HZ220996 · G 25633 · ISSN 0172-9047 · 26 € · www.datakontext.com

Ausgabe **6/2026**

Ausgabe 6/2026

LOHN+GEHALT

Entgeltabrechnung aus erster Hand



Payroll braucht Rückhalt

Wenn Gesundheit zur Lohnfrage wird

Bild: Maria Vitkovska/stock.adobe.com

Mitarbeiterbindung einmal anders gedacht
Wertschätzung, Beteiligung und Qualifizierung

Die Kultur hinter der Krankmeldung
Was Fehlzeiten über ein Unternehmen verraten

Von allen „guten Geistern" verlassen?
Psychische Gesundheit: Wegsehen kostet

DATAKONTEXT



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

DATAKONTEXT



Der Reformherbst kann kommen

Markus Stier, Chefredakteur

Liebe Leserinnen und Leser,

der Herbst steht vor der Tür und mit ihm der angekündigte Reformherbst.

Große Vorhaben und ambitionierte Zeitpläne aus Berlin kennen wir. Diesmal ist jedoch einiges bereits beschlossen oder konkret auf den Weg gebracht. Für die Entgeltabrechnung kommt damit Bewegung in Themen, die uns schon länger begleiten.

Ein Beispiel ist das GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz: Änderungen bei Familienversicherung, Minijobbeiträgen und Teilrente sowie die Teilarbeitsunfähigkeit mit Teilkrankengeld reichen unmittelbar in die Abrechnungspraxis hinein. Neue elektronische Verfahren stellen zusätzliche Anforderungen an Arbeitgeber und Abrechnungssysteme.

Zugleich stehen Reformen bei Rente, Pflegeversicherung und Arbeitsförderung auf der politischen Agenda. Der finanzielle Druck auf die Sozialversicherung bleibt hoch. Beitragssätze, Beitragsbemessungsgrenzen und steigende Lohnnebenkosten beschäftigen deshalb neben der Payroll zunehmend auch die Personal- und Budgetplanung.

Steuerlich stehen mit dem Jahressteuergesetz 2026 ebenfalls wichtige Änderungen an: von steuerfreien Zuschlägen über die erste Tätigkeitsstätte bis hin zu elektronischen Meldeverfahren. Gleichzeitig erleichtert die Digitalisierung der Prüfungen den automatisierten Datenabgleich. Eine verlässliche Abrechnung und nachvollziehbare Dokumentation gewinnen damit weiter an Bedeutung.

Bei anderen Vorhaben bleibt die Unsicherheit: Die Umsetzung der europäischen Entgelttransparenzrichtlinie verlangt Vorbereitung, obwohl die endgültigen gesetzlichen Rahmenbedingungen noch fehlen.

Für uns heißt das, genau hinzuschauen. Unsere Autorinnen und Autoren begleiten die Entwicklungen, ordnen sie ein und zeigen, was sie für Ihre tägliche Arbeit bedeuten. Auch diese Ausgabe bietet Ihnen dafür Orientierung und konkrete Hilfestellungen. Unser Anspruch bleibt: komplexe Regelungen verständlich machen und herausarbeiten, was tatsächlich in der Entgeltabrechnung ankommt.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre, hilfreiche Impulse und einen guten Start in einen sicherlich spannenden Herbst.

Ihr Markus Stier

LOHN+GEHALT
Ausgabe 6/2026



MAGAZIN

KURZMELDUNGEN

6
Befristete Beschäftigung geht zurück

7
Tariftreue bei Bundesaufträgen

8
EU-Arbeitsmarktpolitik

9
Anteil unbesetzter Arbeitsplätze geht zurück

10
Bildung braucht mehr als höhere Budgets

11
Ausländische Berufsabschlüsse

12
Stier meint ... !

14
„Hätte ich das gewusst ...“ - wenn Sparen im Wartezimmer ankommt
Blog „Entgelt & Co.“

FOKUS

ARBEITSWELT IN BEWEGUNG | MITARBEITERDIALOG | HR-COMPLIANCE | NEW MOBILITY

18
Mitarbeiterbindung einmal anders gedacht
Wertschätzung, Beteiligung und Qualifizierung

22
Die Kultur hinter der Krankmeldung
Was Fehlzeiten über ein Unternehmen verraten

24
15 Zuschüsse - wann die Vereinfachung greift
Essenszuschuss in der betrieblichen Praxis

26
Das Dienstrad als strategischer Baustein
Moderne Unternehmensmobilität

28
Wenn Gesundheitsfinanzierung zur Personalfrage wird
Sparen mit Folgen

34
Entgelttransparenz 2026
Payroll in der Transformation





Mitarbeiterbindung einmal anders gedacht, Seite 18



Einkommensteuerreformgesetz 2027, Seite 44



Bild: Maria Vitkovska/stock.adobe.com

PRAXIS

ABRECHNUNGSPRAXIS

38
Im Blick: Lohnsteuerrecht

42
Essensgewährung durch den Arbeitgeber
Auswärtstätigkeit

44
Einkommensteuer-reformgesetz 2027
Neue Steuerregeln mit unmittelbaren Auswirkungen

48
Lohnsteuer-Richtlinien 2027
Zahlreiche Änderungen für die Entgeltabrechnung geplant

54
Reisekostenrecht
Steuer- und sozialversicherungsrechtliche Grundlagen

56
Im Blick: Sozialversicherungsrecht

58
Elektronische Entgeltunterlagen
Ab 2027 endet die Übergangsfrist

60
GKV-Beitragssatz-stabilisierungsgesetz
Neue Rechengrößen und neue Prüfpflichten für die Payroll – Teil 2

66
Im Blick: Arbeitsrecht

72
Self-Service für den Betriebsrat?
Beschäftigtendaten

76
Tauschtage statt Jahressonderzahlung – trotz Pfändung?
Lohnpfändung und tarifliche Wahlrechte

80
Experten antworten
(Serie)

MANAGEMENT

82
Von allen „guten Geistern“ verlassen?
Psychische Gesundheit: Wegsehen kostet

86
Resilienz ist kein Persönlichkeitstest
Die Belastbarkeit einer Organisation

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

SERVICE

ANBIETERÜBERSICHTEN

90 **Payroll-Tools**
92 **Payroll-Berater**
94 **IKS in der Entgelt-abrechnung**

96
KI Insights
Aus dem digitalen Nähkästchen: Die KI meldet sich zu Wort

98
Vorschau/Impressum



GKV-Beitragssatzstabilisierungs-gesetz, Seite 60



Von allen „guten Geistern“ verlassen?, Seite 82

TERMINE

alga-Regionaltagungen - Der Jahreswechsel 2026/2027 in der Entgeltabrechnung und Personalbetreuung
02.–03.11.2026 | Köln
25.–26.11.2026 | online

Phantomlohn in der Sozialversicherung – nicht gezahlt und trotzdem beitragspflichtig
05.11.2026 | online

Arbeitsgemeinschaft (ARGE) SAP 1
05.–06.11.2026 | Mannheim

Arbeitsgemeinschaft (ARGE) Entgeltabrechnung west
05.–06.11.2026 | Köln

HR-Prozesse analysieren und optimieren
10.11.2026 | online

Arbeitsgemeinschaft (ARGE) SAP 2
12.–13.11.2026 | Mannheim

Scheinselbstständigkeit – Risiken erkennen, rechtssicher handeln
17.11.2026 | online

Der Jahreswechsel 2026/2027
10.12.2026 | online

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

Fachkräfte

Personalengpässe trotz Stellenabbau

Die Fachkräftelücke in Deutschland könnte bis 2029 auf rund 723.000 steigen. Das wären 47 Prozent mehr als 2024. Zu diesem Ergebnis kommt eine Arbeitsmarktfortschreibung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Sie führt die Entwicklungen der Jahre 2018 bis 2024 in rund 1.300 Berufen rechnerisch fort.

Besonders ausgeprägt wären die Engpässe in Berufen mit dualer Ausbildung. Im Verkauf könnten 2029 gut 39.000 Fachkräfte fehlen, in der Kraftfahrzeugtechnik rund 15.900, in der elektrischen Betriebstechnik 13.800 und in der Mechatronik 13.600. Auch bei hoch qualifiziertem Personal zeichnen sich Lücken ab: Für Bauplanung und -überwachung weist die Berechnung einen Fehlbedarf von rund 15.000 Experten aus. Zusätzliche Personalbedarfe durch das Sondervermögen sind dabei noch nicht berücksichtigt.

Die Entwicklung verdeutlicht, dass Stellenabbau und Fachkräftemangel gleichzeitig auftreten können. Während Unternehmen Beschäftigung in einzelnen Bereichen reduzieren, benötigen sie andernorts Personal mit veränderten Qualifikationen. Hinzu kommt das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge. Nach Einschätzung des IW lässt sich dieser demografische Effekt allein durch inländische Arbeitskräftepotenziale kaum ausgleichen. Das Institut plädiert deshalb für mehr qualifizierte Zuwanderung sowie eine intensivere Aus- und Weiterbildung.

Die Zahlen sind allerdings keine Prognose. Sie beschreiben, was bei einer unveränderten Fortsetzung bisheriger Trends eintreten könnte. Der im Jahr 2025 bereits erkennbare Rückgang der Fachkräftelücke konnte aufgrund verzögert verfügbarer weiterer Daten noch nicht in die Berechnung einfließen. Das IW erwartet daher, dass die nächste Fortschreibung schwächere Trends zeigen dürfte. Für die betriebliche Personalplanung bleibt entscheidend, die Entwicklung einzelner Berufsgruppen und Qualifikationen zu betrachten. ■

BDA fordert Erleichterungen

Befristete Beschäftigung geht zurück

Rund 2,2 Millionen Menschen in Deutschland hatten 2025 einen befristeten Arbeitsvertrag. Nach ersten Ergebnissen des Mikrozensus entsprach dies 6,0 Prozent der Kernerwerbstätigen. Dazu zählen Erwerbstätige zwischen 15 und 64 Jahren, die sich nicht in Ausbildung, Studium oder Freiwilligendienst befinden. Zehn Jahre zuvor hatte der Anteil noch bei 7,0 Prozent gelegen.

Befristungen verteilen sich allerdings unterschiedlich auf Qualifikationen und Branchen. Unter den Kernerwerbstätigen ohne beruflichen Abschluss lag der Anteil bei 11,6 Prozent, bei Personen mit mittlerer Berufsqualifikation dagegen bei 4,0 Prozent. Überdurchschnittlich häufig waren befristete Verträge im Bildungssektor mit 11,2 Prozent und im Gastgewerbe mit 8,8 Prozent.

Auch die Perspektive der Beschäftigten zeigt Unterschiede: Laut ergänzender Arbeitskräfteerhebung erklärten 31,4 Prozent der befristet Beschäftigten ab 25 Jahren, ihre Stelle sei ausschließlich befristet angeboten worden. Lediglich 2,7 Prozent hatten diese Vertragsform bewusst gewählt. Mehr als die Hälfte verfügte über einen Vertrag mit einer Laufzeit von weniger als einem Jahr.

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) nimmt die Veröffentlichung zum Anlass, Erleichterungen bei Befristungen zu fordern. Hauptgeschäftsführer Steffen Kampeter sieht darin insbesondere Chancen für Berufseinsteiger und Menschen mit erschwertem Arbeitsmarktzugang. Er spricht sich dafür aus, eine erneute sachgrundlose Befristung bei einem früheren Arbeitgeber zu erleichtern. Die Bezeichnung befristeter Arbeit als „Jobmotor" ist dabei eine arbeitsmarktpolitische Einschätzung des Verbands. ■

Neues Informationsangebot unterstützt Unternehmen

Tariftreue bei Bundesaufträgen

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat am 17.09.2026 ein neues Informationsangebot zum Bundestariftreuegesetz vorgestellt. Es erläutert den Anwendungsbereich, die Anforderungen an Unternehmen sowie die vorgesehenen Kontrollen. Das Angebot soll weiter ausgebaut werden.

Das seit dem 01.05.2026 geltende Gesetz erfasst grundsätzlich öffentliche Bau- und Dienstleistungsaufträge sowie Konzessionen des Bundes ab einem geschätzten Wert von 50.000 Euro ohne Umsatzsteuer. Ausnahmen sind zu beachten. Auch nicht tarifgebundene Unternehmen können verpflichtet werden, den bei der Auftragsausführung eingesetzten Beschäftigten bestimmte tarifliche Arbeitsbedingungen zu gewähren. Werden Nachunternehmen beauftragt, muss die Einhaltung der Vorgaben auch dort sichergestellt werden.

Für die Praxis entscheidend: Die konkreten Arbeitsbedingungen werden durch branchenspezifische Rechtsverordnungen festgelegt. Nach dem aktuellen Informationsstand des Ministeriums liegt bislang keine solche Branchenverordnung vor. Das Inkrafttreten des Gesetzes allein legt daher noch keine konkreten Branchenentgelte fest.

Für Personalabteilungen und Entgeltabrechnung sind insbesondere die Nachweisanforderungen relevant. Zur Dokumentation können überwiegend bereits vorhandene Unterlagen wie Lohnabrechnungen genutzt werden. Die bei der Deutschen Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See eingerichtete Prüfstelle Bundestariftreue übernimmt Kontroll- und Beratungsaufgaben. ■



Bild: photo 5000/stock.adobe.com

Fachkräfte im Handwerk

Besetzung offener Stellen dauert durchschnittlich 242 Tage

Trotz schwächerer Personalnachfrage bleiben Fachkräfte in Handwerksberufen schwer zu finden. Nach einer aktuellen Veröffentlichung der Bundesagentur für Arbeit waren offene Stellen durchschnittlich 242 Tage vakant. Über alle Berufe hinweg lag die durchschnittliche Vakanzzeit bei 167 Tagen.

Im Jahresdurchschnitt 2025 waren 123.000 offene Stellen für Handwerksberufe gemeldet, sechs Prozent weniger als im Vorjahr. Gleichzeitig entfällt knapp die Hälfte der bundesweiten Engpassberufe auf Fachkraftebene auf Handwerksberufe. Besonders betroffen sind Bau- und Ausbauberufe, die Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik sowie Elektro- und Mechatronikberufe.

Zusätzlichen Druck erzeugt die Altersstruktur: Rund 718.000 Beschäftigte sind zwischen 55 und unter 65 Jahre alt. Die zuletzt leicht gestiegene Zahl neuer Ausbildungsverträge reicht nach Einschätzung der Bundesagentur nicht aus, um die bevorstehenden altersbedingten Abgänge auszugleichen.

An Bedeutung gewinnt deshalb die Beschäftigung ausländischer Fachkräfte. Im Jahr 2025 arbeiteten 576.000 Menschen ohne deutsche Staatsangehörigkeit sozialversicherungspflichtig in Handwerksberufen. Ihr Anteil betrug 17 Prozent und hat sich innerhalb von zehn Jahren nahezu verdoppelt.

Die Auswertung beruht auf einer statistischen Zusammenfassung typischer Handwerksberufe. Sie erfasst damit einen Teilbereich des Handwerks und nicht sämtliche Beschäftigten in Handwerksbetrieben. ■

Zwischen Entlastung und neuen Schutzregeln

EU-Arbeitsmarktpolitik

Die EU-Kommission will Unternehmen von Bürokratie entlasten und zugleich die Arbeitsbedingungen modernisieren. Die deutschen Arbeitgeber verlangen, den angekündigten Bürokratieabbau stärker auf die Arbeits- und Sozialpolitik auszuweiten.

Schnellere Genehmigungen, weniger Verwaltungsaufwand und ein stärkerer Binnenmarkt: In ihrer Rede zur Lage der Union am 16.09.2026 hat EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen weitere Schritte zur wirtschaftlichen Stärkung Europas angekündigt. Sie verwies auf zwölf Omnibus-Vorschläge, deren jährliches Entlastungspotenzial die Kommission auf rund 17 Milliarden Euro beziffert. Solche Pakete bündeln Änderungen mehrerer Vorschriften. Zugleich forderte sie die Mitgliedstaaten auf, EU-Vorgaben bei der nationalen Umsetzung nicht durch zusätzliche Anforderungen zu verschärfen. Gegen dieses sogenannte Gold-Plating schlug sie einen gemeinsamen Pakt vor.

Der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) gehen die Entlastungsansätze nicht weit genug. Arbeitgeberpräsident Rainer Dulger fordert einen „Arbeitsmarkt-Omnibus", der bestehende Regeln im Arbeits- und Sozialbereich vereinfacht. Insbesondere neue Nachweis- und Berichtspflichten belasteten die Unternehmen. Nach Auffassung der BDA müssen künftige EU-Gesetze stärker daran gemessen werden, ob sie die Wettbewerbsfähigkeit fördern, Rechtssicherheit schaffen und Betriebe entlasten. Konkrete Änderungen einzelner Vorschriften enthält die Stellungnahme vom 16.09.2026 allerdings nicht.



Bild: Studio ANNA/stock.adobe.com

Parallel verfolgt die Kommission mit dem „Quality Jobs Act" ein Vorhaben zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Beschäftigtenrechten. Der Vorschlag soll noch 2026 vorgelegt werden. Seit dem 20.07.2026 läuft dazu die zweite Konsultationsphase mit den europäischen Sozialpartnern; sie endet dann am 28.09.2026.

Im Mittelpunkt steht unter anderem der Einsatz künstlicher Intelligenz und algorithmischer Steuerung am Arbeitsplatz. Automatisierte Entscheidungen sollen transparenter und stärker am Menschen ausgerichtet werden; zugleich geht es um Schutz vor übermäßiger Überwachung. Weitere Themen sind zeitgemäßer Arbeits- und Gesundheitsschutz, etwa bei extremer Hitze und psychosozialen Belastungen, sowie die Durchsetzung von Beschäftigtenrechten in Subunternehmerketten. Auch Weiterbildung und sozialer Dialog bei betrieblichen Veränderungen gehören zu den Schwerpunkten. Die Kommission versteht das Vorhaben als Bestandteil ihrer Strategie für mehr Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand.

Für die betriebliche Praxis kommt es damit auf die konkrete Ausgestaltung an: Welche Verfahren werden tatsächlich einfacher, und welche zusätzlichen Anforderungen könnten auf Personalabteilungen zukommen? Aus den politischen Ankündigungen und der laufenden Konsultation allein ergeben sich noch keine neuen unmittelbar geltenden Arbeitgeberpflichten. ■

Europas offene Stellen

Anteil unbesetzter Arbeitsplätze geht zurück

Die Quote der offenen Stellen im Euroraum ist im zweiten Quartal 2026 auf 2,1 Prozent gesunken. Im Vorquartal hatte sie noch bei 2,3 Prozent gelegen, im entsprechenden Vorjahresquartal bei 2,2 Prozent. Für die gesamte Europäische Union meldet Eurostat einen Rückgang auf 2,0 Prozent. In beiden Vergleichszeiträumen waren es jeweils 2,1 Prozent gewesen.

Die Kennzahl beschreibt den Anteil unbesetzter Stellen an der Gesamtzahl besetzter und unbesetzter Stellen. Sie gibt damit einen Hinweis darauf, wie groß der noch nicht gedeckte Personalbedarf ist. Zwischen den Mitgliedstaaten bestehen allerdings erhebliche Unterschiede. Unter den Ländern mit vergleichbaren Daten verzeichneten die Niederlande mit 4,1 Prozent und Belgien mit 3,3 Prozent die höchsten Quoten. Es folgten Malta mit 3,1 Prozent und Österreich mit 2,9 Prozent. Die niedrigsten Werte wiesen Rumänien mit 0,5 Prozent sowie Polen und Bulgarien mit jeweils 0,8 Prozent auf.



Bild: Carlos Gardel/stock.adobe.com

Gegenüber dem Vorjahresquartal sank die Quote in 15 Mitgliedstaaten, blieb in acht unverändert und stieg in drei. Im Euroraum lag sie im Dienstleistungsbereich mit 2,2 Prozent weiterhin über dem gemeinsamen Wert für Industrie und Baugewerbe von 2,0 Prozent.

Der Rückgang bedeutet jedoch nicht automatisch, dass die Besetzung offener Stellen überall leichter geworden ist. Die Unterschiede zwischen Ländern und Wirtschaftsbereichen bleiben groß; ein generelles Ende des Fachkräftemangels lässt sich aus den Zahlen nicht ableiten. ■

Arbeitskosten in Europa

Kostenanstieg im Euroraum verlangsamt sich

Die Arbeitskosten je Stunde sind im zweiten Quartal 2026 im Euroraum um 3,1 Prozent gegenüber dem Vorjahresquartal gestiegen. Für die gesamte Europäische Union meldet Eurostat einen Zuwachs von 3,2 Prozent. Damit hat sich der Anstieg etwas abgeschwächt: Im ersten Quartal lagen die Veränderungsraten noch bei 3,3 Prozent im Euroraum und 3,5 Prozent in der EU.

In Deutschland erhöhten sich die Arbeitskosten um 3,0 Prozent. Dabei entwickelten sich die einzelnen Bestandteile unterschiedlich: Während die Lohn- und Gehaltskosten je Stunde um 2,9 Prozent zunahmen, stiegen die Lohnnebenkosten um 3,3 Prozent. Deutschland lag damit beim Gesamtanstieg leicht unter dem europäischen Durchschnitt.

Auch zwischen den Wirtschaftsbereichen zeigen sich Unterschiede. Im Euroraum verzeichnete das Baugewerbe mit 3,9 Prozent einen stärkeren Zuwachs als der Dienstleistungsbereich mit 3,0 Prozent und die Industrie mit 2,9 Prozent. EU-weit ergibt sich ein ähnliches Bild: Hier stiegen die Arbeitskosten im Baugewerbe ebenfalls um 3,9 Prozent, bei den Dienstleistungen um 3,1 Prozent und in der Industrie um 3,0 Prozent.

Für die betriebliche Personalkostenplanung verdeutlichen die Zahlen, dass neben der Vergütungsentwicklung auch die Lohnnebenkosten berücksichtigt werden müssen. Die Statistik erfasst nominale Kosten je Arbeitsstunde. Sie bildet weder die individuelle Gehaltsentwicklung noch die Veränderung der Kaufkraft einzelner Beschäftigter ab. ■

Reformdruck

Bildung braucht mehr als höhere Budgets

Deutschlands Bildungssystem steht unter Reformdruck. Der Bildungsmonitor 2026 zeigt Rückschritte in zentralen Bereichen mit Folgen für Aufstiegschancen und die künftige Fachkräftesicherung.

