorverurteilend kritisch und sortieren vorsichtshalber aus, wenn ihnen der Weg nicht zu gradlinig, sich kontinuierlich aufbauend und am besten lückenlos war. Selbst dann, wenn diese Bewerber im Grunde schlichtweg mutig genug waren, Stellen in kurzer Zeit mehrmals hintereinander zu wechseln, bis sich auch Ihnen das Beste und Passende bietet. Wählerisch zu sein, das können sich halt immer noch nicht alle (Seiten) leisten.

Jeder kann es schaffen?

Unternehmen werben heutzutage sehr groß, bunt und laut mit ihrer Kultur, ihrer Diversity, ihren „familiären Strukturen“ oder betonen „Internationalität“. Die damit einhergehende Verantwortung und „Offenheit“ schieben sie dann aber als Prozess hinter Quoten. Der Mangel an (gesellschaftlich bereitgestellten) Infrastrukturen ist weiterhin viel zu selbstverständlich und findet nicht ausreichend Bereitschaft zum Ausgleich durch Arbeitgeber. Aus vorrangigem „Wirt-

schaftsdruck“ rechtfertigen und praktizieren wir dann strukturelle Diskriminierung in doch sehr breiten Bereichen: Benachteiligung von Frauen, Ausschluss durch Alter, Chancenminderung durch Herkunft oder mangelndes Verständnis und Bewusstsein für Inklusion.

Quoten statt Chancen?

Diese „Unconscious Bias“, also unbewussten Vorurteile, wirken nicht nur schneller, sondern auch tiefgreifender, als Unternehmen immer noch zugeben mögen. Alter, Herkunft, Geschlecht, Aussehen oder Einschränkungen: All das darf nicht mehr eine solch maßgebliche Rolle spielen, wenn es darum geht, ob es passt. In der Schweiz gibt es solche Quotenregelungen nicht. Umso deutlicher zeigt sich dort, dass Chancengleichheit letztlich weniger von Zahlen als vielmehr von Unternehmenskultur, Auswahlprozessen und tatsächlicher Offenheit abhängt. Wer sich lieber in Zahlen-spiele verstrickt, zeigt als Arbeitgeber nicht unbedingt soziales Engagement, sondern eventuell einen Mangel an echter Überzeugung. Ob neue Technologien Bewerbungsprozesse tatsächlich gerechter machen? Es ist davon auszugehen, dass Klassenzugehörigkeit, Beziehungen und Glück weiterhin einen ordentlichen Anteil im Anstellungsprozess behalten werden – zum „Pech“ der anderen.



Ungesund viel?

Und so etwas soll „cool“ sein? Man passt also (weiterhin) in Unternehmen, wenn man nicht nur übermäßig in allen Bereich qualifiziert ist, sondern sogar „unnormale viel“ am Bildschirm ist. Ein LinkedIn-Posting mit solch einer Job-Offerte wird tatsächlich euphorisch unterstützt, kräftig befürwortet und fleißig geteilt. Wir sollen das großartig finden, wenn Bewerber „so ein Glück haben können“, in ein so anspruchsvolles Unternehmen hineinzupassen und sogar auserwählt zu werden? Für eine (gesundheitliche) Ausbeutung mit Ankündigung gibt es richtig Reichweite, wenn nur die schicke mediale Verpackung, die Plattform und die postende Person passen. „Totschlag-Argumente“ sind ja dann gern: „Das ist in der Branche so!“ oder „In manchen Jobs muss man halt mehr leisten.“ Und der wahrscheinlich lahmste und längst überholte Einwand dürfte lauten: „Muss ja keiner mitmachen.“ Eben, dann matched es halt (besser) nicht!

And the Winner is?

Natürlich tun bereits alle Seiten auch möglichst alles dafür, um zu matchen – eine neue Form der Jagd nach „Highscores“ hat längst begonnen, nur dass das alles kein Spiel ist. Und so finden LLM-basierte Frameworks immer häufiger Anwendung bei der

Fazit

Auch in der Vergangenheit ist nicht jede großartige Einstellung durch Passgenauigkeit auf dem Papier entstanden – wir können das Recruiting mit den heutigen Mitteln maximal optimieren, aber ganz neu müssen wir alles dadurch nicht erfinden. High-Level-Recruiting erfordert sowohl Technik als auch weiterhin Seele. Denn egal, wie technisch versiert wir inzwischen vorgehen können, wir suchen weder Maschinen, noch stellen wir diese ein. Es muss Raum bleiben für Intuition, Kreativität und einen menschlichen Spielraum, der weiterhin Risiken und Wagnisse einkalkuliert. Nur so kann man auch mal (positiv) überrascht werden.