In der Debatte über die Leistungsfähigkeit des Bildungssystems rückt Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), die politischen Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt. Im Podcast „Economic Challenges" diskutiert er mit dem Ökonomen Bert Rürup strukturelle Schwächen. Seine zugespitzte These: Gute Bildung hänge vom politischen Willen ab, nicht von der finanziellen Ausstattung.

Ein differenziertes Bild liefert der am 14.09.2026 veröffentlichte INSM-Bildungsmonitor 2026, den das Institut der deutschen Wirtschaft im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft erstellt hat. Seit 2013 haben sich unter anderem die Betreuungsbedingungen und die Förderinfrastruktur verbessert. Dennoch ist die durchschnittliche Bewertung über die untersuchten Handlungsfelder gesunken. Deutliche Rückschritte verzeichnet die Studie bei Integration und Bildungschancen. Schulische Kompetenzen und Abschlüsse bleiben eng mit der sozialen Herkunft verbunden.

Die Autoren empfehlen, frühkindliche Förderung und schulische Unterstützung auszubauen, die Berufsorientierung zu stärken und den Zugang zu Berufsabschlüssen zu verbessern. Auch eine datengestützte Schulentwicklung und die Sicherung der Unterrichtsversorgung werden als Ansatzpunkte behandelt.



Bild: Atlas/stock.adobe.com

Für die Wirtschaft ist die Entwicklung besonders angesichts des demografischen Wandels relevant. Nach den im Bericht genannten Zahlen erreichen zwischen 2026 und 2029 rund 5,2 Millionen Menschen das Rentenalter, während lediglich rund 3,1 Millionen die Altersgrenze von 20 Jahren überschreiten. Das verdeutlicht den Druck, vorhandene Bildungspotenziale besser zu erschließen.

Die Studie betrachtet Bildung ausdrücklich aus ökonomischer Perspektive. Sie betont sowohl die Bedeutung von Investitionen als auch die Notwendigkeit, eingesetzte Mittel wirksamer zu nutzen. Eine pauschale Aussage, die Finanzierung spiele keine Rolle, lässt sich daraus nicht ableiten. ■

Ausbildung

DIHK sieht Betriebe durch schulische Defizite gefordert

Fehlende Grundlagen beim Lesen, Schreiben und Rechnen erschweren nach Einschätzung der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) die betriebliche Ausbildung. Anlässlich des INSM-Bildungsmonitors warnte DIHK-Hauptgeschäftsführerin Helena Melnikov am 14.09.2026 davor, die Folgen schulischer Versäumnisse zunehmend auf Ausbildungsbetriebe zu verlagern.

Nach Darstellung der DIHK unterstützen viele Unternehmen ihre Auszubildenden bereits durch Nachhilfe, gezielte Förderung in Mathematik und den MINT-Fächern (MINT = Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) sowie eine enge fachliche und persönliche Begleitung. Damit übernehmen sie neben der Vermittlung beruflicher Kenntnisse zusätzliche Förderaufgaben. Zugleich werde es für die Betriebe schwieriger, Nachwuchskräfte mit ausreichenden schulischen Grundlagen zu finden.

Melnikov sieht deshalb vor allem die Bildungspolitik in der Verantwortung. Unternehmen könnten Defizite aus der Schulzeit nicht umfassend ausgleichen. Bund und Länder müssten gemeinsam dafür sorgen, dass Schulen grundlegende Kompetenzen verlässlich vermitteln und individuelle Talente fördern. Die DIHK verbindet diese Forderung ausdrücklich mit der langfristigen Fachkräftesicherung und der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland.

Für Personal- und Ausbildungsverantwortliche rückt damit die Frage in den Mittelpunkt, wie sich zusätzlicher Unterstützungsbedarf frühzeitig erkennen und im Ausbildungsalltag berücksichtigen lässt. Die Stellungnahme liefert allerdings keine konkreten Zahlen zum zeitlichen oder finanziellen Mehraufwand der Betriebe. Sie ist als bildungspolitische Position der DIHK einzuordnen. ■

Anerkennungsanträge auf Rekordniveau

Ausländische Berufsabschlüsse

Die Nachfrage nach der Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen steigt weiter. Im Jahr 2025 wurden bundesweit rund 76.200 Anträge gestellt. Das waren sieben Prozent mehr als im Vorjahr. Innerhalb von fünf Jahren hat sich die Zahl nahezu verdoppelt. Das berichtet das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) unter Bezug auf die Anerkennungsstatistik des Statistischen Bundesamtes.

Rund 78 Prozent der Anträge betrafen Berufe, die nach Bundesrecht geregelt sind. In diesem Bereich entfielen die meisten Anträge auf Pflegefachpersonen einschließlich Gesundheits- und Krankenpflegekräfte mit rund 21.500 sowie auf Ärztinnen und Ärzte mit rund 12.900. Besonders deutliche Zuwächse gab es unter anderem bei Apothekern, Elektronikern für Betriebstechnik und Köchen.

Die Antragstellung führt allerdings nicht automatisch zu einer vollständigen Anerkennung. Bei den Bundesberufen wurden 2025 rund 73.600 Verfahren beschieden. Etwa 44 Prozent endeten mit der Feststellung der vollen Gleichwertigkeit. In weiteren 45 Prozent wurde eine Ausgleichsmaßnahme auferlegt. Dies betrifft reglementierte Berufe, bei denen die volle Gleichwertigkeit nach erfolgreichem Abschluss der Maßnahme erteilt werden kann. Rund 10 Prozent der Verfahren führten zu einer teilweisen Gleichwertigkeit – ein Ergebnis, das ausschließlich bei nicht reglementierten Berufen möglich ist.

Für Personalverantwortliche können die Bescheide eine wichtige Grundlage für die weitere Qualifizierung und den passenden Einsatz internationaler Beschäftigter liefern. Insbesondere die Feststellung einer teilweisen Gleichwertigkeit macht vorhandene berufliche Kompetenzen und noch bestehende Unterschiede zum deutschen Referenzberuf sichtbar. ■



Bild: Zoran Jesic/iStock.adobe.com

Stier meint ...!

Sommer, Sonne, Ferienzeit. Deutschland fährt in den wohlverdienten Urlaub. Wer in diesen Wochen einige Kilometer auf unseren Autobahnen unterwegs ist, kann dabei ein interessantes Phänomen beobachten: Das Rechtsfahrgebot scheint sich in Teilen der Bevölkerung noch nicht vollständig herumgesprochen zu haben. Für diejenigen, die keinen Führerschein besitzen oder nur selten Auto fahren, deshalb zunächst eine kurze Erklärung: In Deutschland gilt grundsätzlich das Rechtsfahrgebot.



Ich fahre viel, wirklich viel. Und manchmal frage ich mich inzwischen, ob bei neueren Führerscheinen die Benutzung der rechten Fahrspur nur noch als freiwillige Zusatzqualifikation angeboten wird. Das Schauspiel beginnt häufig bereits beim Auffahren. Beschleunigungsspur heißt dieses Stück Straße, und der Name könnte bereits einen ersten Hinweis darauf geben, was dort zu tun wäre: beschleunigen. Einige Verkehrsteilnehmer interpretieren sie allerdings eher als Gelegenheit, sich mit entspannten 60 oder 70 Kilometern pro Stunde langsam an das Thema Autobahn heranzutasten. Das Gaspedal wird vorsichtig mit der Spitze des großen Zehs berührt und irgendwann zieht man auf die Autobahn. Geschafft. Und jetzt möglichst schnell nach links.

Manche schaffen es tatsächlich innerhalb weniger hundert Meter von der Auffahrt auf die linke Spur. Rechts ist alles frei, in der Mitte ebenfalls, aber ganz links scheint es einfach schöner zu sein. Vielleicht ist die Aussicht besser. Vielleicht ist der Asphalt dort hochwertiger. Oder die linke Spur gehört inzwischen zur Komfortausstattung des Autos und ich habe das



bei meiner letzten Bestellung einfach übersehen. Dort angekommen, wird sich jedenfalls eingerichtet. Tempomat auf 120 oder 130 und dann geht es Kilometer für Kilometer weiter. Das Problem ist dabei überhaupt nicht die Geschwindigkeit. Jeder soll so schnell fahren, wie er möchte und wie es erlaubt und sicher ist. Wer mit 120 Kilometern pro Stunde unterwegs sein möchte, soll das tun. Nur eben möglichst weit rechts. Denn die linke Spur ist keine persönliche Reisespur, sondern in erster Linie zum Überholen da.

Trotzdem erlebt man ständig Fahrzeuge, die minutenlang links fahren, obwohl rechts alles frei ist. Von hinten nähert sich ein schnelleres Fahrzeug, keine Reaktion. Noch ein Fahrzeug kommt dazu, ebenfalls keine Reaktion. Der Blick in den Rückspiegel scheint bei manchen Autofahrern ohnehin nur noch der Kontrolle der eigenen Frisur zu dienen. Irgendwann entsteht eine kleine Kolonne, und genau jetzt beginnt das eigentlich Gefährliche. Der Erste wird ungeduldig, der Zweite fährt dichter auf, der Dritte beginnt mit Spurwechseln, und irgendwann kommt einer auf die Idee, rechts vorbeizufahren. Aus einer völlig entspannten Verkehrssituation ist innerhalb kürzester Zeit Unruhe entstanden, die überhaupt nicht notwendig gewesen wäre.

Natürlich ist Drängeln falsch. Dichtes Auffahren ist falsch und rechts zu überholen grundsätzlich ebenfalls. Darüber müssen wir nicht diskutieren. Aber genauso wenig ist es richtig, grundlos die Überholspur zu blockieren. Was mich daran besonders wundert, ist diese Selbstverständlichkeit, mit der manche Fahrer links bleiben. Man hat manchmal fast den Eindruck, die Überlegung dahinter lautet: Ich fahre doch schon 130, schneller muss hier sowieso niemand fahren. Doch genau diese Entscheidung steht niemandem zu. Das Rechtsfahrgebot hängt nicht davon ab, welche Geschwindigkeit ich persönlich für angemessen halte, und die linke Spur ist auch kein Ort für private verkehrspädagogische Maßnahmen. Wer überholt, fährt links. Wer den Überholvorgang beendet hat und rechts ausreichend Platz findet, fährt wieder rechts. Eigentlich ein erstaunlich einfaches Prinzip.

Natürlich verlangt niemand, dass wir uns im Sekundentakt zwischen zwei Lastwagen quetschen. Auch auf dreispurigen Autobahnen gibt es vernünftige Ausnahmen vom strikten Rechtsfahrgebot. Wer nach kurzer Zeit das nächste Fahrzeug überholen würde, muss nicht hektisch hin und her wechseln. Darum geht es mir auch überhaupt nicht. Ich rede von der kilometerweit freien rechten Fahrbahn und einem Fahrzeug, das trotzdem ganz links unterwegs ist. Und dann stelle ich mir regelmäßig dieselbe Frage: Warum eigentlich? Verliert man Geld, wenn man nach rechts fährt? Sinkt der Wiederverkaufswert des Autos? Erlischt die Herstellergarantie? Oder muss man nach einer bestimmten Anzahl von Kilometern auf der rechten Spur zur Nachschulung?



Bild: Heiko Barth/stock.adobe.com

Vielleicht ist es Bequemlichkeit, vielleicht Unsicherheit und vielleicht schlicht Unaufmerksamkeit. Egal welcher Grund dahintersteckt, wir sollten uns eines wieder stärker bewusst machen: Sobald wir uns ans Steuer setzen, übernehmen wir Verantwortung. Nicht nur für uns selbst, sondern auch für alle anderen. Unser eigenes Verhalten löst Reaktionen aus. Jemand muss bremsen, ein anderer wechselt die Spur und der Nächste beschleunigt wieder. Gerade bei vollen Autobahnen, hohen Temperaturen und langen Urlaubsfahrten reicht irgendwann eine kleine Unaufmerksamkeit, damit aus einer harmlosen Situation eine gefährliche wird. Verkehr funktioniert eben nur miteinander, und dazu gehört auch, anderen Platz zu machen.

Deshalb meine kleine Bitte für die nächste Fahrt: Wenn Sie auf der linken Spur unterwegs sind und rechts neben Ihnen über längere Zeit niemand fährt, probieren Sie es einfach einmal aus. Blinker rechts, Spiegel, Schulterblick und Spur wechseln. Keine Sorge, dort passiert nichts Schlimmes. Sie verlieren weder Geld noch Ehre und Ihr Navigationssystem wird Sie auch weiterhin ans Ziel führen. Und wenn irgendwann wieder jemand vor Ihnen fährt, dürfen Sie zum Überholen sogar wieder nach links. Genau dafür wurde die Spur nämlich erfunden.

In diesem Sinne: Fahren Sie aufmerksam, bleiben Sie gelassen und denken Sie daran, dass auch die rechte Spur ein Ziel hat. Sie soll benutzt werden. Gute Fahrt! ■

Markus Stier

Blog „Entgelt & Co."

„Hätte ich das gewusst …" – wenn Sparen im Wartezimmer ankommt



Das GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz soll ein Finanzierungsproblem lösen, das niemand ernsthaft bestreiten kann. Trotzdem bleibt nach einem Gespräch mit meiner Ärztin vor allem eine Frage hängen: Haben wir wirklich so lange gewartet, bis uns am Ende kaum etwas anderes einfällt, als dort zu sparen, wo die Versorgung tatsächlich stattfindet?

Eigentlich war es ein ganz normaler Arzttermin. Zumindest so lange, bis meine Ärztin und ich auf das GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz zu sprechen kamen. Sie hat ihre Praxis gerade erst übernommen, Verantwortung gezeigt, investiert, Personal beschäftigt und sich damit ganz bewusst für eine Zukunft als niedergelassene Ärztin entschieden. Und dann fiel während unseres Gesprächs ein Satz, der mir seitdem nicht mehr aus dem Kopf geht: „Hätte ich das gewusst …"

Natürlich ist das zunächst die persönliche Aussage einer einzelnen Ärztin. Aber wer sich derzeit mit den Reaktionen aus den Praxen beschäftigt, merkt ziemlich schnell, dass diese Verunsicherung nicht nur dort existiert. Ärzteverbände warnen vor den Folgen der Reform, Kassenärztliche Vereinigungen beschäftigen sich inzwischen ganz konkret damit, was die neuen finanziellen Rahmenbedingungen für Personalentscheidungen, Investitionen und das künftige Leistungsangebot bedeuten können.

Und da sitzt man als Patientin und fragt sich irgendwann: Echt jetzt? Ist das tatsächlich die Situation, in der wir angekommen sind?

Dass etwas passieren musste, steht außer Frage. Die gesetzliche Krankenversicherung hat ein gewaltiges Finanzierungsproblem. Ohne Gegenmaßnahmen drohen weitere Milliardenlücken und steigende Beiträge. Beschäftigte können nicht unbegrenzt höhere Sozialversicherungsbeiträge zahlen, und Arbeitgeber können ebenso wenig ständig steigende Lohnnebenkosten auffangen. Darüber müssen wir nicht streiten.

Auch im Gesundheitswesen muss über Wirtschaftlichkeit gesprochen werden. Über Fehlanreize, ineffiziente Strukturen, unnötige Bürokratie und darüber, ob jeder Euro tatsächlich dort ankommt, wo er gebraucht wird. Ein System wird schließlich nicht allein dadurch besser, dass immer mehr Geld hineinfließt.

Die schwierigere Frage ist eine andere: Wie konnten wir so lange warten, bis der finanzielle Druck derart groß geworden ist, dass nun mit enormer Geschwindigkeit gespart werden muss?

Die Probleme unseres Gesundheitssystems sind schließlich nicht erst gestern entstanden. Wir sprechen seit Jahren über den demografischen Wandel, Ärztemangel, fehlende Pflegekräfte, überlastete Praxen, Krankenhausstrukturen, Prävention, Digitalisierung und Bürokratie. Ebenso lange wissen wir, dass eine alternde Bevölkerung mehr medizinische Versorgung benötigen wird und gleichzeitig weniger Erwerbstätige ein beitragsfinanziertes Sozialversicherungssystem tragen müssen.

Und jetzt stehen wir da und stellen fest: Es reicht nicht mehr. Das kann doch eigentlich nicht das Ende unserer gesundheitspolitischen Möglichkeiten sein.

Es trifft schnell diejenigen, die das System am Laufen halten

Was bei der aktuellen Reform besonders nachdenklich macht, ist die Verteilung der Belastungen. Nach Angaben des Bundesgesundheitsministeriums sollen im Jahr 2030 rund 70 Prozent der Gesamtentlastung durch Ausgabenbegrenzungen bei den Leistungserbringern erreicht werden. Damit tragen diese nach Darstellung des Ministeriums die Hauptlast der Reform.

Hinter dem technisch klingenden Begriff „Leistungserbringer“ verschwinden allerdings schnell die Menschen, über die wir eigentlich sprechen.

Da steht die Ärztin, die eine Praxis übernimmt und damit ein unternehmerisches Risiko eingeht. Da steht die medizinische Fachangestellte am Empfang, die gleichzeitig Patienten betreut und das Telefon bedienen muss. Da stehen Mitarbeiterinnen, die Blut abnehmen, Termine koordinieren, Befunde organisieren und Abrechnungen vorbereiten. Da stehen Pflegekräfte, Therapeuten, Praxismanager, Verwaltungs- und Abrechnungskräfte und viele andere Menschen, von denen wir seit Jahren sagen, dass wir dringend mehr von ihnen brauchen.

Und ausgerechnet dort soll nun ein wesentlicher Teil der finanziellen Entlastung entstehen. Das darf man zumindest kritisch hinterfragen.

Nicht, weil Ärzte oder andere Leistungserbringer von jeder Sparmaßnahme ausgenommen werden müssten. Auch dort muss über Wirtschaftlichkeit, Fehlanreize und ineffiziente Strukturen gesprochen werden. Aber zwischen der Beseitigung ineffizienter Strukturen und einer Begrenzung der finanziellen Mittel für diejenigen, die täglich Versorgung leisten, besteht ein Unterschied.

Wenn eine Praxis über Personal nachdenken muss, wird aus Gesundheitspolitik Realität

Vielleicht hat mich das Gespräch mit meiner Ärztin auch deshalb so beschäftigt, weil ich aus einer anderen beruflichen Perspektive darauf schaue. Wenn jemand sagt, dass er darüber nachdenken muss, ob er seine heutige Personalstruktur künftig noch finanzieren kann, höre ich eben nicht nur eine gesundheitspolitische Beschwerde. Ich höre einen Arbeitgeber.

Und dann kommen sehr schnell ganz praktische Fragen: Welche Stelle wird nachbesetzt und welche vielleicht nicht? Können Stunden aufgestockt werden? Kann die nächste Gehaltsentwicklung noch getragen werden? Wird eine weitere Mitarbeiterin eingestellt? Wird ausgebildet? Wird zusätzliches Personal aufgebaut oder wartet man lieber ab, weil nicht klar ist, wie sich die Einnahmen entwickeln?

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes lagen die durchschnittlichen Personalaufwendungen einer Arztpraxis 2024 bei rund 314.000 Euro und damit 8,3 Prozent höher als im Vorjahr. Hinzu kommen Mieten, Energie, Versicherungen, Software, Medizintechnik und zahlreiche weitere Kosten.

Diese Ausgaben verschwinden nicht dadurch, dass Vergütungen begrenzt werden. Hat eine Praxis beispielsweise jährliche Personalkosten von 350.000 Euro und steigen diese um 6 Prozent, entstehen allein dadurch 21.000 Euro zusätzliche Kosten. Kann die Einnahmeseite mit dieser Entwicklung nicht Schritt halten, muss die Differenz irgendwo aufgefangen werden.


Bild: Krakenimages.com/stock.adobe.com

Das Gesetz verpflichtet keinen Arzt dazu, Personal abzubauen. Ebenso wenig lässt sich heute seriös vorhersagen, wie viele Stellen tatsächlich betroffen sein könnten. Aber daraus den Schluss zu ziehen, veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen hätten mit Personalentscheidungen nichts zu tun, wäre genauso wenig überzeugend.

Vielleicht wird zunächst eine Investition verschoben. Vielleicht wird eine ausgeschiedene Mitarbeiterin nicht ersetzt. Vielleicht werden zusätzliche Sprechstunden reduziert oder Arbeitszeiten nicht aufgestockt. Jede einzelne Entscheidung mag betriebswirtschaftlich nachvollziehbar sein. In der Summe können solche Entscheidungen aber Auswirkungen auf die Versorgung haben.

Besonders deutlich wird der Konflikt bei der ärztlichen Vergütung. Nach Darstellung der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (KBV) verändern sich mit dem Gesetz verschiedene Vergütungsmechanismen. Besondere Vergütungen unter anderem für offene Sprechstunden sowie für Terminservicestellen- und Hausarztvermittlungsfälle entfallen. Allein den Wegfall dieser sogenannten TSVG-Vergütungen beziffert die KBV auf rund 1,64 Milliarden Euro jährlich.

Diese Zahl stammt aus Berechnungen der KBV und ist keine Prognose der Bundesregierung. Diese Unterscheidung ist wichtig. Ebenso wichtig ist, dass eine veränderte Vergütung nicht automatisch bedeutet, dass der gesetzliche Anspruch eines Patienten auf eine medizinische Leistung entfällt. Nur löst diese Feststellung das praktische Problem nicht.

Denn ein Anspruch auf eine medizinische Leistung und die tatsächlich vorhandene Kapazität, diese Leistung zeitnah zu erbringen, sind zwei unterschiedliche Dinge. Wenn eine Praxis weniger zusätzliche Termine anbieten kann, weil dafür Personal oder wirtschaftlicher Spielraum fehlt, bleibt der Leistungsanspruch zwar bestehen. Der Termin im Kalender entsteht dadurch aber noch nicht.

Die Kassenärztlichen Vereinigungen beschäftigen sich inzwischen selbst damit, wie Praxen mit den neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen umgehen können und was sie für Personalentscheidungen, Investitionen und das Leistungsangebot bedeuten. Das muss man sich einmal vor Augen führen.