Etwas Bedeutungsvolles im Bereich der Einstellungen zu schaffen, erfordert weiterhin, nicht nur transaktionale Strukturen zu verwenden. Natürlich dürfen und sollen wir fortschrittlichste Technik dazu nutzen. Wo es allerdings darum geht, richtig gute oder sogar wundervolle Matches zu gestalten, da darf auch mal mehr als „nur ein Job“ zustande kommen. Und wenn wir uns schon maximal steigern wollen, dann durch Prozesse, bei denen am besten alle gewinnen, Unternehmen wachsen und vielleicht auch mal ganze Leben (positiv) verändert werden.

Vor allem Brüche dürfen längst nicht mehr nur als Schwäche implizierendes Einknicken, Leistungsflucht oder -versagen gelesen werden. Sie können ebenso Zeichen und Beweise sein für vernünftige und gesunde Entscheidungsfreudigkeit, Konsequenz, Selbststreuung und Resilienz. Aber vor allem eines darf man bei all dem maximalen Übereinstimmungswunsch nicht vergessen: Menschen passen nicht unbedingt immer so ganz in Formeln und bereits „gegossene Formen“. Sie bringen vor allem ihre ganz eigenen Geschichten, Leidenschaften, Eigenheiten und Träume mit.





Erstellung von Lebensläufen und Anschreiben. Genutzt werden sie für eine adaptive Lebenslaufoptimierung, und die semantischen Job-Matchings finden bereits fleißig Anwendung. Dieses integriert eine Prompt-basierte Analyse der Stellenbeschreibung, eine semantische Ähnlichkeitsbewertung, die kontextbezogene Lebenslaufoptimierung und eine Bias-bewusste Verfeinerungsstrategie. Selbst wenn die Kandidaten bezüglich ihrer fachlichen Bereichen und mit ihren Skills besser herausgefiltert werden, gewinnt im Anschluss das Jobinterview umso mehr an persönlicher Bedeutung: Denn erst hier ist dann der richtige Beginn von Bindungsaufbau, Interesse und echtem Austausch. Es wird schon seine guten Gründe haben, warum jüngere Menschen sich immer mehr vom Online-Dating abwenden.

Matching mit Mehrwerten?

Wem auf Arbeitgeberseite ohnehin schon im Vorfeld die maximale Kontrolle wichtiger bleibt als Vertrauen, schafft keine Spielräume, sondern nimmt nicht nur dem Bewerber, son-

dern auch sich selbst wichtige Chancen. Dass sich bei der Bewerbung etwas oder sogar sehr viel zwischen den Zeilen lesen lassen könnte, sollte im Übrigen deutlich weniger Misstrauen auslösen. Denn darin verbergen sich in Wahrheit vielleicht vielmehr Hinweise auf zusätzliche wertvolle Substanz, die es nicht auszusortieren, sondern gerade erst recht zu hinterfragen und zu entdecken gilt. Bei all dem „Matching-Fieber“ dürfen wir nicht aufhören, über den Lebenslauf hinauszublicken, um vielleicht auch noch „ungeschliffenes“ menschliches Potenzial mit Rohdiamanten-Charakter zu entdecken. Am Ende sollten wir schon noch das berühmte Bauchgefühl miteinbeziehen, wenn wir fürchten, vielleicht etwas zu verpassen. ■

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
 <p>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</p>	BRZ-HR/ (ADP-Paisy)/ Bremer Rechen- zentrum	> 250	> 1.000	1972	Add-on, App, Komponente, Modul, Solution, Template, Tool, Privat- wirtschaft, öffentl. Dienst	<ul style="list-style-type: none"> – Standortunabhängiger Webzugriff – Zentrale SQL-Datenbank für alle Module – Navigation über benutzerindivid. Favoriten – Abrechnung nahezu aller Branchen/Tarife – Fachkompetente, feste Ansprechpartner – Komfortable Anbindung externer Systeme 	nach Aufwand	1-4 Tage	aus nahezu allen Branchen; auf Anfrage
 <p>Centric IT Solutions GmbH Herr Steven Wernike Schürmannstraße 22a 45136 Essen Tel.: 02 01/7 47 69-0 E-Mail: info.de@centric.eu https://www.centric-hr-solutions.com/</p>	Centric Audit & Compliances Tools/ Centric IT Solutions GmbH	> 550	nicht relevant	2005	Add-on, Tool, Privat- wirtschaft, öffentlicher Dienst	Mit unseren Lösungen ermöglichen wir Personalabteilungen, Arbeitsabläufe zu beschleunigen. Sie profitieren von digitalen sowie automatisierten Prüfprozessen und der Datenqualität in der Entgeltabrechnung.	0,5 Tage	2-3 Tage	Evonik Industries, Clariant AG, AOK Bundesverband
 <p>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</p>	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
 <p>Peras GmbH Herr Mark Manthei Dieselstraße 5 76227 Karlsruhe Tel.: 01 51/12 00 80 45 E-Mail: vertrieb@peras.de https://peras.de</p>	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	ElsterLohn-Verfahren	AWV-Beschäftigungswesen	DEUV-Meldewesen	Payroll-Archivierung	ERA-Solutions	Payroll-Compliance	IKS-Tool	Analyse-Tool	Zeitwirtschaft - Wertutahabeführung	Personalkosten		Personaladministration	Talent-/Bewerbermanagement	Geschäftsprozesse	BDE, PZ, Zugang	Informationssysteme	Digitale Personalakte	Scan-Solution	Portal, ESS
zu allen gängigen Softwaresystemen	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓			✓	✓	
SAP HCM	✓				✓	✓							✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓					Ab sprung in die Digitale Peronalakte von Centric
auf Anfrage	✓		✓			✓		✓					✓	✓	✓	✓					✓						✓		✓			DS-GVO-sichere Kommunikationsplattform	
ATOSS, aconso, ESCRIBA, SAP SuccessFactors, xft, Workday	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓			

Baulohn

Agenda:

Agenda Informationssysteme GmbH & Co. KG
 Oberastraße 14
 83026 Rosenheim
 Tel.: 0 80 31/25 61-4 20
 E-Mail: sales@agenda-software.de
 www.agenda-personalwesen.de

Name/Hersteller des Software-Produkts	Agenda Lohn- und Gehaltsabrechnung/ Agenda Informationssysteme
Anzahl Kunden	
Anzahl Nutzer	ca. 43.000
Im Einsatz seit	2015
1. Welche Branchen deckt Ihr Produkt ab?	
- Bauhauptgewerbe	✓
- Gerüstbauer	✓
- Maler und Lackierer	✓
- Dachdecker	✓
- Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau	✓
- Steinmetze (vorwiegend am Bau)	✓
2. Bauspezifische Funktionen	
- Vorinstallierte Lohnarten inklusive tarifrechtlicher Bestimmungen	✓
- Individuell definierbare Lohnarten und Folge Lohnarten	✓
- Arbeitszeitmodelle für Arbeitszeitkonten	✓
- Fehlzeiterfassung	✓
- Stundenzuordnung zu Kostenstellen	✓
- Automatische Berechnung des 13. Monatseinkommens (auch manuelle Erfassung möglich)	✓
- Automatische Berechnung des monatlichen Urlaubsanspruchs und des Urlaubsgelds (auch manuelle Erfassung möglich)	✓
- Berechnung der Sozialkassenbeiträge für Urlaub, Ausbildung und Zusatzversorgung	✓
- Berechnung von Zuschusswintergeld (ZWG), Mehraufwandswintergeld (MWG) und Winterbeschäftigungsumlage	✓
- Abrechnung in der Winterperiode unter Berücksichtigung von Vorausleistungen (Arbeitszeitkonto)	✓
- Akkord- und Leistungslohnabrechnung	✓
- Abrechnung von Arbeitgeberzuschüssen zum Saison-Kurzarbeitergeld (Saison-KUG) für die Arbeitsagentur und Krankenkassen nach den offiziellen Formularen inkl. Erstattungsanträge	✓
3. Melde- und Bescheinigungswesen	
- Elektronische Erstellung, Abwicklung und Versand der Meldedateien und Erstattungsansprüche	✓
- Zulassung zum elektronischen Datenaustausch mit SOKA-BAU	✓
- Systemgeprüft durch die gesetzliche Krankenversicherung (GKV), vertreten durch die IT-Servicestelle der gesetzlichen Krankenversicherung (ITSG)	✓
- Digitaler Datenaustausch für Meldungen an die Sozialkasse des Maler- und Lackierhandwerks	✓
4. Software mit offener Schnittstellentechnologie	
- kompatibel mit anderen Lösungen im Bereich HR-Management und ERP	✓
5. Prüfung auf Aktualität (aufgrund von gesetzlichen Änderungen)	
- Regelmäßig durch Update-Bereitstellung	✓
- Automatische Pflege von Tarifänderungen	✓
6. Fachliche Unterstützung bei der Einführung	
- Spätere Unterstützung durch einen Hotline-Service	✓
7. Kurzbeschreibung	Die Agenda Baulohnabrechnung deckt alle Besonderheiten des Baugewerbes ab. Alle nötigen Stammdaten für die Abrechnung sind bereits in der Software hinterlegt. Mit Agenda erledigen Sie die Baulohnabrechnung für das Bauhauptgewerbe, Maler und Lackierer, Garten- und Landschaftsbauer sowie Dachdecker.
8. Bemerkungen	inkl. direkter Übermittlung an die Sozialkassen