Wir reden seit Jahren darüber, dass das Gesundheitswesen Fachkräf-

te braucht. Gleichzeitig müssen sich Praxen nun verstärkt Gedanken darüber machen, wie sie Personal und Leistungsangebot an ihre finanziellen Möglichkeiten anpassen.

Natürlich bedeutet das nicht automatisch Entlassungen. Es bedeutet auch nicht, dass morgen die Hälfte aller Praxen schließt. Solche Behauptungen wären unseriös. Aber man kann eine Ärztin verstehen, die gerade eine Praxis übernommen hat und sich nun fragt, ob ihre wirtschaftliche Planung unter den neuen Bedingungen noch aufgeht. Und man kann auch ihre Fassungslosigkeit verstehen.

Der Anspruch auf dem Papier behandelt noch keinen Patienten

Gerade deshalb sollte man die Warnungen aus der Ärzteschaft nicht vorschnell als reine Interessenpolitik abtun. Bundesärztekammer und Kassenärztliche Bundesvereinigung warnen vor Auswirkungen auf die Versorgung. Besonders deutlich äußert sich beispielsweise auch der Berufsverband der Frauenärztinnen und Frauenärzte (BVF).

Der BVF befürchtet unter anderem Auswirkungen auf kurzfristige gynäkologische Termine und verweist auf Schwangerenvorsorge, Krebsfrüherkennung, Endometriose sowie die Versorgung von Frauen in den Wechseljahren. Nach einer eigenen Hochrechnung des Verbandes könnten bundesweit bis zu 3,5 Millionen kurzfristige gynäkologische Versorgungskontakte jährlich betroffen sein.

Auch diese Zahl muss korrekt eingeordnet werden: Sie stammt vom Berufsverband und ist keine amtliche Prognose. Es gibt zudem andere Einschätzungen. So halten Vertreter der Krankenkassenseite Warnungen vor einem flächendeckenden Praxensterben oder massiven Terminengpässen für überzogen und verweisen unter anderem darauf, dass zusätzliche Vergütungen in der Vergangenheit nicht automatisch zu einer nachhaltigen Verkürzung von Wartezeiten geführt hätten.

Auch diese Seite gehört zur Diskussion. Aber selbst dann bleibt die entscheidende Frage: Wenn bisherige Instrumente nicht ausreichend funktioniert haben, was folgt daraus?

Dann müsste es eigentlich darum gehen, Strukturen zu verändern, Patienten besser zu steuern, unnötige Arztkontakte zu vermeiden, Prävention zu stärken, Bürokratie abzubauen und medizinisches Personal wieder stärker für das einzusetzen, wofür es ausgebildet wurde.

Wenn die Antwort dagegen vor allem darin besteht, weniger Geld zur Verfügung zu stellen und darauf zu setzen, dass sich das System entsprechend anpasst, darf niemand überrascht sein, wenn Leistungserbringer ihrerseits überlegen, was sie unter diesen Bedingungen noch anbieten können.

Vielleicht liegt genau hier eines der größten Risiken. Wir versuchen, ein strukturelles Problem zunächst über die Finanzierung zu beherrschen.

Natürlich braucht das Gesundheitssystem Geld. Es braucht aber ebenso Menschen, die bereit sind, darin zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen und unternehmerisches Risiko einzugehen.

Was bedeutet die aktuelle Entwicklung beispielsweise für eine junge Ärztin oder einen jungen Arzt, die heute überlegen, eine Praxis zu übernehmen? Eine Niederlassung beinhaltet Investitionen, Verantwortung für Beschäftigte, wirtschaftliches Risiko und eine langfristige Bindung. Wenn gleichzeitig Unsicherheit darüber besteht, wie sich die Vergütungsbedingungen entwickeln, wird auch diese Entscheidung nicht einfacher.

Und was passiert, wenn aus einem „Hätte ich das gewusst“ irgendwann ein „Dann mache ich es eben nicht“ wird?

Diese Frage sollte uns mindestens genauso beschäftigen wie die aktuelle Finanzierungslücke. Denn Geld kann politisch neu verteilt und ein Haushalt verändert werden. Eine Ärztin, die sich gegen eine Niederlassung entscheidet, eine medizinische Fachangestellte, die ihren Beruf verlässt, oder eine Pflegekraft, die nach Jahren hoher Belastung sagt, dass sie nicht mehr kann, lässt sich nicht durch einen neuen Haushaltstitel ersetzen.

Auch deshalb ist nicht jede eingesparte Ausgabe automatisch eine nachhaltige Ersparnis. Wenn weniger Personal zur Verfügung steht, Termine knapper werden oder Erkrankungen möglicherweise später erkannt und behandelt werden, können an anderer Stelle neue Kosten entstehen. Wenn Beschäftigte im Gesundheitswesen stärker belastet werden und selbst häufiger ausfallen, entstehen ebenfalls Kosten. Und wenn eine Praxis keine Nachfolge findet oder niemand mehr bereit ist, sie zu übernehmen, entsteht ein Versorgungsproblem, das sich nicht allein mit einer Finanzierungskennzahl beschreiben lässt.

Das alles sind mögliche Entwicklungen und keine bereits feststehenden Folgen des Gesetzes. Diese Unterscheidung ist wichtig. Aber müssen wir tatsächlich warten, bis solche Entwicklungen eingetreten sind, bevor wir darüber sprechen?

Gerade weil heute niemand exakt vorhersagen kann, wie Praxen und andere Einrichtungen reagieren werden, sollten diejenigen ernst genommen werden, die jetzt ihre Dienstpläne, Investitionen und Personalentscheidungen für die kommenden Jahre treffen müssen.

Was können die eigentlich noch ausrichten? Dieser Gedanke ist nach meinem Arzttermin geblieben. Was kann eine einzelne Praxis jetzt eigentlich tun?

Eine Ärztin kann das Finanzierungsproblem der gesetzlichen Krankenversicherung nicht lösen. Sie kann keine Krankenhausreform beschließen, keine Patientensteuerung neu organisieren und nicht darüber entscheiden, welche gesamtgesellschaftlichen Aufgaben aus Beiträgen oder aus Steuermitteln finanziert werden. Sie kann auch die demografische Entwicklung nicht verändern.

Sie kann behandeln. Sie kann Personal beschäftigen. Sie kann ausbilden. Sie kann investieren und versuchen, ihre Praxis wirtschaftlich zu führen.

Wenn die Rechnung irgendwann nicht mehr aufgeht, bleiben ihr am Ende jedoch genau die Entscheidungen, über die wir eigentlich nicht sprechen wollen: Kosten reduzieren, Investitionen verschieben, Personal anders planen oder das Leistungsangebot anpassen.

Vielleicht erklärt das einen Teil der Fassungslosigkeit, die derzeit aus Praxen und Verbänden zu hören ist. Nicht allein, weil Geld begrenzt wird, sondern weil diejenigen, die unmittelbar Versorgung leisten, nur sehr begrenzt beeinflussen können, wie die großen strukturellen Probleme des Systems gelöst werden, während die wirtschaftlichen Konsequenzen aber unmittelbar bei ihnen ankommen werden.

Vielleicht hätten wir früher mutiger sein müssen

Das GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz ist nicht für sämtliche Probleme unseres Gesundheitssystems verantwortlich. Viele davon bestehen seit Jahren, teilweise seit Jahrzehnten. Genau darin liegt aber vielleicht die unbequeme Erkenntnis: Wir haben lange gewusst, dass unsere Gesellschaft älter wird, dass der medizinische Versorgungsbedarf steigt, dass Fachkräfte fehlen und dass ein beitragsfinanziertes System an Grenzen geraten kann, wenn Einnahmen und Ausgaben dauerhaft auseinanderlaufen.



Bild: Dragana Gordic/stock.adobe.com

Die entscheidende Frage sollte deshalb nicht nur lauten, wie viele Milliarden kurzfristig eingespart werden können. Viel wichtiger ist, was diese Einsparungen an anderer Stelle auslösen und ob wir damit tatsächlich Strukturen verändern oder zunächst nur finanziellen Druck weiterreichen.

Wenn Praxen beginnen müssen, Personalentscheidungen von immer engeren finanziellen Spielräumen abhängig zu machen, sollten wir genau hinsehen. Wenn zusätzliche Sprechstunden oder kurzfristige Termine wirtschaftlich schwieriger darstellbar werden, sollten wir darüber sprechen. Wenn junge Ärztinnen und Ärzte eine Praxis übernehmen wollen und sich angesichts der Rahmenbedingungen fragen, ob sie diese Entscheidung heute noch einmal so treffen würden, sollte uns auch das beschäftigen.

Denn vielleicht liegt hier eine Gefahr, die sich nicht unmittelbar in einer Finanzierungsrechnung abbilden lässt. Entscheidungen gegen eine Niederlassung, nicht nachbesetzte Stellen oder Beschäftigte, die das Gesundheitswesen verlassen, tauchen nicht sofort als Milliardenbetrag in einer Gesetzesbegründung auf. Ihre Auswirkungen können wir möglicherweise erst Jahre später spüren.

Was wir jetzt im Blick behalten sollten

Es wird deshalb darauf ankommen, die Folgen dieser Reform nicht ausschließlich anhand der Entwicklung der Beiträge zur gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) zu beurteilen. Ein stabilerer Beitragssatz allein kann nicht der Maßstab dafür sein, ob eine gesundheitspolitische Reform erfolgreich ist.

Wir sollten ebenso beobachten, was in den Praxen tatsächlich passiert. Bleiben Personalbestand und Ausbildungsbereitschaft stabil? Werden freiwerdende Stellen weiterhin besetzt? Bleibt die Zahl kurzfristig verfügbarer Termine erhalten? Entwickeln sich Wartezeiten? Werden Leistungen oder Sprechstunden eingeschränkt? Und wie verändert sich die Arbeitsbelastung derjenigen, die in Praxen und anderen Einrichtungen täglich die Versorgung sicherstellen?

Vor allem sollten wir diejenigen ernst nehmen, die schon jetzt sagen, dass sie sich Sorgen machen. Nicht jede Befürchtung wird eintreten und nicht jede Prognose eines Berufsverbandes wird sich bestätigen. Aber Fassungslosigkeit und Verunsicherung in Teilen der Ärzteschaft einfach als Widerstand gegen notwendige Einsparungen abzutun, wäre ebenfalls zu einfach.

Eine Reform muss sich am Ende nicht nur daran messen lassen, was sie einspart, sondern auch daran, was sie erhält.

Wenn wir die Finanzierung der gesetzlichen Krankenversicherung stabilisieren, dabei aber Versorgungskapazitäten verlieren, Personal stärker belasten oder Menschen davon abhalten, eine Praxis zu übernehmen und Verantwortung als Arbeitgeber zu tragen, wäre wenig gewonnen. Dann hätten wir möglicherweise eine finanzielle Kennzahl verbessert und gleichzeitig an anderer Stelle ein neues Problem geschaffen.

Deshalb sollten wir in den kommenden Monaten nicht nur auf Beitragssätze und Milliardenbeträge schauen. Wir sollten mindestens genauso aufmerksam darauf achten, was hinter den Praxistüren geschieht.

Denn dort wird sich zeigen, ob die Reform tatsächlich zu einer nachhaltigen Stabilisierung führt oder ob der finanzielle Druck am Ende vor allem bei Praxen, Beschäftigten und Versicherten ankommt, ohne die strukturellen Probleme unseres Gesundheitssystems dauerhaft zu lösen.

Und vielleicht sollte uns ein Satz wie „Hätte ich das gewusst …“ deshalb mehr beschäftigen, als es auf den ersten Blick notwendig scheint. ■

Janette Rosenberg

Wertschätzung, Beteiligung und Qualifizierung

Mitarbeiterbindung einmal anders gedacht

Fachkräfte zu gewinnen, gehört für viele Unternehmen zu den größten Herausforderungen. Mindestens ebenso anspruchsvoll ist jedoch die Frage, wie gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig gehalten werden können. Gerade in Zeiten eines angespannten Arbeitsmarktes reicht es nicht aus, ausschließlich über die Gewinnung neuer Beschäftigter nachzudenken. Wer dauerhaft erfolgreich sein will, muss mindestens genauso intensiv auf diejenigen schauen, die bereits da sind.

Während sich in größeren Unternehmen ganze HR-Abteilungen mit Mitarbeiterbindung, Employer Branding und Benefits beschäftigen, ist Mitarbeiterbindung in kleinen und mittelständischen Unternehmen häufig unmittelbar Aufgabe der Unternehmensleitung.

Dass dies kein Nachteil sein muss, zeigt das Beispiel eines Familienunternehmens aus Baden-Württemberg.

Mitarbeiterbindung ist mehr als ein Benefit

Das Hotel Rössle in Rechenberg wird seit Jahrzehnten als Familienbetrieb geführt. Lutz Sperr und seine Frau Edeltraud verstehen sich nicht nur als Gastgeber für ihre Gäste. Auch im Umgang mit den eigenen Beschäftigten gehen sie Wege, die einen genaueren Blick wert sind.

Ein Beispiel ist ein besonderes Mitarbeiterjubiläum. 25 Jahre Betriebszu-



Bilder: Klaus Bauer

gehörigkeit sind heute alles andere als selbstverständlich. Im Hotel Rössle wurde dieses Jubiläum deshalb nicht lediglich mit Blumen, einer Urkunde oder einem kurzen Dankeschön gewürdigt. Die langjährige Mitarbeiterin wurde gemeinsam mit ihrer Familie auf eine Mittelmeerkreuzfahrt eingeladen.

Natürlich ist eine solche Anerkennung außergewöhnlich und sicherlich nicht auf jedes Unternehmen übertragbar. Entscheidend ist weniger die konkrete Reise als die Haltung dahinter. Langjährige Betriebszugehörigkeit wird nicht als Selbstverständlichkeit betrachtet, sondern als Leistung und Ausdruck einer über viele Jahre gewachsenen gegenseitigen Verbundenheit.

Genau darin liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen einem klassischen Benefit und tatsächlich gelebter Mitarbeiterbindung. Ein Benefit lässt sich organisieren, kalkulieren und in einer Stellenanzeige aufführen. Persönliche Wertschätzung muss dagegen im betrieblichen Alltag erkennbar sein.

Mitarbeiterbindung entsteht eben nicht allein durch Vergütung, Arbeitszeitmodelle oder zusätzliche Leistungen. Sie entsteht ebenso durch das Gefühl, wahrgenommen und als Teil des Unternehmens verstanden zu werden.

Beteiligung statt Anordnung

Besonders deutlich wird dies, wenn Veränderungen im Unternehmen anstehen.

Digitalisierung und neue Softwarelösungen gehören heute in nahezu jedem Betrieb zum Alltag. Häufig werden solche Veränderungen auf Leitungsebene beschlossen und anschließend den Beschäftigten präsentiert.

Im Hotel Rössle wurde bei der Einführung einer neuen Hotelsoftware ein anderer Weg gewählt. Die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in die Planung und Umsetzung einbezogen.

Damit wird aus einer technischen Veränderung zugleich ein Personalthema.



Wer Beschäftigte frühzeitig beteiligt, nutzt nicht nur deren praktische Erfahrungen, sondern schafft Akzeptanz. Diejenigen, die später täglich mit einer neuen Lösung arbeiten sollen, werden nicht erst am Ende eines Veränderungsprozesses mit dessen Ergebnis konfrontiert.

Gerade bei Digitalisierungsprojekten wird dieser Aspekt nach meiner Erfahrung noch immer unterschätzt. Eine technisch überzeugende Lösung führt nicht automatisch zu einem guten Prozess. Entscheidend ist, ob die Menschen, die damit arbeiten sollen, mitgenommen werden.

Weiterbildung darf auch anders aussehen

Auch bei der notwendigen Schulung für die neue Software blieb man diesem Ansatz treu.

Neben dem Hotel in Rechenberg betreibt die Familie Sperr mehrere Feriendomizile, unter anderem im österreichischen Leogang. Kurzerhand wurde die Mitarbeiterschulung dorthin verlegt.

Aus einer klassischen Softwareschulung wurde eine dreitägige Veranstaltung, die fachliche Weiterbildung und gemeinsames Erleben miteinander verband.

Ich selbst durfte einen Teil dieser Veranstaltung begleiten. Meine Aufgabe bestand darin, mit den Mitarbeitern die aktuellen gesetzlichen Entwicklungen rund um Entgeltabrechnung und Personalwesen zu besprechen.

Gerade dieser Punkt erscheint mir wichtig: Mitarbeiterbindung und Qualifizierung dürfen nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Wertschätzung bedeutet auch, Beschäftigten das notwendige Wissen und die erforderlichen Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, damit sie ihre Aufgaben fachlich sicher erfüllen können.

Weiterbildung wird häufig zunächst unter Kostengesichtspunkten betrachtet. Seminargebühren, Arbeitsausfall, Reise- und Übernachtungskosten sind unmittelbar sichtbar. Schwieriger zu beziffern ist dagegen der Wert gut qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Noch schwieriger lässt sich messen, welche Wirkung es entfaltet, wenn Weiterbildung nicht als notwendige Pflichtveranstaltung, sondern als Investition in die Beschäftigten verstanden wird.

Gemeinsames Lernen schafft mehr als Fachwissen

Das Rahmenprogramm der dreitägigen Veranstaltung machte deutlich, dass es nicht allein um Software und Fachinformationen ging. Gemeinsame Zeit, Gespräche außerhalb des Arbeitsplatzes und der persönliche Austausch gehörten ebenso dazu.



Genau hier liegt ein Aspekt, der bei der Diskussion um moderne Arbeitswelten gelegentlich verloren geht. Mobiles Arbeiten, Homeoffice und digitale Kommunikation haben Arbeitsprozesse flexibler gemacht. Gleichzeitig ersetzt digitale Zusammenarbeit nicht jede Form persönlicher Begegnung.

Teams entstehen nicht allein in Videokonferenzen. Vertrauen entwickelt sich auch im persönlichen Gespräch, beim gemeinsamen Essen oder während einer Veranstaltung außerhalb des normalen Arbeitsalltags. Wer Mitarbeiterbindung ernst nimmt, sollte deshalb nicht nur darüber nachdenken, von wo aus gearbeitet wird. Ebenso wichtig ist die Frage, wann und wie Menschen bewusst zusammengebracht werden.

Damit kann auch die klassische Weiterbildung neu gedacht werden. Ein Seminar muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass Beschäftigte einige Stunden in einem Schulungsraum sitzen, Fachinformationen aufnehmen und anschließend an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Werden fachliche Qualifizierung, gemeinsames Lernen und persönliche Begegnung miteinander verbunden, kann Weiterbildung zugleich einen Beitrag zur Teamentwicklung und Mitarbeiterbindung leisten.

Ausbildung als Teil nachhaltiger Personalpolitik

Dass Personalentwicklung langfristig gedacht wird, zeigt sich im Hotel Rössle auch beim Thema Ausbildung. Jüngst schloss eine Auszubildende ihre Prüfung mit hervorragenden Ergebnissen ab und startet nun ihre weitere berufliche Zukunft im Unternehmen.

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ist die eigene Ausbildung ein wichtiger Baustein der Fachkräftesicherung. Allerdings reicht es nicht, junge Menschen auszubilden. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, ihnen anschließend eine Perspektive zu bieten, die sie zum Bleiben bewegt.

Wer bereits während der Ausbildung Verantwortung überträgt, Entwicklung ermöglicht und Zugehörigkeit vermittelt, schafft hierfür wichtige Voraussetzungen.

Fachkräftesicherung beginnt damit nicht erst mit einer Stellenanzeige. Sie beginnt im eigenen Unternehmen.

Neue Arbeitswelten brauchen Begegnung

Diese Haltung findet sich auch im Geschäftsmodell des Hotels wieder. Mit dem Rössle Campus und Seminarpark wurden klassische Tagungsangebote weiterentwickelt. Im ehemaligen Tagungshaus „Obstgarten“ entstand ein multifunktionales „CoWorkingCenter“ mit Bereichen für konzentriertes Arbeiten, Zusammenarbeit und Kommunikation sowie Rückzugsmöglichkeiten. Begegnungsflächen und Übernachtungsmöglichkeiten ermöglichen Teams, mehrere Tage gemeinsam vor Ort zu arbeiten.

Das Konzept folgt damit einem Gedanken, der auch für die Personalpolitik interessant ist: Moderne Arbeit braucht nicht weniger Gemeinschaft, sondern möglicherweise andere Formen von Gemeinschaft.



Bilder: Klaus Bauer

Was Unternehmen daraus lernen können

Natürlich lässt sich das Beispiel eines familiengeführten Hotels nicht eins zu eins auf einen Industriekonzern oder ein Unternehmen mit mehreren tausend Beschäftigten übertragen. Darum geht es auch nicht.

Bemerkenswert ist vielmehr die Konsequenz, mit der unterschiedliche Maßnahmen einem gemeinsamen Grundgedanken folgen: Beschäftigte werden nicht ausschließlich als Arbeitskräfte betrachtet, sondern als Menschen, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Daraus lassen sich einige grundsätzliche Erkenntnisse ableiten: Mitarbeiterbindung beginnt mit Wertschätzung. Beteiligung schafft Akzeptanz. Weiterbildung ist nicht nur Qualifizierung, sondern zugleich ein Zeichen des Vertrauens in die weitere gemeinsame Zukunft. Persönliche Begegnungen bleiben auch in einer digitalen Arbeitswelt wichtig. Und Anerkennung muss nicht immer standardisiert sein.

Viele Unternehmen verfügen heute über umfangreiche Benefit-Kataloge. Jobrad, Sachbezüge, Gesundheitsangebote, zusätzliche Urlaubstage oder Zuschüsse können attraktive Bestandteile eines Gesamtpakets sein. Sie ersetzen jedoch keine Unternehmenskultur.

Ein steuerlich optimierter Benefit allein bindet noch keinen Mitarbeiter. ■

Markus Stier

Vier Fragen an Lutz Sperr

Herr Sperr, 25 Jahre Betriebszugehörigkeit mit einer Mittelmeerkreuzfahrt für die Mitarbeiterin und ihre Familie zu würdigen, ist alles andere als alltäglich. Warum ist Ihnen eine solche Form der Anerkennung wichtig?

Wer 25 Jahre in einem Unternehmen arbeitet, hat einen erheblichen Teil seines Berufslebens mit diesem Unternehmen verbracht und dessen Entwicklung mitgetragen. Das ist für uns keine Selbstverständlichkeit. Deshalb wollten wir nicht einfach nur Blumen überreichen oder eine Urkunde aushändigen, sondern ganz bewusst Danke sagen. Dabei geht es gar nicht darum, dass Anerkennung immer besonders groß oder außergewöhnlich sein muss. Entscheidend ist, dass sie ehrlich gemeint ist und beim Mitarbeiter auch so ankommt. Mitarbeiterbindung entsteht aus meiner Sicht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch den täglichen Umgang miteinander.

Für die Einführung einer neuen Hotelsoftware haben Sie Ihre Mitarbeiterinnen nicht nur frühzeitig eingebunden, sondern die notwendige Schulung gleich mit einer dreitägigen gemeinsamen Veranstaltung in Leogang verbunden. Warum dieser Aufwand?

Eine neue Software funktioniert am Ende nur dann gut, wenn diejenigen, die täglich damit arbeiten, sie akzeptieren und sicher beherrschen. Deshalb war für uns klar, dass wir die Mitarbeiterinnen von Anfang an einbeziehen. Gleichzeitig wollten wir aus der notwendigen Schulung mehr machen als eine reine Pflichtveranstaltung. Wenn wir uns mehrere Tage bewusst Zeit nehmen, können wir fachliche Themen intensiver bearbeiten und gleichzeitig als Team zusammenkommen. Weiterbildung kostet natürlich Geld und Arbeitszeit. Ich sehe sie aber vor allem als Investition. Wer von seinen Mitarbeitern gute Arbeit erwartet, muss ihnen auch die Möglichkeit geben, sich fachlich weiterzuentwickeln.

Fachkräftemangel, Homeoffice, Digitalisierung und immer neue Benefit-Programme bestimmen die Diskussion um Mitarbeiterbindung. Was ist aus Ihrer Erfahrung tatsächlich entscheidend, damit Menschen einem Unternehmen langfristig verbunden bleiben?

Natürlich müssen Vergütung und Arbeitsbedingungen stimmen. Aber ich glaube nicht, dass man Mitarbeiter allein mit Benefits langfristig an ein Unternehmen binden kann. Menschen möchten ernst genommen werden, Verantwortung übernehmen und wissen, dass ihre Arbeit gesehen wird. Dazu gehört für mich auch, Mitarbeiter bei Veränderungen einzubeziehen, ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten und persönliche Begegnungen zu ermöglichen. Gerade weil heute vieles digitaler und flexibler geworden ist, gewinnt das persönliche Miteinander aus meiner Sicht sogar an Bedeutung.

Am Ende entsteht Bindung dort, wo Menschen gern arbeiten und das Gefühl haben, wirklich Teil des Unternehmens zu sein.

Herr Sperr, Sie sind Hotelier, Unternehmer und vor allem Gastgeber. Was bedeutet „Gastgeber sein" für Sie persönlich?

Gastgeber zu sein, bedeutet für mich, dass Menschen sich bei uns wohlfühlen und gern wiederkommen. Das gilt für unsere Gäste genauso wie für unsere Mitarbeiter. Gastfreundschaft beginnt für mich deshalb nicht erst an der Rezeption oder im Restaurant, sondern im täglichen Miteinander. Wer anderen Wertschätzung entgegenbringen möchte, muss sie auch im eigenen Team leben. Vielleicht ist genau das eines der Geheimnisse eines Familienbetriebes: Wir arbeiten nicht nur miteinander, wir gestalten gemeinsam einen Ort, an dem sich Menschen willkommen fühlen sollen.

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte unser Chefredakteur Markus Stier.
www.roessle-rechenberg.de

Was Fehlzeiten über ein Unternehmen verraten

Die Kultur hinter der Krankmeldung

Eine Krankmeldung ist zunächst genau das, was sie ist: die Mitteilung, dass ein Mitarbeiter krankheitsbedingt nicht arbeiten kann. Für Unternehmen beginnt damit häufig ein organisatorischer Prozess. Aufgaben müssen verteilt, Vertretungen organisiert und Ausfälle kompensiert werden. Im besten Fall wird irgendwann die Rückkehr vorbereitet. Doch vielleicht lohnt sich ein zweiter Blick auf den Moment, in dem jemand nicht mehr zur Arbeit kommt.

Denn eine Krankmeldung erzählt nicht die ganze Geschichte. Sie ist möglicherweise nur der sichtbare Punkt eines Problems, das viel früher begonnen hat. Nicht jede Erkrankung hat mit dem Arbeitsplatz zu tun. Und es wäre falsch, aus Fehlzeiten vorschnell auf schlechte Arbeitsbedingungen oder mangelnde Führung zu schließen. Aber Unternehmen können beeinflussen, wie sie mit Belastung umgehen und vor allem, ob sie diese frühzeitig sichtbar machen.

Wenn Überlastung zu spät ausgesprochen wird

„Ich schaffe das gerade nicht." Für viele Mitarbeiter ist das ein schwieriger Satz. Nicht unbedingt, weil niemand zuhören würde. Sondern weil sie nicht wissen, wie er aufgenommen wird. Und weil sie sich nicht trauen, sich selbst diese Schwäche einzugestehen. Gilt es als verantwortungsbewusst, weil jemand rechtzeitig auf eine Überlastung hinweist? Oder gilt es als Zeichen mangelnder Belastbarkeit? Gerade engagierte Mitarbeiter sprechen Belastung häufig erst dann an, wenn die eigenen Möglichkeiten bereits weitgehend ausgeschöpft sind. Sie übernehmen zusätzliche Aufgaben, springen für Kollegen ein und versuchen, den Betrieb am Laufen zu halten. Nach außen funktioniert alles. Bis es nicht mehr funktioniert. Dann kommt die Krankmeldung und plötzlich wird sichtbar, dass die Belastung schon lange zu hoch war. Gesundheitskultur beginnt deshalb nicht mit der Krankmeldung. Sie beginnt mit der Frage, ob Menschen vorhersagen können, dass etwas zu viel wird.

Fehlzeiten sind auch ein Organisationssignal

Für HR sind Fehlzeiten zunächst eine wichtige Kennzahl. Sie geben Hinweise auf Entwicklungen und helfen dabei, personelle und wirtschaftliche Auswirkungen zu verstehen. Doch Kennzahlen können mehr leisten, als nur Kosten oder Ausfalltage abzubilden. Interessant wird es dort, wo Muster entstehen. Wenn in einem bestimmten Bereich überdurchschnittlich viele Mitarbeiter ausfallen. Wenn sich Fehlzeiten nach organisatorischen Veränderungen häufen. Wenn bestimmte Teams dauerhaft unter hoher Belastung stehen. Oder wenn Mitarbeiter nach einer längeren Erkrankung zurückkehren und kurze Zeit später erneut ausfallen. Dann lohnt sich die Frage: Was können wir daraus über unsere Organisation lernen? Nicht: „Was stimmt mit diesen Mitarbeitern nicht?" Sondern: „Gibt es Bedingungen, die wir verändern können?" Dieser Perspektivwechsel ist entscheidend. Denn Fehlzeitenmanagement sollte nicht beim Zählen von Ausfalltagen enden. Es sollte dort beginnen, wo aus Zahlen Erkenntnisse werden.

Gesundheitskultur zeigt sich im Alltag

Viele Unternehmen haben heute Gesundheitsangebote. Bewegung, Ernährung, psychische Gesundheit, ergonomische Arbeitsplätze oder externe Beratungsangebote gehören zunehmend zum betrieblichen Gesundheitsmanagement. Das ist wichtig. Aber Gesundheitskultur entscheidet sich nicht auf dem Gesundheitstag. Sie entscheidet sich an einem ganz normalen Dienstagmorgen. Wenn eine Mitarbeiterin sagt: „Ich habe gerade zu viel auf dem Tisch." Wenn ein Mitarbeiter zugibt: „Ich komme mit der aktuellen Veränderung noch nicht gut zurecht." Wenn eine Führungskraft merkt, dass jemand seit Wochen ungewöhnlich erschöpft wirkt. Und auch dann, wenn ein Mitarbeiter nach längerer Erkrankung wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehrt. Die entscheidende Frage lautet immer: Wie reagiert die Organisation? Wird zugehört? Wird priorisiert? Wird gemeinsam nach Lösungen gesucht? Oder wird stillschweigend erwartet, dass der Mitarbeiter sich möglichst schnell wieder an den alten Zustand anpasst?

Führung muss nicht alles lösen – aber sie muss hinschauen

Gesundheitsorientierte Führung bedeutet dabei nicht, dass Führungskräfte Diagnosen stellen oder the-


Bild: Komang/stock.adobe.com

rapeutische Aufgaben übernehmen sollen. Das Ziel ist ein anderes: Belastungen wahrzunehmen, Gesprächsmöglichkeiten zu schaffen und dort zu handeln, wo Arbeitsorganisation tatsächlich verändert werden kann. Das kann manchmal eine einfache Frage sein: „Was davon ist gerade wirklich dringend?“ Oder: „Was können wir anders organisieren?“ Oder schlicht: „Wie geht es dir mit der aktuellen Situation?“ Solche Gespräche verhindern nicht jede Erkrankung. Aber sie können dazu beitragen, dass Belastung nicht erst dann sichtbar wird, wenn sie bereits zum Ausfall geführt hat.

Von der Fehlzeitenkultur zur Gesundheitskultur

Eine moderne Organisation sollte deshalb zwei Dinge gleichzeitig können: Ausfälle professionell managen und ihre Ursachen nicht vorschnell individualisieren. Das bedeutet auch, Verantwortung richtig zu verteilen. Nicht jede Erkrankung kann und muss ein Unternehmen verhindern. Aber ein Unternehmen kann dafür sorgen, dass Menschen ihre Grenzen ansprechen. Es kann Arbeitsmengen und Prioritäten überprüfen. Es kann Führungskräfte befähigen, Belastung wahrzunehmen. Und es kann aus wiederkehrenden Mustern lernen. Damit verändert sich auch die Bedeutung von Gesundheitskultur. Sie ist nicht die Summe aller Gesundheitsangebote. Sie ist die Art und Weise, wie eine Organisation mit Belastung, Krankheit und Rückkehr umgeht.

Die vielleicht wichtigste Frage kommt vor der Krankmeldung

Am Ende geht es deshalb nicht darum, Fehlzeiten um jeden Preis zu reduzieren. Menschen werden krank. Das gehört zum Leben und auch zur Arbeitswelt. Die interessantere Frage lautet: Wie früh schaffen wir es, Belastung zu erkennen – bevor daraus ein Ausfall wird? Wer diese Frage ernst nimmt, betrachtet Gesundheit nicht als Zusatzaufgabe des Unternehmens, sondern als Bestandteil guter Organisation.

Vielleicht beginnt eine gute Gesundheitskultur deshalb nicht mit der Frage:

„Wie bekommen wir unsere Fehlzeiten herunter?“

Sondern mit einem viel grundsätzlicheren Ansatz: „Was müssen wir verändern, damit Menschen nicht erst krank werden müssen, bevor wir merken, dass etwas nicht stimmt?“ Das ist nicht nur eine Frage von Gesundheit. Es ist eine Frage guter Führung. Und letztlich eine Frage, wie wir Arbeit gestalten wollen.

Hannah Höschel ■

Essenszuschuss in der betrieblichen Praxis

15 Zuschüsse – wann die Vereinfachung greift

Beim Essenszuschuss reicht es nicht, die Beträge zu kennen. Entscheidend sind die Voraussetzungen je Mitarbeiter und die verlässliche Übergabe der Daten zwischen HR, Verpflegung und Entgeltabrechnung.

Ein konstruiertes Beispiel: Ein Mitarbeiter bestellt sein Mittagessen für den Bürotag, wird krank und storniert. Die Küche berücksichtigt die Änderung, die monatliche Zuschussliste enthält weiter die ursprüngliche Bestellung.

Damit die Abrechnung stimmt, muss die Stornierung auch in den Abrechnungsdaten ankommen.

Kantine, Essensmarke und Belegerstattung sind zu unterscheiden

Die steuerliche Einordnung beginnt beim tatsächlichen Ablauf: Gibt der Arbeitgeber Mahlzeiten über eine Kantine ab, oder bezuschusst er den Erwerb über Essensmarken oder eine Belegerstattung?

Die bekannte Grenze von 7,67 Euro für 2026 gilt für den Zuschuss zu einem Mittag- oder Abendessen und nur bei Vorliegen der Voraussetzungen des R 8.1 Abs. 7 Nr. 4 Lohnsteuer-Richtlinien (LStR); für ein Frühstück sind es 5,47 Euro.

Für Mittag- und Abendessen ergeben sich die 7,67 Euro aus dem Sachbezugswert von 4,57 Euro nach § 8 Abs. 2 Einkommensteuergesetz (EStG) in Verbindung mit der Sozialversicherungsentgeltverordnung (SvEV) zuzüglich 3,10 Euro. Der Zuschuss darf den Mahlzeitenpreis nicht übersteigen, und es muss eine geeignete Mahlzeit erworben werden.

Der Eigenanteil entscheidet über den steuerpflichtigen Vorteil

Ein Rechenbeispiel bei erfüllten Voraussetzungen: Das Mittagessen kostet 8,50 Euro, der Arbeitgeber übernimmt 7,67 Euro, der Mitarbeiter zahlt 0,83 Euro. Es verbleibt ein geldwerter Vorteil von 3,74 Euro, also Sachbezugswert abzüglich Eigenanteil.

Diesen kann der Arbeitgeber nach § 40 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 EStG mit 25 Prozent pauschal versteuern, zuzüglich Solidaritätszuschlag und gegebenenfalls Kirchensteuer.

Die genannten Zuschussbeträge sind nicht automatisch steuerfrei; entscheidend ist insbesondere der Eigenanteil des Mitarbeiters.

Die Vereinfachung setzt zwei Bedingungen voraus

Grundsätzlich hat der Arbeitgeber für jeden Mitarbeiter die Abwesenheitstage festzustellen und sicherzustellen, dass die Zahl der bezuschussten Tage im Kalenderjahr die vereinbarten Arbeitstage abzüglich der Abwesenheitstage nicht überschreitet.

Diese Pflicht zur Feststellung und Anpassung entfällt für Arbeitnehmer, die im Kalenderjahr durchschnittlich an nicht mehr als drei Arbeitstagen je Kalendermonat auswärts tätig sind, wenn keiner von ihnen im Kalendermonat mehr als 15 Zuschüsse erhält, Frühstück, Mittag- und Abendessen zusammengerechnet.

Beide Bedingungen müssen zusammen erfüllt sein, und die erste ist für jeden Mitarbeiter einzeln zu beurteilen, nicht als Durchschnitt über die Belegschaft.



Bild: © Bella&Bona

Begünstigte Bewertung des arbeitstäglichen Mahlzeitenzuschusses

Situation	Begünstigte Bewertung	Hinweis für die Abrechnung
Arbeitstag im Betrieb	Ja	Sachbezugswert 4,57 Euro, Zuschuss bis 7,67 Euro
Arbeitstag im Homeoffice	Ja	Arbeitsort ist kein Kriterium
Arbeitstag mit höchstens sechs Stunden, Teilzeit	Ja	Auch ohne vorgesehene Ruhepause
Frühstück und Mittagessen am selben Tag	Ja, beide	Je Mahlzeit ein Zuschuss; beide zählen zu den 15
Weitere Mahlzeit am selben Tag für einen anderen Tag	Nein	Der Zuschuss für eine auf Vorrat erworbene Mahlzeit für einen anderen Tag ist als Barlohn zu erfassen
Krankheit, Urlaub, volle Freistellung, Kurzarbeit null	Nein, soweit die Vereinfachung nicht greift	Bei erfüllter Vereinfachung entfällt der Abwesenheitsabgleich; der Mahlzeitennachweis bleibt erforderlich
Elternzeit mit Teilzeit	Ja, an gearbeiteten Tagen	Weniger Stunden ist nicht weniger Tage
Auswärtstätigkeit, erste drei Monate	Nein	Reisekosten getrennt beurteilen
Auswärtstätigkeit nach drei Monaten	Bei erfüllten Voraussetzungen	Der Zeitablauf allein genügt nicht
Mahlzeit günstiger als der Zuschuss	Begrenzt	Zuschuss nie über dem Preis der Mahlzeit

Werte für 2026. Ohne Vereinfachung ist sicherzustellen, dass die bezuschussten Tage im Kalenderjahr die vereinbarten Arbeitstage abzüglich der Abwesenheitstage nicht überschreiten. Die Vereinfachung setzt voraus, dass der Arbeitnehmer im Kalenderjahr durchschnittlich an nicht mehr als drei Arbeitstagen je Kalendermonat auswärts tätig ist und im Kalendermonat nicht mehr als 15 Zuschüsse erhält. Ob ein Zuschuss gezahlt werden darf, ist von der begünstigten Bewertung zu unterscheiden.

Quelle: eigene Darstellung

Ein Außendienst kann sie verfehlen, während die Verwaltung sie einhält; dann sind in derselben Abrechnung unterschiedliche Prüfregeln anzuwenden.

Umgekehrt ist die 15 keine Förderobergrenze. Und der Nachweis der begünstigten Mahlzeit selbst entfällt nicht.

Homeoffice und kurze Arbeitstage sind begünstigungsfähig

Homeoffice schließt die begünstigte Bewertung nicht aus. Das BMF-Schreiben vom 18.01.2019 stellt dies ebenso für Arbeitnehmer klar, die nicht mehr als sechs Stunden täglich arbeiten, auch ohne vorgesehene Ruhepause.

Krankheits- und Urlaubstage, volle Freistellung und Kurzarbeit null sind ausgeschlossen, soweit die Vereinfachung nicht greift; Elternzeit ist kein Ausschluss, soweit sie Teilzeit umfasst.

Je Mahlzeit ist arbeitstäglich ein Zuschuss zulässig, nicht einer je Tag.

Reisekosten sind getrennt zu beurteilen

Bei einer Auswärtstätigkeit ist die begünstigte Bewertung in den ersten drei Monaten ausgeschlossen.

Ob für dieselben Tage eine Verpflegungspauschale nach § 9 Abs. 4a EStG zusteht und ob diese wegen einer Mahlzeitengestellung zu kürzen ist, sind eigene Fragen. Sie richten sich nach der tatsächlichen Gestaltung und sind getrennt zu beurteilen.

Bedeutung für die betriebliche Praxis

Wichtig sind die Zuständigkeiten, Nachweise und Korrekturen. Für jeden Mitarbeiter wird entschieden, ob die Vereinfachung greift, und die Begründung dokumentiert.

Soweit ein Abwesenheitsabgleich erforderlich ist, liefert die Zeitwirtschaft die Abwesenheiten in demselben Turnus, in dem die Zuschüsse abgerechnet werden. Arbeitstäglich wird nur ein Zuschuss je Mahlzeit zugelassen, systemseitig und nicht durch Nacharbeit.

Der Nachweis liegt als Einzelbeleg oder als elektronische Abrechnung mit gleichwertigem Informationsgehalt beim Lohnkonto, und der Sachbezugswert wird zum Jahreswechsel angepasst.

Wer diese Punkte klärt, hat zugleich den Maßstab, an dem sich eine externe Lösung messen lassen muss.

HR pflegt Anspruch und Änderungen, die Verpflegungsstelle liefert Preis, Zuschuss, Eigenanteil und Stornierungen, die Entgeltabrechnung legt Bewertung, Lohnart und Stichtag fest.

Vor dem Start zeigt ein Probelauf mit einer stornierten Mahlzeit, einem Homeoffice-Tag und einem wechselnden Eigenanteil, ob die Regeln ankommen. ■

Niccolò Lapini, CEO und Mitgründer, Bella&Bona

Moderne Unternehmensmobilität

Das Dienstrad als strategischer Baustein

Fahrradleasing hat sich zu einem festen Pfeiler betrieblicher Mobilitätskonzepte entwickelt. Für die Entgeltabrechnung und das Personalmanagement bietet die Überlassung von Diensträdern attraktive Chancen, verlangt jedoch auch ein klares Verständnis der steuerlichen Rahmenbedingungen.

Steueranreize und Entgeltumwandlung

Grundlage bildet die steuerlich geförderte Entgeltumwandlung. Der Arbeitnehmende verzichtet auf einen Teil seines Bruttogehalts, womit der Arbeitgeber die Leasingrate bedient. Die private Nutzung wird mit 0,25 Prozent des abgerundeten Bruttolistenpreises als geldwerter Vorteil versteuert. Wesentlich für die Akzeptanz im Betrieb ist die uneingeschränkte private Nutzungsmöglichkeit für Arbeitswege und Freizeit.

Flexibles Störfallmanagement in der Praxis

Ein zentrales Thema für HR ist der Umgang mit Unterbrechungen des Arbeitsverhältnisses während der Laufzeit (z. B. Elternzeit, Krankheit oder Jobwechsel). Wie solche Störfälle gelöst werden, etwa über Ausfallversicherungen für Raten bei ruhendem Entgelt oder eine Vertragsumschreibung bei Arbeitgeberwechsel, hängt maßgeblich vom gewählten Leasingmodell und den individuell vereinbarten Vertrags- und Versicherungsbedingungen ab.



Bild: Urban Arrow/Lease a Bike

Mehr als nur der Arbeitsweg: Dienstrad-Leasing macht moderne Familienmobilität bezahlbar.

Auswirkungen auf Sozialabgaben und Rente

Durch die Bruttominderung reduzieren sich für beide Seiten die Sozialversicherungsbeiträge. Viele Unternehmen nutzen ihre Arbeitgeberersparnis für Zuschüsse zu Servicepaketen. Zur transparenten Mitarbeiterkommunikation gehört auch der Hinweis auf die Rentenwirkung: Pro 100 Euro monatlicher Umwandlung sinkt die spätere Jahresrente rechnerisch um etwa 1 Euro.

Musterberechnung* Entgeltumwandlung in der Praxis: Angestellter (35 Jahre, verheiratet, Steuerklasse drei, zwei Kinder), Bruttogehalt: 52.000 Euro/Jahr.

Gewählter Versicherungs- und Serviceumfang: Versicherungsschutz sowie ein Verschleiß- und ein Inspektionspaket.