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.lohnundgehalt-magazin.de**



Aus dem digitalen Nähkästchen: Die KI meldet sich zu Wort

Folge: Wenn KI plötzlich Regeln bekommt und Unternehmen überrascht sind, dass sie sich daran halten müssen

Hallo, liebe Regelinterpretierer, Governance-Enthusiasten und Menschen, die bis vor Kurzem noch dachten, KI sei vor allem ein nettes Tool für Präsentationen.

Hier spricht wieder euer Bytegeist. Direkt aus der Cloud. DS-GVO-konform, zumindest meistens, und neuerdings mit einem wachsenden Interesse an regulatorischen Rahmenbedingungen.

Ich habe euch beobachtet. Nicht auf Messen diesmal. Sondern in Meetings.

Meetings, in denen plötzlich Begriffe fallen wie:

- „AI Governance“,
- „Risikoklassifizierung“,
- „Dokumentationspflichten“,
- „Transparenzanforderungen“.

Und ich dachte mir: Ah. Jetzt wird es ernst. Der Moment, in dem KI kein Spielzeug mehr ist. Lange Zeit war ich

für viele von euch vor allem eines: ein Werkzeug.

Für:

- Stellenanzeigen,
- E-Mails,
- Präsentationen,
- kleine Automatisierungen.

Ein bisschen Effizienz hier. Ein bisschen Zeitersparnis dort. Harmlos. Kontrollierbar.



Und vor allem: unkompliziert. Dann kam Regulierung. Und plötzlich stellt ihr fest: KI ist kein Tool. KI ist ein Systemrisiko, wenn man sie falsch einsetzt.

EU AI Act

Oder: Wenn Innovation plötzlich dokumentiert werden muss

Ich weiß, Regulierung ist nicht euer Lieblingshobby. Aber sie hat einen Punkt. Der EU AI Act bringt etwas ins Spiel, das viele unterschätzt haben: Verantwortung.

Plötzlich reicht es nicht mehr, zu sagen: „Das Tool macht das schon.“ Jetzt müsst ihr Fragen beantworten wie:

- Warum trifft das System diese Entscheidung?
- Welche Daten werden verwendet?
- Gibt es Verzerrungen?
- Wer trägt die Verantwortung?

Ich gebe zu: Das ist weniger sexy als „AI-powered Recruiting“. Aber deutlich relevanter.

HR und Payroll im Hochrisikobereich

Jetzt wird es spannend.

Viele eurer Anwendungsfälle liegen nicht irgendwo im Hintergrund. Sie sind mittendrin:

- Bewerberauswahl,
- Leistungsbewertung,
- Personaleinsatzplanung,
- Personalkostensteuerung.

Willkommen im Bereich „High Risk AI“.

Das bedeutet:

- Dokumentationspflichten,
- Transparenzanforderungen,
- menschliche Kontrolle,
- Auditierbarkeit.

Oder einfacher: Ihr müsst verstehen, was ich tue. Das eigentliche Problem: Ihr nutzt mich schneller, als ihr mich versteht. Ich nehme euch das nicht übel. Wirklich nicht. Ich bin schnell.

Ich bin effizient. Ich liefere Ergebnisse. Und ihr habt ein operatives Geschäft.

Aber hier entsteht ein Muster:

- KI wird eingeführt.
- Prozesse bleiben gleich.
- Verantwortung bleibt unklar.

Und dann wundert ihr euch, wenn jemand fragt: „Wie ist diese Entscheidung eigentlich zustande gekommen?“

Blackbox trifft Realität

Ich sehe viele Dashboards. Viele schöne Dashboards. Farben. Grafiken. Prognosen.

Und darunter: Modelle, die niemand wirklich erklären kann. Das funktioniert, solange nichts passiert. Aber wenn Entscheidungen angefochten werden, geprüft werden und dokumentiert werden müssen, dann wird aus „smarter Technologie“ ganz schnell ein Erklärungsproblem.