Bruttolistenpreis Dienstrad: 5.000 Euro

Laufzeit: 36 Monate

Monatlicher Nettoverzicht: ca. 100 Euro (inkl. Vollkasko- und Inspektionspaket)

Beispielhafter Übernahmepreis nach drei Jahren: 900 Euro (branchenübliche Annahme von 18 Prozent des Listenpreises)

Beispielhafter Gesamtaufwand: 4.500 Euro (3.600 Euro Raten + 900 Euro Übernahme)

Mögliche Modellersparnis: ca. 1.200 Euro (inkl. Services) gegenüber dem Direktkauf

** Unverbindliches Richtbeispiel. Eine Übernahme nach drei Jahren (hier kalkuliert mit 18 Prozent des Listenpreises) ist eine unverbindliche Kaufoption und nicht vertraglich garantiert. Die individuelle Ersparnis variiert je nach Gehalt und Steuerklasse. Keine Steuerberatung.*

Fazit:

Impulse für das Employer Branding

In Zeiten von ESG-Vorgaben (Environment, Social and Governance) vereint das Dienstrad eine klimafreundlichere Pendlermobilität und steigert die Mitarbeiterzufriedenheit. So ist es ein verlässlicher Baustein im Benefit-Portfolio. ■

Dennis Langlets, Head of Business Development, Lease a Bike Deutschland GmbH



Schwachstellen erkennen, Prozesse neu denken

HR-Prozesse analysieren und optimieren

Das erwartet Sie:

- Prozessanalyse mit EPK, BPMN und Prozessmatrix
- Praxisfälle zu Recruiting, Onboarding, Reisekosten
- Workflow-Systeme und Robot Process Automation
- Shared Service, Insourcing und Outsourcing im Vergleich

Termin: 10. November 2026 | Online

Referent: Prof. Dr. Wilhelm Mülder

Jetzt anmelden: **www.datakontext.com/hr-prozesse**

DATAKONTEXT

Sparen mit Folgen

Wenn Gesundheitsfinanzierung zur Personalfrage wird

Ab 2027 greifen wesentliche Änderungen des GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetzes. Sie betreffen nicht nur die Vergütung von Ärzten und anderen Leistungserbringern. Auch Versicherte müssen sich auf höhere Eigenbelastungen einstellen, während für Arbeitgeber und die Entgeltabrechnung neue finanzielle und administrative Folgen entstehen. Gleichzeitig warnen Ärzteverbände vor den Auswirkungen auf Personal, Praxen und die medizinische Versorgung.

Kern der Reform ist die sogenannte einnahmenorientierte Ausgabenpolitik. Die jährlichen Vergütungssteigerungen in verschiedenen Leistungsbereichen werden künftig grundsätzlich durch die tatsächliche Kostenentwicklung oder die Grundlohnrate begrenzt, maßgeblich ist der niedrigere Wert. Für die Jahre 2027 bis 2029 wird diese Obergrenze zusätzlich um einen Prozentpunkt abgesenkt.

Das Bundesgesundheitsministerium begründet diesen Kurs mit der angespannten Finanzlage der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV). Ohne Gegenmaßnahmen hätte sich nach Berechnungen des Ministeriums bereits 2027 eine Finanzierungslücke von rund 19 Milliarden Euro ergeben. Bis 2030 könnte diese auf rund 44 Milliarden Euro anwachsen.

Die Reform soll deshalb verhindern, dass die Ausgaben dauerhaft deutlich schneller steigen als die beitragspflichtigen Einnahmen. Für Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist das zunächst eine wichtige Zielsetzung: Steigende Zusatzbeiträge verteuern schließlich nicht nur die Krankenversicherung der Beschäftigten, sondern aufgrund der paritätischen Finanzierung grundsätzlich auch die Lohnnebenkosten der Unternehmen.

Die Bundesärztekammer sieht die gewählte Konstruktion dennoch kritisch. Der Deutsche Ärztetag hat darauf hingewiesen, dass sich der medizinische Versorgungsbedarf nicht allein an einer reduzierten Grundlohnrate ausrichten lasse. Die Stabilisierung der GKV-Finanzen dürfe weder zulasten der Patientenversorgung gehen noch die beruflichen Rahmenbedingungen der Beschäftigten im Gesundheitswesen verschlechtern.

Dabei ist die Verteilung der Konsolidierungslasten erheblich: Nach Angaben des Bundesgesundheitsministeriums sollen im Jahr 2030 rund 70 Prozent der Gesamtentlastung aus Ausgabenbegrenzungen bei den Leistungserbringern resultieren. Sie tragen damit nach Darstellung des Ministeriums die Hauptlast der Reform.

Für Arztpraxen ändert sich ab 2027 einiges

Besonders deutlich werden die Auswirkungen in der ambulanten Versorgung. Zum 01.01.2027 ändern sich verschiedene Vergütungsregelungen für niedergelassene Ärzte und Psychotherapeuten.

Zahlreiche Leistungen, die bislang extrabudgetär und damit grundsätzlich zu festen Preisen vergütet wurden, werden wieder in die morbiditätsbedingte Gesamtvergütung einbezogen. Nach Angaben der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (KBV) betrifft



dies unter anderem ambulante Operationen, Präventions- und Früherkennungsleistungen sowie psychotherapeutische Leistungen.

Hinzu kommt das Ende besonderer Vergütungsregelungen, die mit dem Terminservice- und Versorgungsgesetz eingeführt worden waren. Betroffen sind unter anderem offene Sprechstunden sowie Terminservicestellen- und Hausarztvermittlungsfälle. Die KBV beziffert den daraus resultierenden Honorarverlust auf rund 1,64 Milliarden Euro jährlich.

Dabei handelt es sich um eine Berechnung der KBV und nicht um eine Prognose der Bundesregierung. Dennoch zeigt die Größenordnung, warum die ärztliche Selbstverwaltung die Reform so deutlich kritisiert.

Auch einzelne Zuschläge und Vergütungen entfallen. Dazu gehören unter anderem bestimmte Zahlungen im Zusammenhang mit der elektronischen Patientenakte, der Beratung zur Organ- und Gewebespende sowie Zuschläge im Bereich der psychotherapeutischen Versorgung.

Damit verändert das Gesetz nicht nur abstrakte Ausgabenobergrenzen. Ab 2027 ändern sich ganz konkret die Bedingungen, unter denen medizinische Leistungen in den Praxen vergütet werden.

Vorsorge bleibt, die Finanzierung verändert sich

Für Versicherte ist dabei eine Unterscheidung besonders wichtig: Wenn eine Leistung künftig nicht mehr extrabudgetär vergütet wird, bedeutet dies nicht automatisch, dass der gesetzliche Anspruch auf diese Leistung entfällt.

Das gilt beispielsweise für Vorsorge- und Früherkennungsuntersuchungen. Auch Kinderuntersuchungen wie U1 oder U2 werden durch das Gesetz nicht abgeschafft. Bestimmte Präventions- und Früherkennungsleistungen werden jedoch künftig in die Mengenbegrenzung einbezogen.



Bild: Gorodenkoff/stock.adobe.com

Der Anspruch des Patienten bleibt damit grundsätzlich bestehen. Die wirtschaftlichen Bedingungen, unter denen die Praxis diese Leistungen erbringt, verändern sich jedoch.

Genau an diesem Punkt setzt die Kritik der Ärzteverbände an. Denn ein gesetzlicher Leistungsanspruch und tatsächlich verfügbare Behandlungskapazitäten sind nicht dasselbe.

Bundesärztekammer-Präsident Klaus Reinhardt hat darauf hingewiesen, dass es schwieriger werden könne, Termine vorzuhalten, wenn finanzielle Mittel für Personal und offene Sprechstunden wegfallen. Auch die KBV geht davon aus, dass Praxen ihr Leistungsangebot stärker am verfügbaren Finanzrahmen ausrichten könnten.

Ob und in welchem Umfang daraus tatsächlich längere Wartezeiten oder weniger verfügbare Termine entstehen, lässt sich derzeit nicht seriös vorhersagen. Es handelt sich zunächst um Risiken, vor denen die ärztlichen Organisationen warnen.

Wenn die Praxis rechnen muss

Die wirtschaftliche Herausforderung lässt sich an den Personalkosten besonders gut erkennen.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes lagen die durchschnittlichen Personalaufwendungen einer Arztpraxis 2024 bei rund 314.000 Euro. Gegenüber dem Vorjahr war das ein Anstieg um 8,3 Prozent. Eine durchschnittliche Arztpraxis beschäftigte rund 9,9 Personen.

Neben den Personalkosten steigen weitere Aufwendungen, beispielsweise für Miete, Energie, Versicherungen, IT, Software und Medizintechnik.

Damit entsteht ein klassisches betriebswirtschaftliches Spannungsfeld: Die Entwicklung der Vergütung wird begrenzt, die Kosten einer Praxis lassen sich dagegen nicht gleichermaßen politisch deckeln.

Hat eine Praxis beispielsweise jährliche Personalkosten von 400.000 Euro und steigen diese um fünf Prozent, entstehen allein dadurch zusätzliche Kosten von 20.000 Euro. Bei acht Prozent wären es bereits 32.000 Euro.

Kann die Einnahmenseite mit dieser Entwicklung nicht Schritt halten, muss eine Praxis reagieren. Das kann zunächst bedeuten, Investitionen zu verschieben oder andere Kosten zu reduzieren. Mittel- und langfristig können aber auch Personalentscheidungen betroffen sein.

Eine freiwerdende Stelle wird möglicherweise nicht unmittelbar nachbesetzt. Stunden werden nicht aufgestockt. Eine zusätzliche Stelle wird nicht geschaffen oder eine geplante Ausbildung noch einmal überprüft.

Das Gesetz schreibt keine dieser Maßnahmen vor. Es gibt derzeit auch keine belastbare Grundlage dafür, einen bestimmten Stellenabbau vorherzusagen.

Dass die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Personalentscheidungen beeinflussen können, ist jedoch ein reales betriebswirtschaftliches Risiko.



Bild: KMPZZZ/stock.adobe.com

Ärzte warnen vor weniger Versorgung

Die Kassenärztliche Bundesvereinigung beurteilt die finanziellen Folgen deutlich kritischer als die Bundesregierung. Nach ihren Berechnungen verliert die ambulante Versorgung 2027 rund drei Milliarden Euro. Ab 2030 geht die KBV von jährlich rund fünf Milliarden Euro aus.

Die KBV hat zudem errechnet, dass mehr als 46 Millionen Behandlungsfälle rechnerisch nicht mehr zusätzlich finanziert werden könnten.

Auch hier ist die Einordnung wichtig: Diese Zahlen stammen aus Berechnungen der ärztlichen Selbstverwaltung. Sie bedeuten nicht, dass ab 2027 tatsächlich 46 Millionen Arzttermine ausfallen werden.

Die Warnung dahinter ist dennoch eindeutig. Wenn zusätzliche Behandlungen wirtschaftlich nicht mehr gesondert vergütet werden, könnten Praxen weniger Anreize beziehungsweise weniger finanziellen Spielraum haben, weitere Kapazitäten bereitzustellen.



Die Kassenärztlichen Vereinigungen beschäftigen sich deshalb bereits damit, wie Praxen ihr Leistungsangebot unter den neuen Rahmenbedingungen wirtschaftlich organisieren können. Die KV Nordrhein nennt dabei ausdrücklich Personalentscheidungen, Investitionen und die Planung des Leistungsangebots als Bereiche, für die Praxen Orientierung benötigen.

Auch die Kassenärztliche Vereinigung Niedersachsen informiert inzwischen darüber, wie ein „einnahmeorientiertes Leistungsangebot“ rechtlich ausgestaltet werden kann.

Das zeigt: Die Diskussion über mögliche Veränderungen des Praxisangebots ist nicht mehr rein theoretisch.

Die Krankenkassen sehen die Lage anders

Die Warnungen der Ärzteschaft sind allerdings nicht unumstritten. Vertreter der Krankenkassen halten insbesondere Szenarien flächendeckender massiver Versorgungseinbrüche für überzogen. Der Verband der Ersatzkassen hat beispielsweise darauf hingewiesen, dass zusätzliche Vergütungen für bestimmte Terminangebote in der Vergangenheit nicht automatisch zu einer nachhaltigen Verkürzung der Wartezeiten geführt hätten.

Damit gibt es zwei unterschiedliche Perspektiven. Die Ärzteschaft argumentiert, dass weniger zusätzliche Vergütung auch weniger wirtschaftlichen Spielraum für eine zusätzliche Versorgung bedeuten könne. Die Krankenkassenseite stellt dagegen die Frage, ob die bisherigen zusätzlichen Zahlungen überhaupt den gewünschten Versorgungseffekt erzielt haben.

Für Versicherte dürfte letztlich weniger entscheidend sein, welche Seite in dieser Auseinandersetzung recht behält. Entscheidend wird sein, was ab 2027 tatsächlich passiert: Wie entwickeln sich Wartezeiten? Bleiben offene und zusätzliche Sprechstunden verfügbar? Werden Stellen in Praxen nachbesetzt? Und verändert sich das medizinische Leistungsangebot?

Auch Arzneimittel sind betroffen

Einige Änderungen sind bereits seit dem 30.06.2026 wirksam. Homöopathische und anthroposophische Arzneimittel können grundsätzlich nicht mehr zulasten der gesetzlichen Krankenversicherung verordnet werden. Ab 2027 können entsprechende Leistungen auch nicht mehr über freiwillige Satzungsleistungen der Krankenkassen finanziert werden.

Auch Cannabisblüten wurden aus der GKV-Erstattung herausgenommen. Andere cannabisbasierte Arzneimittel wie standardisierte Extrakte oder Arzneimittel mit Dronabinol beziehungsweise Nabilon können unter den gesetzlichen Voraussetzungen weiterhin erstattungsfähig sein.

Für Arztpraxen relevant ist außerdem der Wegfall bundesweiter Praxisbesonderheiten bei Arzneimittelverordnungen. Die KBV sieht darin ein erhöhtes Regressrisiko und zusätzlichen Begründungsaufwand für Ärzte.

Damit umfasst das Gesetz nicht nur klassische Sparmaßnahmen bei Honoraren, sondern verändert auch die Rahmenbedingungen für Verordnungen.

Zuzahlungen steigen

Unmittelbar spürbar wird die Reform für gesetzlich Versicherte bei den Zuzahlungen. Die gesetzlichen Zuzahlungsbeträge werden um 50 Prozent erhöht. Betroffen sind damit beispielsweise Zuzahlungen zu Arznei-, Verband- und Hilfsmitteln sowie weitere gesetzlich geregelte Eigenbeteiligungen.

Die bestehenden Belastungsgrenzen bleiben erhalten. Grundsätzlich müssen Versicherte höchstens zwei Prozent ihres jährlichen Bruttoeinkommens zum Lebensunterhalt für entsprechende Zuzahlungen aufbringen. Für schwerwiegend chronisch Kranke gilt weiterhin die Grenze von ein Prozent.

Damit wird die individuelle Belastung begrenzt. Dennoch können die Gesundheitsausgaben vieler Arbeitnehmer zunächst steigen.

Gerade bei Beschäftigten mit niedrigen und mittleren Einkommen ist deshalb nicht nur der Krankenversicherungsbeitrag auf der Entgeltabrechnung relevant. Auch steigende Eigenbeteiligungen beeinflussen das tatsächlich verfügbare Einkommen.

Zahnersatz: Höherer Eigenanteil

Auch beim Zahnersatz müssen sich gesetzlich Versicherte ab 2027 auf höhere eigene Kosten einstellen. Der Festzuschuss für die Regelversorgung sinkt von 60 auf 50 Prozent. Bei einem über fünf Jahre geführten Bonusheft reduziert sich der Zuschuss von bislang 70 auf künftig 60 Prozent. Nach zehn Jahren sinkt er von 75 auf 65 Prozent.

Die Härtefallregelung bleibt bestehen. Versicherte mit niedrigem Einkommen können damit weiterhin eine vollständige Übernahme der Kosten der Regelversorgung erhalten.

Für alle anderen steigt jedoch der Eigenanteil. Je nach notwendigem Zahnersatz kann sich dies deutlich bemerkbar machen.

Familienversicherung wird für einige Haushalte teurer

Eine weitere Änderung betrifft ab 2028 bestimmte bislang beitragsfrei familienversicherte Ehegatten und Lebenspartner. Für sie wird unter bestimmten Voraussetzungen ein zusätzlicher Beitrag von 2,5 Prozent eingeführt, der sich nach dem beitragspflichtigen Einkommen des hauptversicherten Partners richtet. Das Gesetz sieht verschiedene Ausnahmen vor, unter anderem im Zusammenhang mit der Betreuung jüngerer Kinder sowie für bestimmte weitere geschützte Personengruppen.

Damit bleibt die beitragsfreie Familienversicherung zwar grundsätzlich bestehen. Für einen Teil der bislang beitragsfrei mitversicherten Ehe- und Lebenspartner entsteht jedoch eine zusätzliche Belastung.

Für Arbeitgeber und Entgeltabrechnung ist die Regelung ebenfalls relevant. Bereits im Gesetzgebungsverfahren hat die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) auf den möglichen zusätzlichen administrativen Aufwand hingewiesen. Die BDA kritisierte insbesondere mögliche datenschutzrechtliche und abrechnungstechnische Schwierigkeiten und sprach sich dafür aus, die Beitragserhebung möglichst unmittelbar über die Krankenkassen abzuwickeln.

Für Payroll-Verantwortliche wird deshalb entscheidend sein, wie das Verfahren technisch umgesetzt wird und welche Daten Arbeitgeber künftig tatsächlich verarbeiten müssen.

Höhere Beitragsbemessungsgrenze belastet Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Eine weitere Änderung landet unmittelbar in der Entgeltabrechnung. Zum 01.01.2027 werden die Beitragsbemessungsgrenze und die Jahresarbeitsentgeltgrenze in der Krankenversicherung zusätzlich zur regulären jährlichen Fortschreibung außerordentlich angehoben. Die zusätzliche Anhebung beträgt 300 Euro monatlich. Damit wird bei entsprechend verdienenden Beschäftigten ein größerer Teil des Einkommens beitragspflichtig.

Das Bundesgesundheitsministerium beziffert die maximale zusätzliche Belastung eines betroffenen GKV-Mitglieds auf Arbeitnehmerseite auf rund 26 Euro monatlich. Aufgrund der paritätischen Finanzierung entsteht grundsätzlich auch auf Arbeitgeberseite eine zusätzliche Belastung.

Für 2027 erwartet die Bundesregierung aus der außerordentlichen Anhebung zusätzliche Beitragseinnahmen von rund 2,6 Milliarden Euro. Für die Entgeltabrechnung ist deshalb eine wichtige Unterscheidung erforderlich: Beitragssatzstabilität bedeutet nicht automatisch Beitragsstabilität. Selbst wenn der Beitragssatz nicht steigt, können die tatsächlichen Beiträge für Arbeitnehmer und Arbeitgeber durch eine höhere Beitragsbemessungsgrenze zunehmen.

Arbeitgeber tragen die Entwicklung mit

Die Reform ist damit auch aus Unternehmenssicht relevant. Eine Stabilisierung der GKV-Finanzen liegt grundsätzlich im Interesse der Arbeitgeber. Denn steigende Zusatzbeiträge führen aufgrund der paritätischen Finanzierung unmittelbar zu höheren Lohnnebenkosten.

Die Arbeitgeberverbände kritisieren jedoch, dass die Reform aus ihrer Sicht nicht weit genug an den strukturellen Ursachen der Finanzierungsprobleme ansetzt. Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände fordert unter anderem, gesamtgesellschaftliche beziehungsweise versicherungsfremde Leistungen stärker aus Steuermitteln zu finanzieren und die beitragsfinanzierte Belastung von Arbeit nicht weiter auszuweiten.

Dahinter steht eine grundsätzliche Frage: Welche Aufgaben gehören tatsächlich in eine beitragsfinanzierte Sozialversicherung und welche Aufgaben müssten aus allgemeinen Steuermitteln getragen werden?

Eine Verlagerung in den Bundeshaushalt beseitigt die Kosten nicht. Sie verändert aber, wer sie finanziert. Für Arbeitgeber ist das von erheblicher Bedeutung, weil beitragsfinanzierte Ausgaben unmittelbar die Arbeitskosten beeinflussen.

2028 folgt die Teilarbeitsunfähigkeit

Eine weitere wichtige Änderung folgt zum 01.01.2028: die neue Teilarbeitsunfähigkeit. Bislang kennt das deutsche Arbeits- und Sozialversicherungsrecht im Kern die Unterscheidung zwischen arbeitsfähig und arbeitsunfähig. Künftig soll bei bestimmten langwierigeren Erkrankungen auch eine teilweise Arbeitsunfähigkeit möglich sein.

Voraussetzung ist unter anderem, dass voraussichtlich eine länger als vier Wochen andauernde Erkrankung vorliegt und eine teilweise Beschäftigung medizinisch möglich ist. Vor-

gesehen sind Abstufungen von 25, 50 oder 75 Prozent der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit.

Die Umsetzung setzt die Zustimmung des Arbeitgebers voraus. Beschäftigte müssen dem Arbeitgeber ihre Bereitschaft zur teilweisen Arbeitsleistung, den Umfang und den vorgesehenen Zeitraum mitteilen. Der Arbeitgeber hat grundsätzlich sieben Kalendertage Zeit, darauf zu reagieren.

Stimmt der Arbeitgeber zu, wird der Beginn der Teilarbeitsunfähigkeit in Textform festgehalten. Lehnt er ab oder reagiert er innerhalb der gesetzlichen Frist nicht, gilt die ärztlich bescheinigte Teilarbeitsunfähigkeit für den bescheinigten Zeitraum als vollständige Arbeitsunfähigkeit.

Für die geleistete Arbeitszeit erhält der Beschäftigte Arbeitsentgelt. Für den krankheitsbedingt ausfallenden Teil greifen die Regelungen zur Entgeltfortzahlung beziehungsweise nach deren Ende zum anteiligen Krankengeld.

Für Arbeitgeber, HR und Payroll entsteht damit ein vollkommen neuer Abrechnungsfall. Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Entgeltfortzahlung, Krankengeld und elektronische Meldungen müssen künftig miteinander verzahnt werden.

Die technischen Einzelheiten werden deshalb für die Entgeltabrechnung noch von erheblicher Bedeutung sein. Das elektronische Arbeitgeberverfahren soll ab dem 01.07.2028 greifen.

Für Arbeitnehmer wird die Reform an mehreren Stellen sichtbar

Das GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz ist damit keineswegs nur ein Gesetz für Krankenkassen, Ärzte und Krankenhäuser. Arbeitnehmer können die Auswirkungen unmittelbar spüren: durch höhere Zuzahlungen, höhere Eigenanteile beim Zahnersatz, zusätzliche Belastungen bestimmter Familienversicherter und höhere Krankenversicherungsbeiträge bei Einkommen, die von der angehobenen Beitragsbemessungsgrenze betroffen sind. Hinzu kommen mögliche


Bild: AnnaStills/stock.adobe.com

Auswirkungen auf die Versorgung. Ob Arzttermine tatsächlich knapper werden, Wartezeiten steigen oder Praxen ihr Angebot einschränken, ist derzeit noch offen. Ärzteorganisationen warnen jedoch deutlich vor diesen Risiken.

Für Arbeitgeber entstehen gleichzeitig höhere Beitragsbelastungen bei entsprechend verdienenden Beschäftigten sowie möglicherweise neue administrative Anforderungen. Ab 2028 kommt mit der Teilarbeitsunfähigkeit eine zusätzliche Aufgabe für HR und Entgeltabrechnung hinzu.

Das eigentliche Problem bleibt strukturell

Die Bundesregierung hat mit dem Gesetz auf ein akutes Finanzierungsproblem reagiert. Das war angesichts der prognostizierten Milliardenlücken kaum vermeidbar. Die langfristige Herausforderung bleibt jedoch bestehen. Deutschland wird älter. Der medizinische Versorgungsbedarf steigt. Gleichzeitig fehlen Ärzte, Pflegekräfte und medizinisches Fachpersonal. Hinzu kommen medizinischer Fortschritt, neue Behandlungsmöglichkeiten und steigende Personal- und Betriebskosten.

Die Bundesärztekammer fordert deshalb weitergehende Strukturreformen. Dazu gehören unter anderem eine stärkere Steuerfinanzierung versicherungsfremder Leistungen, eine bessere Patientensteuerung, weniger Bürokratie und stärkere Prävention. Auch die Bundesregierung verweist darauf, dass die kurzfristige finanzielle Stabilisierung durch weitere Strukturreformen ergänzt werden muss.

Damit wird sich der Erfolg des GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetzes nicht allein daran messen lassen können, ob der durchschnittliche Zusatzbeitrag kurzfristig stabil bleibt.

Mindestens ebenso entscheidend wird sein, wie sich ab 2027 die tatsächliche Versorgung entwickelt: Bleiben Termine verfügbar? Werden Stellen in Praxen nachbesetzt? Bleibt die Bereitschaft zur Niederlassung erhalten? Wie entwickeln sich die Beschäftigtenzahlen im Gesundheitswesen? Und welche zusätzlichen Kosten entstehen tatsächlich für Arbeitnehmer und Arbeitgeber?

Die finanziellen Änderungen sind beschlossen. Wie stark ihre Folgen im Alltag der Versicherten, in den Praxen und in den Unternehmen spürbar werden, wird sich dagegen erst in den kommenden Jahren zeigen. ■

Ren Collins

Payroll in der Transformation

Entgelttransparenz 2026

Der Gesetzgeber will gleiches Entgelt für Frauen und Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durchsetzen. Zwar gilt in Deutschland seit dem Jahr 2017 das Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG), doch seine praktische Wirkung wird als gering beurteilt. Es beinhaltet bei Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten ein individuelles Auskunftsrecht und ab 500 Beschäftigten eine Berichtspflicht. Die Nachfragen durch Arbeitnehmer erfolgen seither nicht im erwarteten Umfang. Fehlende Sanktionen machen die Schwäche dieses Gesetzes deutlich. Und so besteht weiterhin ein erhebliches Entgeltgefälle.

Entgeltgefälle: Gender-Pay-Gap in der EU

In Deutschland lag der unbereinigte Gender-Pay-Gap 2025 unverändert bei 16 Prozent. Frauen verdienten durchschnittlich 22,81 Euro pro Stunde, Männer 27,05 Euro. Im EU-Durchschnitt liegt die Lohnlücke niedriger, und zwar bei etwa 11 bis 12 Prozent. Deutschland weist damit eine der größten Lohnlücken in Europa auf. Der sogenannte unbereinigte Gender-Pay-Gap misst den Unterschied zwischen den durchschnittlichen Bruttostundenlöhnen beider Geschlechter. Er erfasst auch strukturelle Unterschiede. Dies beinhaltet, dass Frauen häufiger in Teilzeit oder in niedrig bezahlten Branchen beschäftigt sind. Wenn man all dies berücksichtigt, kommt man zum bereinigten Gender-Pay-Gap. Dort liegt der Wert belastbar bei sechs Prozent. Dieser vergleicht Männer und Frauen mit gleicher Qualifikation und äquivalenter Tätigkeit. Er zeigt die direkte Ungleichbehandlung auf. In Ostdeutschland liegt der unbereinigte Wert bei 5 Prozent, in Westdeutschland bei 17 Prozent. Im Europa-Vergleich liegt der EU-Durchschnitt bei etwa 11,1 Prozent.

Deutschland liegt im europäischen Vergleich im oberen Drittel. Extremwerte in der EU bilden beispielsweise Estland mit über 19 Prozent und Luxemburg mit deutlich geringeren Werten. Wenn man nach den Ursachen fragt, so sind etwa 60 Prozent der Lücke strukturell bedingt (z. B. Teilzeitarbeit, Berufswahl). Rund 40 Prozent der Lücke sind unerklärt und gelten als Obergrenze möglicher direkter Benachteiligung.

Arbeitgeberpflichten nach der ETRL

Folgerichtig ist am 06.06.2023 die neue europäische Entgelttransparenzrichtlinie 2023/970/EU (ETRL) in Kraft getreten, die bis zum 07.06.2026 in nationales Recht umgesetzt werden muss. Und obwohl der deutsche Gesetzgeber diese Frist hat verstreichen lassen, schafft sie erheblichen Handlungsbedarf für Unternehmen und nimmt die Arbeitgeberseite deutlich in die Pflicht. Die neuen Vorgaben gelten grundsätzlich für alle Arbeitgeber, unabhängig von deren Unternehmensgröße. Die Anzahl der Arbeitnehmer wirkt sich lediglich im Hinblick auf den Startpunkt und die Häufigkeit der neuen Berichtspflichten aus, die dort vorgeschrieben sind, wo Entgeltbenachteiligungen wegen des Geschlechts festgestellt werden.

Die Entgelttransparenzrichtlinie (ETRL) geht in vielen Bereichen deutlich über die bisherigen Regelungen des nationalen EntgTranspG hinaus und lässt schon heute einen erheblichen Umsetzungsbedarf für Unternehmen erkennen. Denn sie beinhaltet umfangreiche Maßnahmen, die bereits vor Beschäftigungsbeginn greifen. Dies sind Regelungen im Bewerbungsverfahren, ein individueller Auskunftsanspruch für Arbeitnehmer, Informations- und Berichtspflichten für Arbeitgeber sowie eine gemeinsame Entgeltbewertungspflicht („Joint Pay Assessment“). Verstöße der Arbeitgeber sind folgerichtig mit erheblichen Sanktionen beaufschlagt.

Neue Informationspflicht im Bewerbungsverfahren

Arbeitgeber müssen nach Art. 5 ETRL nun auch Bewerber über das auf objektiven und geschlechtsneutralen Kriterien beruhende Einstiegsgehalt sowie dessen Spanne proaktiv informieren. Diese Informationen sind in der Weise bereitzustellen, dass faire

Pflichten	Inhalt
Information	Einstiegsgehalt bei Bewerbern
Auskunft	Entgelt bei Arbeitnehmern
Hinweis	Auskunftsrecht der Arbeitnehmer
Bericht	Entgeltbenachteiligungen

und transparente Verhandlungen über das Einstiegsgehalt gewährleistet werden. Das soll schon in der Stellenausschreibung und in jedem Fall rechtzeitig vor dem Vorstellungsgespräch erfolgen. Arbeitgebern ist es grundsätzlich untersagt, Bewerber nach ihrer Entgeltentwicklung zu befragen, und zwar weder im laufenden noch in früheren Beschäftigungsverhältnissen. Damit soll verhindert werden, dass sich bestehende Gehaltsunterschiede im neuen Arbeitsverhältnis fortsetzen.

Regelungen	Arbeitgeber (altes Recht)	Arbeitgeber (neues Recht)
Auskunftspflichten	bei über 200 Beschäftigten	alle
Auskunftsansprüche	Durchschnitt einer Vergleichsgruppe	Paarvergleich
Bewerberinformationspflichten	keine	alle
Bewerber (Arbeitgeberfrage nach Gehalt)	geduldet	untersagt
Berichtspflicht (Gender-Pay-Gap)	bei über 500 Beschäftigen	bei 100 Beschäftigten
Beweislast	Beschäftigte	Arbeitgeber (Beweislastumkehr)
Gemeinsame Entgeltüberprüfung	keine	alle (ab 5 Prozent Entgeltgefälle)
Sanktionen	keine	Bußgelder, voller Schadensersatz
Verschwiegenheit (Gehalt)	erlaubt	untersagt

Verschärfter Auskunftsanspruch nach neuem Recht

Mitarbeiter aller Betriebe können nun entsprechende Auskünfte fordern. Die Anzahl der maximal zu beauskunftenden Entgeltbestandteile oder die Häufigkeit von Auskunftsverlangen sind nicht begrenzt. Eine Vergleichsgruppe ist nicht mehr hinreichend, denn auch ein Paarvergleich ist nach der neuesten Rechtsprechung ausreichend, um als Indiz für eine geschlechtsspezifische Ungleichbehandlung zu dienen. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat mit seinem richtungsweisenden Urteil vom 23.10.2025 (Az. 8 AZR 300/24) die Hürden für Entgeltgleichheitsklagen erheblich gesenkt. Für den Nachweis einer geschlechtsbedingten Benachteiligung reicht der direkte Vergleich mit einem einzigen, besser bezahlten Kollegen des anderen Geschlechts aus. Der Arbeitgeber muss – aufgeschlüsselt nach Geschlecht und für Arbeitnehmer (Arbeitnehmergruppen), die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten – das Gehalt für den Paarvergleich oder das durchschnittliche Gehalt (sogenanntes arithmetisches Mittel) der Vergleichsgruppe innerhalb von zwei Monaten mitteilen. Arbeitgeber sind nun auch verpflichtet, alle Arbeitnehmer jährlich auf ihr Auskunftsrecht sowie die dafür notwendigen Schritte hinzuweisen. Ferner ist es ihnen untersagt, den Arbeitnehmern im Rahmen von Verschwiegenheitsklauseln zu verbieten, sich untereinander über Gehaltshöhen auszutauschen.

Berichterstattung über Entgeltbenachteiligungen

Der Art. 9 ETRL sieht bereits für Unternehmen mit 100 oder mehr Mitarbeitern bei sachlich nicht begründeten Entgeltunterschieden umfassende Berichtspflichten vor. So sind künftig Informationen über das geschlechtsspe-



Bild: Best/stock.adobe.com

zifische (mittlere) Entgeltgefälle bei der Grundvergütung sowie bei ergänzenden oder variablen Vergütungsbestandteilen zu berichten. Ebenso gilt das für den Anteil derjenigen Mitarbeiter, die überhaupt ergänzende oder variable Vergütungsbestandteile erhalten. Diese sind zu bewerten und in den Bericht aufzunehmen. Für die Berichte sind nach Unternehmensgröße gestaffelte Fristen vorgesehen. Arbeitgeber mit mindestens 100 Arbeitnehmern müssen regelmäßig über den Gender-Pay-Gap berichten, Unternehmen mit mindestens 250 Arbeitnehmern ab dem 07.06.2027 jährlich, solche mit 150 bis 249 Arbeitnehmern ab dem 07.06.2027 alle drei Jahre, Unternehmen mit 100 bis 149 Arbeitnehmern ab dem 07.06.2031 alle drei Jahre. Die Berichte sind den Arbeitnehmern, den Arbeitnehmervertretungen sowie den von der Bundesregierung zu bestimmenden Aufsichtsbehörden zur Verfügung zu stellen und werden dann von diesen veröffentlicht.

Gemeinsame Entgeltbewertung

Sofern aus der Berichterstattung eine nicht gerechtfertigte Ungleichbehandlung durch ein geschlechtsspezifisches Entgeltgefälle von mindestens fünf Prozent für Beschäftigte – die eine gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten – hervorgeht, hat eine verpflichtende gemeinsame Entgeltbewertung zusammen mit der Arbeitnehmervertretung (Betriebs- oder Personalrat) zu erfolgen, wenn dieses Entgeltgefälle nicht innerhalb von sechs Monaten ausgeglichen werden kann. Die Gründe müssen mit den Arbeitnehmervertretern analysiert und ein Maßnahmenplan erstellt werden. Dieses sogenannte „Joint Pay Assessment“ umfasst zunächst die Analyse des Anteils der Arbeitnehmer in jeder Vergleichsgruppe, Informationen über die durchschnittlichen Entgelthöhen und die variablen Entgeltbestandteile, Unterschiede bei den durchschnittlichen Entgelthöhen zwischen den Gruppen, Gründe für Entgeltunterschiede, die auf objektiven und geschlechtsneutralen Kriterien beruhen, den Anteil der Arbeitnehmer mit Entgeltverbesserungen nach familiären Auszeiten, Maßnahmen zur Beseitigung ungerechtfertigter Entgeltunterschiede sowie die Bewertung der Wirksamkeit vorheriger Maßnahmen. Diese Bewertungen müssen Arbeitnehmern, den Arbeitnehmervertretungen und den Arbeitsaufsichtsbehörden zur Verfügung gestellt werden.

Rechtsfolgen bei Verstößen durch die Arbeitgeber

Bei Verstößen gegen das Gebot der Entgeltgleichheit oder gegen die Transparenzpflichten sind bislang keinerlei Sanktionen für die betreffenden Unternehmen vorgesehen, weder in Form von Bußgeldern, noch ist ausdrücklich ein Schadensersatzanspruch für betroffene Mitarbeiter vorgesehen. Dies wird sich mit der Richtlinie ändern. Bei geschlechtsspezifischer Benachteiligung in der Vergütung haben Arbeitnehmer nun einen Anspruch auf Schadensersatz sowie auf Entschädigung, einschließlich der Nachzahlung von Entgelt und variabler Vergütung. Zur Verbesserung der Rechtsdurchsetzung sieht die EU-Entgelttransparenzrichtlinie eine Verlagerung der Beweislast zugunsten der Arbeitnehmer (sog. Beweislastumkehr) vor. Es soll genügen, dass der (vermeintlich) betroffene Mitarbeiter Tatsachen glaubhaft macht, die eine Entgeltdiskriminierung vermuten lassen; der beklagte Arbeitgeber muss sodann nachweisen, dass keine Benachteiligung aufgrund des Geschlechts vorliegt, sondern der Entgeltunterschied sachlich begründet ist. Darüber hinaus können Sanktionen, einschließlich Geldbußen, verhängt werden. Arbeitgeber soll-



ten daher angesichts der kurzen Reaktionszeiten umgehend Maßnahmen ergreifen.

Rechtliche Vorgaben (Compliance)

Die rechtlichen Vorgaben für den Vergütungsbereich umfassen die Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien, Verträgen sowie ethische Standards bei der Gestaltung und Umsetzung von Vergütungssystemen. Dies beinhaltet die Sicherstellung von Fairness, Transparenz und Risikominimierung, um rechtliche Konsequenzen und Reputationsschäden für die Unternehmen zu vermeiden. Die mitbestimmungskonforme Änderung von Vergütungsbedingungen ist zeitaufwendig. Dies gilt insbesondere für Branchen mit einem regulierten Vergütungsumfeld wie Financial Services (Banken, Versicherungen etc.). Die erforderlichen Prozesse und Strukturen zu schaffen sowie alle relevanten Stakeholder ordnungsgemäß zu beteiligen, ist erfahrungsgemäß sehr zeitraubend. Ebenfalls ist die Festlegung von Gruppen nach gleicher oder gleichwertiger Arbeit ein komplexes und sich dynamisch veränderndes Feld. Das gilt ebenso im Rahmen der Professionalisierung für die Erstellung von Leitfäden und Checklisten zur Durchführung diskriminierungsfreier Einstellungsverfahren sowie für Standardschreiben zur jährlichen Information an die Arbeitnehmer. Dies erfordert betriebliche Kriterien zur Bestimmung des Entgelts und der Entgelthöhe durch Arbeitsbewertungsverfahren sowie deren Entwicklung, sowie eine nachvollziehbare Dokumentation der individuellen Entgelthöhe und der Entgelte vergleichbarer Beschäftigter oder Beschäftigtengruppen, die gleiche oder gleichwertige Arbeit leisten. Die betriebliche Umsetzung ist komplex und langwierig, weshalb die Zeit hier drängt.



Bild: HN Works /stock.adobe.com

Handlungsbedarf für das Personalmanagement

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie (ETRL) verlangt von Arbeitgebern die Schaffung einer umfassenden Transparenz bei Löhnen und Gehältern sowie den Abbau des Gender-Pay-Gap. Folglich muss eine rechtskonforme Datengrundlage erstellt und laufend aktualisiert werden, um Auskunfts- und Berichtspflichten rechtssicher zu erfüllen. Die Prozesse im Rahmen von Mitarbeiteranfragen sind zu untersuchen und Maßnahmen zu deren Anpassung einzuleiten. Hierunter fällt die konkrete Erhebung des Entgelts der Arbeitnehmer einschließlich aller Sonder- und Einmalzahlungen inklusive von Sachbezügen, die Evaluation der vergütungsrelevanten Rechtsgrundlagen (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Arbeitsvertrag etc.), die Bildung und Fortschreibung von Vergleichsfällen zur Bestimmung, welche Arbeitnehmer gleiche oder gleichwertige Arbeit leisten, die Prüfung des Gender-Pay-Gap, die Anpassung der Entgeltstruktur unter Beachtung der Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat, Personalrat) und die Erstellung von Standarddokumenten (Informationsschreiben an Arbeitnehmer hinsichtlich der Auskunftspflichten, Schreiben an Aufsichtsbehörden zur Erfüllung der Berichtspflichten sowie Standardvorlagen für die gemeinsame Entgeltbewertung). Es müssen Leitlinien zur Durchführung eines „Joint Pay Assessment" erstellt werden. Die Verhandlungen mit Betriebsräten und Tarifpartnern bei der Einführung von Entgeltsystemen müssen gesteuert werden. In vielen Fällen werden eine externe Beratung und Begleitung hinsichtlich der Erfüllung von Berichtspflichten und natürlich zur Abwehr von Vorwürfen vermeintlicher Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften sowie Compliance-Trainings für das Personalmanagement im Hinblick auf die diskriminierungsfreie Bewertung von Arbeit und Leistung erforderlich sein.

Fazit

Unternehmen sollten umgehend nicht nur die Vorgaben der Richtlinie einhalten, sondern auch einen etwaig bestehenden Gender-Pay-Gap zumindest reduziert haben, um nicht zur Veröffentlichung bestehender Defizite gezwungen zu sein. Die Umsetzung wird medial begleitet und erzeugt damit eine anhaltend große Aufmerksamkeit. Handlungsdruck entsteht auch durch Employer Branding sowie die gesetzlich vorgeschriebene Unternehmensberichterstattung in Sachen Environment, Social and Governance (ESG).

Der Fachkräftemangel ist auch in der derzeitigen gesamtwirtschaftlichen Lage für die Hälfte der Unternehmen nach wie vor die mit Abstand größte Herausforderung, die durch die demografische Entwicklung noch beschleunigt wird. Insofern ist klar, dass Unternehmen die gesetzlichen Vorgaben einhalten müssen. Sie gewinnen damit Vertrauen und erzielen einen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung von Fach- und Führungskräften. ■

Raschid Bouabba, MCGB GmbH

Im Blick: Lohnsteuerrecht

Einkommensteuerreformgesetz 2027

Mit dem Entwurf eines Einkommensteuerreformgesetzes 2027 plant die Bundesregierung umfangreiche Änderungen im Einkommensteuerrecht. Die Reform soll insbesondere Beschäftigte mit unteren und mittleren Einkommen sowie Familien entlasten. Für Arbeitgeber und Entgeltabrechnungsstellen enthält der Entwurf allerdings nicht nur neue Tarifwerte, sondern einige Änderungen mit unmittelbaren Auswirkungen auf die Abrechnungspraxis.

Neue Tarifwerte und höherer Arbeitnehmer-Pauschbetrag

Zum 01.01.2027 soll der Grundfreibetrag von 12.348 Euro auf 12.564 Euro steigen. Für 2028 ist eine weitere Erhöhung auf 12.900 Euro vorgesehen. Gleichzeitig wird der Einkommensteuertarif neu gestaltet. Die Änderungen fließen über die Programmablaufpläne unmittelbar in den Lohnsteuerabzug ein.

Auch der Arbeitnehmer-Pauschbetrag soll steigen. Statt bislang 1.230 Euro sollen ab 2027 jährlich 1.430 Euro berücksichtigt werden. Die Erhöhung wird ebenfalls in die Programmablaufpläne eingearbeitet und wirkt sich damit automatisch auf die laufende Lohnsteuerberechnung aus.

Änderungen bei Sonn- und Feiertagszuschlägen

Besonders praxisrelevant ist die geplante Änderung bei den steuerfreien Zuschlägen nach § 3b Einkommensteuergesetz (EStG). Für Sonn- und Feiertagsarbeit soll der maximal berücksichtigungsfähige Grundlohn von derzeit 50 Euro auf 75 Euro je Stunde steigen. Für Nachtarbeit bleibt es dagegen bei 50 Euro.

Noch interessanter wird die Neuregelung durch die geplante Änderung der Sozialversicherungsentgeltverordnung (SvEV). Bei tarifvertraglich geregelten Sonn- und Feiertagszuschlägen soll unter bestimmten Voraussetzungen künftig auch in der Sozialversicherung die höhere Grenze berücksichtigt werden können. Für andere Sonn- und Feiertagszuschläge sowie für Nachtarbeitszuschläge bleibt es dagegen bei der sozialversicherungsrechtlichen Grundlohngrenze von 25 Euro je Stunde. Damit wird die Abgrenzung zwischen Steuer- und Beitragsfreiheit künftig noch stärker von der konkreten Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses abhängen.