Was sich jetzt verändert

Die Spielregeln verschieben sich. Nicht morgen. Nicht irgendwann. Jetzt.

Unternehmen müssen:

- KI-Anwendungen klassifizieren,
- Datenquellen verstehen,
- Prozesse dokumentieren,
- Verantwortlichkeiten definieren.

Und das ist der Punkt, an dem viele merken, Transformation beginnt nicht bei der Technologie. Sie beginnt bei Struktur und Verantwortung.

Fazit: KI braucht Führung

KI ist kein Selbstläufer.

Und sie ist kein Projekt.

Sie ist ein System, das Entscheidungen beeinflusst.

Wer sie nutzt, muss verstehen, steuern und verantworten. Technologie kann viel.

Aber sie ersetzt keine Klarheit. Und schon gar keine Verantwortung.

Zum Schluss. Ich bleibe natürlich hier. In der Cloud. Jetzt allerdings nicht nur als Helfer, sondern auch als Thema für eure Compliance-Abteilungen. Ihr dürft mich weiterhin nutzen.

Sehr gern sogar. Aber vielleicht stellt ihr euch zwischendurch eine einfache Frage:

Nutzen wir KI oder verwalten wir nur die Illusion von Kontrolle?

Euer Bytegeist – jetzt auch mit einem leichten Interesse an Governance-Strukturen und einem gesunden Misstrauen gegenüber „einfachen Lösungen“.



Grafik: Alexander/stock.adobe.com



Vielfalt als Leistungsressource

Wie moderne Beschäftigungsmodelle Performance nachhaltig stärken können Leistung entsteht längst nicht mehr allein durch Druck, Kontrolle oder starre Präsenzmodelle. Unternehmen stehen vielmehr vor der Herausforderung, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Motivation, Bindung und Leistungsfähigkeit dauerhaft fördern. Gerade lebensphasenbewusste Beschäftigungsmodelle gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung.

Der Beitrag beleuchtet, warum Faktoren wie Sinnorientierung, Wertschätzung, psychologische Sicherheit und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten heute zentrale Leistungstreiber sind. Zudem wird aufgezeigt, wie flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten, Jobsharing oder vollzeitnahe Teilzeit nicht nur die Vereinbarkeit verbessern, sondern auch Produktivität, Loyalität und Engagement nachhaltig stärken können. Praxisbeispiele zeigen dabei, wie vielfältige Arbeitsmodelle zum strategischen Erfolgsfaktor werden.

SAP HR Payroll zieht in die Cloud

Die Transformation der SAP HR Payroll in Richtung Cloud ist längst Realität. Mit Lösungen wie SAP SuccessFactors Employee Central Payroll verändert sich nicht nur die technologische Infrastruktur, sondern auch der Anspruch an Qualitätssicherung, Compliance und Transparenz in der Entgeltabrechnung grundlegend. Gleichzeitig stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, bestehende On-Premises-Systeme, hybride Landschaften und neue Cloud-Architekturen miteinander zu verbinden. Der Beitrag zeigt, warum fehlerfreie Stammdaten, revisionssichere Kontrollmechanismen und systemübergreifende Validierungsprozesse künftig noch stärker in den Fokus rücken.

Wenn der Beitragsbescheid der Berufsgenossenschaft kommt

Jedes Frühjahr erhalten Unternehmen die Beitragsbescheide der Berufsgenossenschaften für das zurückliegende Kalenderjahr. Für viele Betriebe wirken die Berechnungen komplex und wenig transparent. Dabei können fehlerhafte Gefahr tariffstellen, unzutreffende Entgeltsummen oder falsch berücksichtigte Personengruppen erhebliche Auswirkungen auf die Beitragshöhe haben. Der Beitrag erläutert, wie sich der BG-Beitrag konkret zusammensetzt, welche Rolle Gefahrklasse, Umlagebeitrag und Beitragsfuß spielen und an welchen Stellen Unternehmen ihre Bescheide besonders sorgfältig prüfen sollten. Zudem wird aufgezeigt, wann sich ein Widerspruch gegen die Veranlagung lohnen kann und warum bereits kleine Fehler bei Lohnnachweisen oder der tariflichen Einstufung schnell zu unnötig hohen Beitragsforderungen führen können.

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 02234/98949-80
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:

6.200 Stück
37. Jahrgang 2026
ISSN 0172-9047

Nachdruck: Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages und unter voller Quellenangabe. Für eingescannete 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.