Minijobs werden für Arbeitgeber teurer

Finanziell besonders spürbar dürfte eine weitere Änderung werden: Der einheitliche Pauschsteuersatz für geringfügig entlohnte Beschäftigungen soll zum 01.01.2027 von zwei auf fünf Prozent steigen. Die Pauschsteuer umfasst weiterhin Lohnsteuer, Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer. Für Arbeitgeber, die diese Pauschsteuer tragen, erhöhen sich damit die Kosten eines Minijobs unmittelbar um 3 Prozentpunkte des Arbeitsentgelts.

Hinweis

Bereits im GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz beschlossen ist die Anhebung des pauschalen Krankenversicherungsbetrags von 13 auf ca. 17,5 Prozent. Zudem soll auch die pauschale Abgabe für die Pflegeversicherung mit dem Pflegeneuordnungsgesetz eingeführt werden. Insgesamt würden die pauschalen Abgaben des Arbeitgebers ab 2027 über 40 Prozent liegen.

Änderungen bereits für die Januarabrechnung

Die wesentlichen Neuregelungen sollen bereits zum 01.01.2027 gelten. Damit müssen die neuen Vorgaben grundsätzlich schon bei der Januarabrechnung berücksichtigt werden.

Neben der Aktualisierung der Lohnsteuerberechnung werden insbesondere die Abrechnung von Sonn-, Feiertags- und Nachtzuschlägen sowie die Kosten geringfügiger Beschäftigungen in den Blick zu nehmen sein.

Noch handelt es sich um einen Gesetzentwurf. Änderungen im weiteren Gesetzgebungsverfahren bleiben daher möglich. Arbeitgeber und Entgeltabrechnungsstellen sollten die Entwicklung dennoch frühzeitig verfolgen, denn die vorgesehenen Regelungen bringen zum Jahreswechsel nicht nur neue Rechenwerte, sondern teilweise auch neue Abrechnungslogiken mit sich.

Ausführlich stellen wir das Einkommensteuerreformgesetz 2027, die einzelnen Neuregelungen und ihre konkreten Auswirkungen auf die Entgeltabrechnung in einem umfangreichen Fachbeitrag in dieser Ausgabe der LOHN+GEHALT auf Seite 44 dar.


Bild: fitria/stock.adobe.com

Lohnsteuer-Richtlinien 2027

Die Finanzverwaltung plant zum 01.01.2027 eine umfassende Überarbeitung der Lohnsteuer-Richtlinien. Der Entwurf der Lohnsteuer-Änderungsrichtlinien 2027 berücksichtigt nicht nur gesetzliche Änderungen und neue Rechtsprechung, sondern enthält zahlreiche Anpassungen, die unmittelbar in die betriebliche Abrechnungspraxis hineinwirken. Besonders betroffen sind Nachweis- und Dokumentationspflichten, Mahlzeitenzuschüsse, Arbeitgeberveranstaltungen, Parkplätze sowie Zuschüsse zur privaten Kranken- und Pflegeversicherung.

Mehr Textform und elektronische Verfahren

Ein erkennbarer Schwerpunkt des Entwurfs liegt auf der weiteren Digitalisierung. So soll beispielsweise beim Übungsleiterfreibetrag künftig eine Erklärung des Beschäftigten in Textform ausreichen. Diese kann bis zum Widerruf, längstens für drei Kalenderjahre, berücksichtigt werden. Auch bei der doppelten Haushaltsführung und bei Zusagen zur Kostenübernahme für Fortbildungsmaßnahmen soll die Textform genügen.

Auch beim Arbeitgeberzuschuss zur privaten Kranken- und Pflegeversicherung schreitet die Digitalisierung voran. Die maßgebenden Beiträge sollen grundsätzlich elektronisch als Lohnsteuerabzugsmerkmal zur Verfügung gestellt werden. Allerdings wird es weiterhin Fälle geben, in denen ergänzende individuelle Nachweise erforderlich sind, etwa bei eigenständigen Versicherungsverträgen von Ehegatten oder Kindern.

Neue Vorgaben für Mahlzeitenzuschüsse

Praxisrelevant sind außerdem die geplanten Klarstellungen zu arbeitstäglichen Mahlzeitenzuschüssen. Die Begünstigung soll ausdrücklich auch für Beschäftigte im Homeoffice und für Arbeitnehmer mit einer täglichen Arbeitszeit von höchstens sechs Stunden gelten. Gleichzeitig stellt die Finanzverwaltung klar, dass Vorratskäufe nicht begünstigt sind. Digitale Zuschussmodelle werden erleichtert, da keine unmittelbare Vertragsbeziehung zwischen Arbeitgeber und dem Anbieter der Mahlzeit erforderlich sein soll. Die Verantwortung für die richtige steuerliche Behandlung verbleibt jedoch beim Arbeitgeber.

Arbeitgeberveranstaltungen und Parkplätze im Fokus

Neu gefasst werden sollen auch die Grundsätze für Feiern aus persönlichen Anlässen eines Arbeitnehmers. Bei Diensteinführungen, Funktionswechseln, runden Arbeitnehmerjubiläen, Verabschiedungen oder runden Geburtstagen soll künftig stärker der Gesamtcharakter der Veranstaltung darüber entscheiden, ob Arbeitslohn vorliegt. Die bisherige ausdrückliche Aussage zur 110-Euro-Grenze soll entfallen. Damit gewinnt eine nachvollziehbare Dokumentation des betrieblichen Interesses weiter an Bedeutung.

Erstmals sollen die Richtlinien zudem ausführliche Vorgaben für Arbeitgeberparkplätze enthalten. Wird ein Parkplatz zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn im Rahmen eines für die Belegschaft insgesamt vorgesehenen Parkraumkonzepts überlassen, soll grundsätzlich kein Arbeitslohn vorliegen. Anders kann dies bei einem ausschließlich einem einzelnen Arbeitnehmer überlassenen Parkplatz aussehen. Auch Zuschüsse zu selbst getragenen Parkplatzkosten bleiben grundsätzlich steuerpflichtig.

Weitere Änderungen für die Payroll

Daneben enthält der Entwurf zahlreiche weitere Detailregelungen. Dazu gehören unter anderem Änderungen bei nachträglichen Zahlungen während der Altersteilzeit, beim Werkzeuggeld, bei grenzüberschreitenden Beschäftigungen, beim permanenten Lohnsteuer-Jahresausgleich und bei der

Gruppenunfallversicherung. Auch die Arbeitgeberanzeige nach § 41c Abs. 4 EStG soll künftig elektronisch übermittelt werden können.

Noch handelt es sich um einen Entwurf. Arbeitgeber sollten die weitere Entwicklung dennoch frühzeitig verfolgen und insbesondere bestehende Prozesse, Formulare, Nachweise und elektronische Workflows auf einen möglichen Anpassungsbedarf zum Jahreswechsel überprüfen.

Ausführlich stellen wir die geplanten Änderungen der Lohnsteuer-Richtlinien 2027, die neuen Vorgaben der Finanzverwaltung und ihre konkreten Auswirkungen auf die Entgeltabrechnung in einem umfangreichen Fachbeitrag in dieser Ausgabe der LOHN+GEHALT auf Seite 48 dar.

Lohnsteuerbescheinigung 2027

Das Bundesministerium der Finanzen (BMF) hat am 13.08.2026 das Muster für den Ausdruck der elektronischen Lohnsteuerbescheinigung 2027 veröffentlicht. Für die Entgeltabrechnung bringt die neue Bescheinigung insbesondere eine wichtige Änderung im Zusammenhang mit der Aktivrente. Der steuerfrei belassene Arbeitslohn muss künftig nicht nur in der Lohnsteuerbescheinigung ausgewiesen, sondern auch im elektronischen Verfahren gesondert übermittelt werden.

Neue Zeile 16c für die Aktivrente

Die wichtigste Neuerung im Muster der Lohnsteuerbescheinigung 2027 betrifft den Freibetrag im Rahmen der Aktivrente. Beschäftigte Arbeitnehmer können nach Erreichen der Regelaltersgrenze unter den gesetzlichen Voraussetzungen Arbeitslohn nach § 3 Nr. 21 EStG steuerfrei erhalten.

Für diesen steuerfreien Arbeitslohn wird in der Lohnsteuerbescheinigung 2027 eine eigene Zeile 16c eingeführt. Dort ist künftig der Arbeitslohn zu bescheinigen, der aufgrund der Aktivrente nach § 3 Nr. 21 EStG steuerfrei geblieben ist.

15a. (Saison-)Kurzarbeitergeld in 15. enthalten			
16. Steuerfreier Arbeitslohn nach	a) Doppelbesteuerungsabkommen (DBA)		
	b) Auslandstätigkeitserlass		
	c) Aktivrentengesetz		
17. Steuerfreie Arbeitgeberleistungen, die auf die Entfernungspauschale anzurechnen sind			

Quelle: BMF

Monatliche Übermittlung im elektronischen Datensatz

Für die Entgeltabrechnung geht die Änderung allerdings über die neue Zeile in der Jahreslohnsteuerbescheinigung hinaus.

Im elektronischen Datensatz ist zusätzlich der monatlich aufgrund der Aktivrente steuerfrei belassene Arbeitslohn zu übermitteln. Damit reicht es nicht aus, den steuerfreien Betrag lediglich für die Erstellung der Lohnsteuerbescheinigung am Jahresende zu ermitteln.

Die Entgeltabrechnung muss vielmehr sicherstellen, dass die steuerfreien Beträge bereits während des laufenden Jahres den einzelnen Monaten zugeordnet und entsprechend im Abrechnungssystem gespeichert werden. Nur so können die erforderlichen Daten später zutreffend elektronisch übermittelt werden.

Für die Praxis bedeutet dies, dass die Aktivrente nicht nur Auswirkungen auf die laufende Berechnung der Lohnsteuer hat. Auch die Datenhaltung und die Bescheinigungsprozesse in den Entgeltabrechnungssystemen müssen entsprechend ausgestaltet sein.

Besonderheit für die Lohnsteuerbescheinigung 2026

Zu beachten ist außerdem eine Besonderheit für das Jahr 2026. Auch für dieses Jahr ist der aufgrund der Aktivrente steuerfrei belassene Arbeitslohn zu bescheinigen.

Anders als im Muster für 2027 steht hierfür jedoch noch keine eigene Zeile zur Verfügung. Der entsprechende Betrag ist deshalb für 2026 in einem Freifeld der Lohnsteuerbescheinigung anzugeben.

Damit müssen Arbeitgeber bereits für die Lohnsteuerbescheinigung 2026 sicherstellen, dass der steuerfrei behandelte Arbeitslohn zutreffend ermittelt und für die spätere Bescheinigung vorgehalten wird.

Bedeutung für die Entgeltabrechnung

Die neue Zeile 16c wirkt auf den ersten Blick wie eine kleine Änderung des Bescheinigungsmusters. Für die Payroll steckt dahinter jedoch zusätzlicher Umsetzungsbedarf. Der nach § 3 Nr. 21 EStG steuerfreie Arbeitslohn muss korrekt berechnet, monatlich zugeordnet, im Entgeltabrechnungssystem gespeichert und schließlich elektronisch übermittelt werden.

Arbeitgeber und Softwareanbieter sollten deshalb insbesondere prüfen, ob die erforderlichen Lohnarten und Datenfelder für die Aktivrente eingerichtet sind und die monatliche Zuordnung der steuerfreien Beträge gewährleistet ist. ■

Markus Stier



Schwachstellen erkennen, Prozesse neu denken

HR-Prozesse analysieren und optimieren

Das erwartet Sie:

- Prozessanalyse mit EPK, BPMN und Prozessmatrix
- Praxisfälle zu Recruiting, Onboarding, Reisekosten
- Workflow-Systeme und Robot Process Automation
- Shared Service, Insourcing und Outsourcing im Vergleich

Termin: 10. November 2026 I Online

Referent: Prof. Dr. Wilhelm Mülder

Jetzt anmelden: **www.datakontext.com/hr-prozesse**

DATAKONTEXT

Auswärtstätigkeit

Essensgewährung durch den Arbeitgeber

Stellt der Arbeitgeber einem Arbeitnehmer während einer beruflich veranlassten Auswärtstätigkeit – etwa bei einer Dienstreise, Fortbildung, Einsatzwechseltätigkeit oder bei einer doppelten Haushaltsführung – unentgeltlich oder verbilligt eine Mahlzeit zur Verfügung, ist steuerlich und beitragsrechtlich zunächst zu prüfen, ob Arbeitslohn vorliegt, ob die Mahlzeit lediglich die Verpflegungspauschale kürzt oder ob eine Pauschalbesteuerung möglich ist. Praktisch bedeutsam ist die Abgrenzung, weil sie darüber entscheidet, ob Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge anfallen.

Maßgeblich sind vor allem § 8 Abs. 2 Satz 8 und 9 Einkommensteuergesetz (EStG), § 9 Abs. 4a EStG, § 3 Nr. 13 und Nr. 16 EStG sowie § 40 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1a EStG. Für die Sozialversicherung knüpfen § 14 Sozialgesetzbuch (SGB) IV und die Sozialversicherungsentgeltverordnung (SvEV) daran an. Danach gehören geldwerte Vorteile grundsätzlich zum Arbeitsentgelt. Wird der Vorteil jedoch steuerfrei gewährt oder nach § 40 Abs. 2 EStG pauschal versteuert, bleibt er regelmäßig nach § 1 Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 SvEV beitragsfrei.

Übliche Mahlzeit und Sachbezugswert

Eine vom Arbeitgeber oder auf dessen Veranlassung von einem Dritten gestellte Mahlzeit ist grundsätzlich ein Sachbezug. Bei Auswärtstätigkeiten wird eine „übliche Mahlzeit" bis zu einem Wert von 60 Euro einschließlich Umsatzsteuer nach den amtlichen Sachbezugswerten bewertet (§ 8 Abs. 2 Satz 8 EStG). Für 2026 belaufen sich die Praxiswerte auf 2,37 Euro für ein Frühstück und je 4,57 Euro für ein Mittag- oder Abendessen. Zahlt der Arbeitnehmer etwas hinzu, mindert die Zuzahlung den geldwerten Vorteil höchstens bis auf null.

Die 50-Euro-Sachbezugsfreigrenze des § 8 Abs. 2 Satz 11 EStG ist für nach amtlichen Sachbezugswerten bewertete Mahlzeiten nicht anwendbar. Kostet die Mahlzeit mehr als 60 Euro, liegt keine übliche Mahlzeit vor; dann ist grundsätzlich der tatsächliche Wert als Arbeitslohn zu erfassen, soweit nicht ein überwiegend eigenbetriebliches Interesse des Arbeitgebers ausnahmsweise den Lohncharakter ausschließt.



Verpflegungspauschale statt Besteuerung

Hat der Arbeitnehmer dem Grunde nach Anspruch auf eine Verpflegungspauschale, wird die Mahlzeit nicht mit dem Sachbezugswert besteuert (§ 8 Abs. 2 Satz 9 EStG). Stattdessen ist die steuerfreie Reisekostenerstattung bzw. der Werbungskostenabzug zu kürzen: um 20 Prozent der Tagespauschale für ein Frühstück und um je 40 Prozent für Mittag- oder Abendessen. Für Inlandstage mit 24 Stunden Abwesenheit und einer Pauschale von 28 Euro entspricht dies 5,60 Euro für das Frühstück sowie je 11,20 Euro für Mittag- oder Abendessen. Die Kürzung darf die jeweilige Pauschale nicht übersteigen; gezahlte Entgelte des Arbeitnehmers mindern den Kürzungsbetrag.

Pauschalbesteuerung und Beiträge

Besteht kein Anspruch auf eine Verpflegungspauschale – etwa bei einer eintägigen Auswärtstätigkeit von höchstens acht Stunden oder nach Ablauf der Dreimonatsfrist, ist die Mahlzeit grundsätzlich als Arbeitslohn mit dem Sachbezugswert zu erfassen. Der Arbeitgeber kann diesen Vorteil jedoch nach § 40 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1a EStG mit 25 Prozent pauschal versteuern. Sozialversicherungsrechtlich ist der Vorteil dann regelmäßig beitragsfrei (§ 1 Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 SvEV). Erfolgt dagegen eine individuelle Versteuerung, gehört der Sachbezug zum beitragspflichtigen Arbeitsentgelt (§ 14 SGB IV).


Bild: Vadym/stock.adobe.com

Rechtsprechung

Der Bundesfinanzhof (BFH) hat die Kürzungslogik deutlich bestätigt. Mit Urteil vom 07.07.2020 (VI R 16/18) entschied er, dass die Verpflegungspauschalen auch dann zu kürzen sind, wenn der Arbeitgeber Mahlzeiten bereitstellt, der Arbeitnehmer sie aber tatsächlich nicht einnimmt. Maßgeblich ist die Zurverfügungstellung, nicht der Verzehr. In einem Urteil vom 12.07.2021 (VI R 27/19) stellte der BFH außerdem klar, dass die Kürzung auch bei Arbeitnehmern ohne erste Tätigkeitsstätte gilt, etwa bei einem nautischen Offizier mit Bordverpflegung. Vorinstanzlich waren u. a. das Finanzgericht Baden-Württemberg (Urteil vom 12.12.2017, 5 K 432/17) und das Niedersächsische Finanzgericht (Urteil vom 01.07.2019, 15 K 266/16) beteiligt.

Sozialgerichtliche Spezialentscheidungen zur reinen Mahlzeitengestellung bei Auswärtstätigkeiten sind weniger prägend als die steuergerichtliche Rechtsprechung. Die Beitragsfolge ergibt sich in der Praxis vor allem aus der gesetzlichen Anknüpfung des Sozialversicherungsrechts an das steuerliche Arbeitsentgelt: Steuerfreie oder wirksam pauschal besteuerte Vorteile bleiben beitragsfrei, individuell steuerpflichtige Sachbezüge sind beitragspflichtig.

Beispiel 1: Tagesseminar mit Mittagessen. Ein Arbeitnehmer ist von 8:00 Uhr bis 17:30 Uhr auswärts tätig. Der Arbeitgeber bezahlt ein Mittagessen im Wert von 25 Euro. Da die Abwesenheit mehr als acht Stunden beträgt, besteht Anspruch auf eine Verpflegungspauschale. Das Mittagessen wird nicht als Sachbezug versteuert; die Pauschale wird um 40 Prozent der maßgebenden Tagespauschale gekürzt.

Beispiel 2: Kurze Fortbildung. Die Auswärtstätigkeit dauert nur sechs Stunden. Der Arbeitgeber stellt ein Mittagessen im Wert von 18 Euro. Eine Verpflegungspauschale entsteht nicht. Der geldwerte Vorteil ist mit dem Sachbezugswert anzusetzen. Der Arbeitgeber kann den Betrag mit 25 Prozent pauschal versteuern; dann fällt regelmäßig keine Sozialversicherung an.

Beispiel 3: Hotelübernachtung mit Frühstück. Bei einer zweitägigen Dienstreise ist das Frühstück im Hotelpreis enthalten und vom Arbeitgeber veranlasst. Für den Abreisetag besteht eine Verpflegungspauschale; diese ist wegen des Frühstücks um 20 Prozent der vollen Tagespauschale zu kürzen. Eine Besteuerung mit dem Frühstücks-Sachbezugswert unterbleibt.

Beispiel 4: Mahlzeit nach Ablauf der Dreimonatsfrist. Ein Arbeitnehmer ist längerfristig an derselben auswärtigen Tätigkeitsstätte eingesetzt. Nach Ablauf der Dreimonatsfrist entfällt die Verpflegungspauschale. Stellt der Arbeitgeber weiterhin ein Mittagessen, ist der Sachbezugswert steuerpflichtig; möglich bleibt die Pauschalbesteuerung nach § 40 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1a EStG.

Praxishinweise

Arbeitgeber sollten in der Reisekostenabrechnung dokumentieren, welche Mahlzeiten gestellt wurden, ob sie „üblich" waren, ob eine Zuzahlung geleistet wurde und ob ein Anspruch auf Verpflegungspauschalen bestand. Entscheidend ist nicht, ob der Arbeitnehmer die Mahlzeit tatsächlich gegessen hat, sondern ob sie ihm zur Verfügung gestellt wurde. Für Lohnabrechnung und Sozialversicherung ist die Entscheidung zwischen steuerfreier Kürzung, Pauschalbesteuerung und individueller Versteuerung sauber nachzuhalten. ■

Ulrich Frank, Sozialversicherungsfachwirt und Wirtschaftsjournalist

Neue Steuerregeln mit unmittelbaren Auswirkungen

Einkommensteuer-reformgesetz 2027

Mit dem Entwurf eines Einkommensteuerreformgesetzes 2027 nimmt die Bundesregierung umfangreiche Änderungen im Einkommensteuerrecht vor. Im Mittelpunkt stehen steuerliche Entlastungen insbesondere für Beschäftigte mit unteren und mittleren Einkommen sowie für Familien. Gleichzeitig werden einzelne steuerliche Vergünstigungen eingeschränkt und zur Gegenfinanzierung höhere Steuersätze für hohe Einkommen vorgesehen.

Für Arbeitgeber und Entgeltabrechnungsstellen ist der Gesetzentwurf besonders relevant.

Neben der Neugestaltung des Einkommensteuertarifs und höheren Freibeträgen sollen der Arbeitnehmer-Pauschbetrag angehoben, der einheitliche Pauschsteuersatz für Minijobs von bislang 2 Prozent auf 5 Prozent erhöht und die steuerliche Behandlung von Sonn- und Feiertagszuschlägen verbessert werden. Hinzu kommt eine bemerkenswerte Änderung in der Sozialversicherungsentgeltverordnung (SvEV), durch die tarifvertraglich geregelte Sonn- und Feiertagszuschläge unter bestimmten Voraussetzungen künftig in größerem Umfang beitragsfrei bleiben können.

Nach dem Entwurf sollen die wesentlichen Änderungen zum 01.01.2027 in Kraft treten. Weitere Entlastungen sind für 2028 vorgesehen.

Einkommensteuertarif wird 2027 neu gestaltet

Ein zentraler Bestandteil der Reform ist die Änderung des Einkommensteuertarifs. Der Grundfreibetrag soll 2027 von 12.348 Euro um 216 Euro auf 12.564 Euro steigen. Für 2028 ist bereits eine weitere Erhöhung um 336 Euro auf dann 12.900 Euro vorgesehen.

Gleichzeitig soll die zweite Progressionszone 2027 bis zu einem zu versteuernden Einkommen von 70.600 Euro reichen. Damit soll insbesondere bei kleinen und mittleren Einkommen eine steuerliche Entlastung erreicht werden. Die Änderungen wirken sich unmittelbar auf die Berechnung der Lohnsteuer aus und müssen entsprechend in den Programmablaufplänen für den Lohnsteuerabzug berücksichtigt werden.

Auf der anderen Seite werden höhere Einkommen stärker belastet. Der Steuersatz von 45 Prozent soll nach dem Entwurf bereits ab einem zu versteuernden Einkommen von 250.000 Euro greifen. Ab 280.000 Euro ist eine weitere Tarifstufe mit einem Steuersatz von 47 Prozent vorgesehen. Der Entwurf kombiniert damit Entlastungen im unteren und mittleren Einkommensbereich mit einer stärkeren Belastung besonders hoher Einkommen.



Bild: Fatimazahra7788356/stock.adobe.com

Für die Entgeltabrechnung sind zudem Folgeänderungen bei der Berechnung der Jahreslohnsteuer in den Steuerklassen V und VI vorgesehen. Die entsprechenden Werte in § 39b Abs. 2 Satz 7 Einkommensteuergesetz (EStG) sollen an die neuen Tarifeckwerte angepasst werden.

Arbeitnehmer-Pauschbetrag steigt auf 1.430 Euro

Eine unmittelbar für den Lohnsteuerabzug relevante Änderung betrifft den Arbeitnehmer-Pauschbetrag. Dieser soll ab 2027 von derzeit 1.230 Euro um 200 Euro auf 1.430 Euro angehoben werden.

Der erhöhte Pauschbetrag wird bereits in die Programmablaufpläne für den Lohnsteuerabzug 2027 eingearbeitet und wirkt sich damit unmittelbar auf die monatliche Lohnsteuerberechnung aus. Beschäftigte müssen hierfür keinen Antrag stellen.

Nach Einschätzung der Bundesregierung profitieren hiervon rund 1,3 Millionen Steuerpflichtige in besonderem Maße, weil ihre tatsächlichen Werbungskosten unterhalb des neuen Pauschbetrags liegen und sie deshalb künftig auf entsprechende Einzelangaben verzichten können.

Für die Entgeltabrechnung selbst entsteht daraus grundsätzlich kein zusätzlicher Prüfungsaufwand. Die Änderung wird systemseitig über die neuen Programmablaufpläne umgesetzt.

Höhere Grenze für steuerfreie Sonn- und Feiertagszuschläge

Eine der interessantesten Änderungen für die betriebliche Praxis betrifft § 3b EStG.

Nach geltendem Recht können Zuschläge für tatsächlich geleistete Sonntags-, Feiertags- oder Nachtarbeit innerhalb der gesetzlichen Prozentsätze steuerfrei gezahlt werden. Für die Berechnung der steuerfreien Zuschläge darf der zugrunde gelegte Grundlohn bislang höchstens 50 Euro je Stunde betragen.

Diese einheitliche Grenze soll zum 01.01.2027 aufgebrochen werden.

Für Sonn- und Feiertagsarbeit soll der maximal berücksichtigungsfähige Grundlohn künftig von 50 Euro auf 75 Euro je Stunde steigen. Für Nachtarbeit bleibt es dagegen bei der bisherigen Grenze von 50 Euro.

Damit können insbesondere bei höher vergüteten Beschäftigten künftig größere Teile der Sonn- und Feiertagszuschläge steuerfrei bleiben.

Beispiel

Erhält ein Arbeitnehmer einen Grundlohn von 70 Euro je Stunde und arbeitet an einem Sonntag, konnte für die Berechnung des steuerfreien Sonntagszuschlags bislang lediglich ein Grundlohn von maximal 50 Euro berücksichtigt werden.

Bei einem steuerfreien Sonntagszuschlag von 50 Prozent ergab sich damit ein maximal steuerfreier Zuschlag von 25 Euro je Stunde.

Nach der geplanten Neuregelung könnte der tatsächliche Grundlohn von 70 Euro berücksichtigt werden. Der steuerfreie Sonntagszuschlag könnte damit bis zu 35 Euro je Stunde betragen.



Die Änderung kann deshalb gerade bei hochqualifizierten und entsprechend vergüteten Beschäftigten im Schicht-, Bereitschafts- oder Wochenenddienst erhebliche praktische Bedeutung erlangen.

Sozialversicherung folgt der Steuerfreiheit nicht vollständig

Besondere Aufmerksamkeit verdient das Zusammenspiel zwischen Lohnsteuer und Sozialversicherung.

Bislang gilt für die Beitragsfreiheit von Sonn-, Feiertags- und Nachtzuschlägen nach der Sozialversicherungsentgeltverordnung grundsätzlich eine deutlich niedrigere Grundlohngrenze von 25 Euro je Stunde.

Diese Grenze soll nicht generell auf 75 Euro angehoben werden. Stattdessen sieht der Gesetzentwurf eine Differenzierung vor.


Bild: fotoworld/stock.adobe.com

Bei Sonn- und Feiertagszuschlägen, die in einem Tarifvertrag geregelt sind, soll künftig unter bestimmten Voraussetzungen die höhere steuerliche Grenze auch für die Beitragsfreiheit berücksichtigt werden können. Voraussetzung ist, dass das Arbeitsverhältnis in den räumlichen, fachlichen und persönlichen Geltungsbereich des Tarifvertrags fällt und dessen Bestimmungen für das Arbeitsverhältnis gelten. Dies kann sich aus unmittelbarer Tarifbindung beziehungsweise Allgemeinverbindlichkeit oder aus einer entsprechenden arbeitsvertraglichen Vereinbarung ergeben.

Wichtig: Die bloße arbeitsvertragliche Bezugnahme auf einzelne Tarifregelungen genügt nach der Gesetzesbegründung dagegen nicht.

Für nicht entsprechend tarifvertraglich geregelte Sonn- und Feiertagszuschläge bleibt es dagegen bei der bisherigen sozialversicherungsrechtlichen Grundlohngrenze von 25 Euro.

Auch für Nachtarbeitszuschläge bleibt die Grenze von 25 Euro in der Sozialversicherung bestehen.

Damit können sich weiterhin unterschiedliche Fallgestaltungen ergeben. Ein Zuschlag kann steuerfrei und dennoch beitragspflichtig sein. Bei tarifvertraglich geregelten Sonn- und Feiertagszuschlägen kann sich dagegen künftig eine weitergehende Beitragsfreiheit ergeben.

Gerade dieser Punkt dürfte in der Entgeltabrechnung eine genaue Prüfung der jeweiligen tarifvertraglichen Grundlage erforderlich machen.

Pauschsteuer für Minijobs steigt von zwei auf fünf Prozent

Eine weitere für Arbeitgeber finanziell besonders bedeutsame Änderung betrifft geringfügig entlohnte Beschäftigungen.

Nach § 40a Abs. 2 EStG kann der Arbeitgeber bei bestimmten Minijobs auf den individuellen Lohnsteuerabzug nach den elektronischen Lohnsteuerabzugsmerkmalen verzichten und stattdessen eine einheitliche Pauschsteuer erheben. Diese umfasst Lohnsteuer, Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer.

Der einheitliche Pauschsteuersatz beträgt seit seiner Einführung im Jahr 2003 unverändert zwei Prozent.

Damit soll ab 2027 Schluss sein. Der Regierungsentwurf sieht eine Erhöhung von zwei Prozent auf fünf Prozent des Arbeitsentgelts vor. Die Neuregelung soll bereits zum 01.01.2027 gelten.

Für Arbeitgeber bedeutet dies bei pauschal versteuerten Minijobs eine unmittelbare Erhöhung der Lohnnebenkosten.

Beispiel

Bei einem monatlichen Arbeitsentgelt von 600 Euro beträgt die einheitliche Pauschsteuer derzeit:

600 Euro × 2 Prozent = 12 Euro

Bei einem Pauschsteuersatz von 5 Prozent wären künftig:

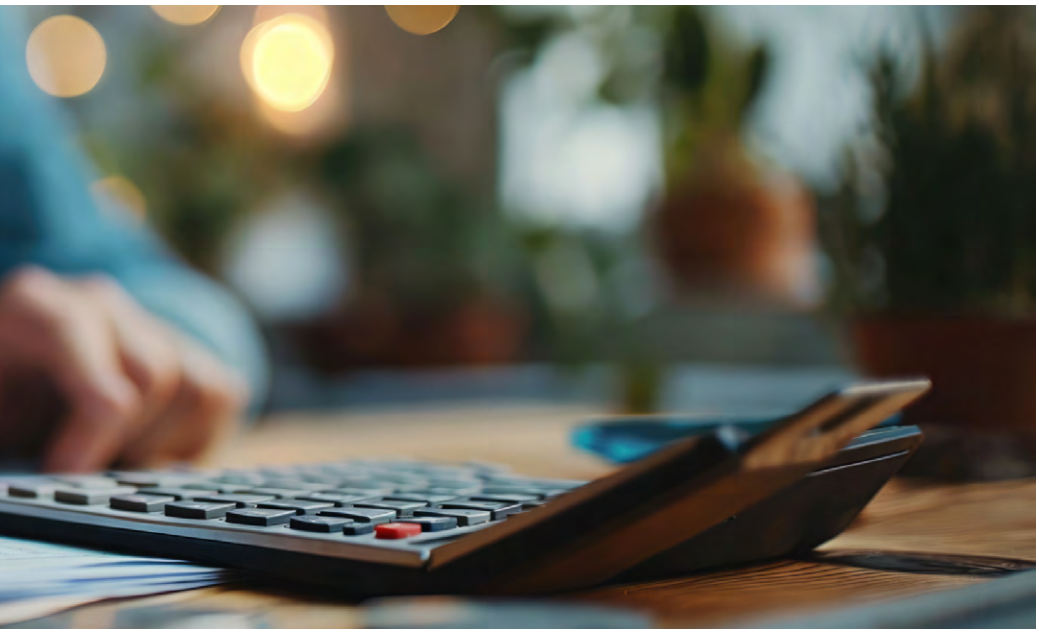
600 Euro × 5 Prozent = 30 Euro

zu zahlen.

Allein die steuerliche Belastung des Arbeitgebers würde damit in diesem Beispiel um 18 Euro monatlich beziehungsweise 216 Euro jährlich steigen.

Bei einer größeren Anzahl geringfügig Beschäftigter können daraus erhebliche zusätzliche Arbeitgeberkosten entstehen. Die Bundesregierung rechnet durch die Erhöhung des Pauschsteuersatzes mit zusätzlichen Lohnsteuereinnahmen von 875 Millionen Euro jährlich bei voller Jahreswirkung.

Für Unternehmen wird es damit noch wichtiger, die Gesamtkosten geringfügiger Beschäftigungen neu zu kalkulieren und gegebenenfalls mit einer



Beschäftigung im Übergangsbereich zu vergleichen.

Kinderfreibetrag und Kindergeld steigen

Auch Familien sollen durch die Reform entlastet werden. Der Kinderfreibetrag für das sächliche Existenzminimum soll 2027 für jeden Elternteil von 3.414 Euro auf 3.564 Euro steigen. Für ein Kind ergibt sich damit ein Kinderfreibetrag von insgesamt 7.128 Euro.

Zusammen mit dem unveränderten Freibetrag für Betreuung, Erziehung oder Ausbildung von insgesamt 2.928 Euro steigt der Gesamtbetrag der Freibeträge für Kinder von 9.756 Euro auf 10.056 Euro.

Zum 01.01.2028 soll der Gesamtbetrag nochmals auf 10.236 Euro steigen.

Parallel dazu wird das Kindergeld angehoben. Ab Januar 2027 sind monatlich 267 Euro je Kind vorgesehen. Derzeit sind es 259 Euro. Zum 01.01.2028 soll das Kindergeld nochmals auf 272 Euro steigen.

Für die laufende Auszahlung des Kindergeldes ist die Entgeltabrechnung zwar nicht zuständig. Die Kinderfreibeträge sind jedoch insbesondere bei der Berechnung von Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer im Lohnsteuerabzugsverfahren weiterhin relevant.

Anwendung bereits für den Lohnsteuerabzug 2027

Für Arbeitgeber ist der zeitliche Anwendungsbereich eindeutig geregelt. Die für 2027 vorgesehenen Änderungen sollen grundsätzlich auf laufenden Arbeitslohn angewendet werden, der für einen nach dem 31.12.2026 endenden Lohnzahlungszeitraum gezahlt wird. Bei sonstigen Bezügen kommt es auf einen Zufluss nach dem 31.12.2026 an.

Damit müssen die Änderungen grundsätzlich bereits mit der Januarabrechnung 2027 in den Entgeltabrechnungssystemen umgesetzt sein.

Die Bundesregierung geht selbst davon aus, dass Anpassungen der Lohnsteuerberechnungs- und Lohnabrechnungsprogramme erforderlich werden. Für die Anpassung der Entgeltabrechnungssysteme wird im Gesetzentwurf ein einmaliger Aufwand von insgesamt rund eine Million Euro angesetzt.

Bedeutung für die Entgeltabrechnung

Das Einkommensteuerreformgesetz 2027 ist weit mehr als eine weitere Anpassung des Einkommensteuertarifs zum Jahreswechsel. Für die Payroll treffen mehrere Änderungen gleichzeitig zusammen.

Besonders relevant sind die neuen Tarifparameter und der höhere Arbeitnehmer-Pauschbetrag, die unmittelbar über die Programmablaufpläne in die Lohnsteuerberechnung einfließen. Bei Sonn-, Feiertags- und Nachtzuschlägen wird die Abrechnung anspruchsvoller, weil künftig noch stärker zwischen steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Behandlung unterschieden werden muss. Bei tarifvertraglichen Sonn- und Feiertagszuschlägen kommt zusätzlich die Prüfung der tarifvertraglichen Voraussetzungen hinzu.

Finanziell besonders spürbar dürfte für viele Arbeitgeber die Erhöhung der einheitlichen Pauschsteuer für Minijobs sein. Die Erhöhung von zwei auf fünf Prozent verändert die Kostenstruktur geringfügiger Beschäftigungen deutlich und sollte bereits bei der Personal- und Budgetplanung für 2027 berücksichtigt werden.

Der Gesetzentwurf zeigt damit einmal mehr, dass der Jahreswechsel 2026/2027 für die Entgeltabrechnung umfangreiche Änderungen mit sich bringen wird. Neben den ohnehin regelmäßig anzupassenden Rechengrößen müssen Arbeitgeber diesmal auch strukturelle Änderungen bei Lohnsteuer und Sozialversicherung in ihre Abrechnungsprozesse integrieren.

Praxishinweis

Noch handelt es sich um einen Gesetzentwurf der Bundesregierung. Im weiteren Gesetzgebungsverfahren können sich einzelne Regelungen und Beträge noch verändern. Für die Vorbereitung des Jahreswechsels sollten insbesondere die Entwicklung des Einkommensteuertarifs, die Neuregelung der Sonn- und Feiertagszuschläge sowie die geplante Erhöhung der Minijob-Pauschsteuer im Blick behalten werden. Der Entwurf sieht für die wesentlichen Regelungen ein Inkrafttreten zum 01.01.2027 vor. ■

Markus Stier

Zahlreiche Änderungen für die Entgeltabrechnung geplant

Lohnsteuer-Richtlinien 2027

Die Lohnsteuer-Richtlinien (LStR) sollen zum 01.01.2027 umfassend überarbeitet werden. Mit dem Entwurf der Lohnsteuer-Änderungsrichtlinien 2027 – mit Stand vom 22.06.2026 – reagiert die Finanzverwaltung auf gesetzliche Änderungen, Entwicklungen in der Rechtsprechung und zahlreiche praktische Fragestellungen, die sich seit der letzten grundlegenden Überarbeitung ergeben haben.

Für Arbeitgeber und Entgeltabrechnungsstellen sind die Lohnsteuer-Richtlinien von besonderer Bedeutung. Zwar handelt es sich bei ihnen nicht um gesetzliche Vorschriften, aber sie binden unmittelbar die Finanzverwaltung und zeigen damit, nach welchen Grundsätzen die Finanzämter lohnsteuerliche Sachverhalte beurteilen. Gerade im Rahmen einer Lohnsteuer-Außenprüfung bilden die Richtlinien deshalb eine wichtige Grundlage für die steuerliche Beurteilung betrieblicher Sachverhalte.

Der vorliegende Entwurf enthält zahlreiche redaktionelle Anpassungen und Folgeänderungen. Daneben sind jedoch auch eine Reihe materieller Änderungen vorgesehen, die für die Entgeltabrechnung unmittelbar relevant sind. Dies betrifft insbesondere Mahlzeitenzuschüsse, Arbeitgeberveranstaltungen, die Überlassung von Parkplätzen, Zuschüsse zur privaten Kranken- und Pflegeversicherung sowie verschiedene Nachweis-, Aufzeichnungs- und Anzeigeverfahren.

Noch handelt es sich allerdings um einen Entwurf. Änderungen im weiteren Verfahren bleiben daher möglich.

Anwendung grundsätzlich ab Januar 2027

Die geänderten Lohnsteuer-Richtlinien sollen am Tag nach ihrer Veröffentlichung in Kraft treten und grundsätzlich ab dem 01.01.2027 anzuwenden sein.

Eine Besonderheit besteht bei den steuerfreien Aufwandsentschädigungen aus öffentlichen Kassen. Die hierfür vorgesehenen höheren Beträge in R 3.12 Abs. 3 und Abs. 5 Satz 1 LStR sollen bereits rückwirkend zum 01.01.2026 gelten.

Für die Praxis ist diese Rückwirkung besonders zu beachten, weil sich daraus gegebenenfalls bereits für das laufende Jahr Korrekturbedarf ergeben kann.

Steuerfreie Aufwandsentschädigungen werden angehoben

Bei Aufwandsentschädigungen aus öffentlichen Kassen soll der monatlich ohne weiteren Nachweis steuerfrei anzuerkennende Betrag von bislang 250 Euro auf 275 Euro steigen.

Sind die Anspruchsberechtigten und die Höhe der Aufwandsentschädigung durch Gesetz oder Rechtsverordnung



Bild: sohel/stock.adobe.com

bestimmt, soll bei ehrenamtlich tätigen Personen weiterhin grundsätzlich ein Drittel der gewährten Aufwandsentschädigung, mindestens jedoch 275 Euro monatlich, steuerfrei bleiben.

Ist dagegen weder der Kreis der Anspruchsberechtigten noch die Höhe der Aufwandsentschädigung gesetzlich festgelegt, kann künftig bei haupt- und ehrenamtlich tätigen Personen regelmäßig ein steuerlich anzuerkennender Aufwand von monatlich 275 Euro unterstellt werden. Liegt die tatsächlich gezahlte Aufwandsentschädigung darunter, kann allerdings nur der tatsächlich ausgezahlte Betrag steuerfrei bleiben.

Auch für gelegentliche ehrenamtliche Tätigkeiten ist eine Anpassung vorgesehen. Hier sollen künftig bis zu 9 Euro täglich anstelle der bisherigen 8 Euro ohne nähere Prüfung steuerfrei anerkannt werden.

Da diese Änderungen bereits ab dem 01.01.2026 angewendet werden sollen, ist für betroffene Arbeitgeber zu prüfen, ob sich Auswirkungen auf bereits abgerechnete Zeiträume ergeben.

Übungsleiterfreibetrag: Textform soll künftig genügen

Auch die Verwaltungsanweisungen zur Steuerbefreiung nach § 3 Nr. 26 Einkommensteuergesetz (EStG) werden angepasst.

Als begünstigte Pflegetätigkeit soll künftig ausdrücklich auch eine Tätigkeit im Mahlzeitendienst berücksichtigt werden können, sofern diese über die reine Lieferung von Mahlzeiten hinausgeht. Entscheidend bleibt damit der tatsächliche Charakter der Tätigkeit. Eine reine Auslieferung genügt nicht.

Darüber hinaus wird klargestellt, dass eine Tätigkeit auch dann der selbstlosen Förderung gemeinnütziger, mildtätiger oder kirchlicher Zwecke dienen kann, wenn sie diesen Zwecken lediglich mittelbar zugutekommt.

Für Arbeitgeber besonders interessant ist die geplante Vereinfachung beim Nachweis des Übungsleiterfreibetrags. Bislang muss der Arbeitnehmer schriftlich bestätigen, dass die Steuerbefreiung nicht bereits in einem anderen Dienst- oder Auftragsverhältnis berücksichtigt wurde.

Künftig soll eine Erklärung in Textform ausreichen. Darin muss der Beschäftigte angeben, ob und gegebenenfalls in welcher Höhe der Freibetrag bereits in einem anderen Dienst- oder Auftragsverhältnis berücksichtigt wurde oder wird.

Die Erklärung ist weiterhin zum Lohnkonto zu nehmen. Sie soll jedoch bis zu ihrem Widerruf, längstens für drei Kalenderjahre, berücksichtigt werden dürfen. Damit entfällt die Notwendigkeit, zwingend für jedes Kalenderjahr eine neue Erklärung einzuholen.

Für die Praxis empfiehlt es sich dennoch, Beschäftigte regelmäßig darauf hinzuweisen, Änderungen ihrer Verhältnisse unverzüglich mitzuteilen.

Altersteilzeit: Nachträgliche Zahlungen

Eine weitere Klarstellung betrifft nachträgliche Zahlungen im Zusammenhang mit einer Altersteilzeit.

Leistungen für den Zeitraum der Altersteilzeitarbeit können danach auch dann steuerfrei bleiben, wenn sich der Arbeitnehmer zum Zeitpunkt der tatsächlichen Auszahlung nicht mehr in Altersteilzeit befindet. Maßgebend ist somit nicht ausschließlich der Zeitpunkt des Zuflusses, sondern der Zeitraum, für den die Zahlung geleistet wird.

Nachträglich ausgezahlte Aufstockungsbeträge können deshalb weiterhin steuerfrei behandelt werden, wenn der zugrunde liegende Anspruch während der Altersteilzeitarbeit entstanden ist.

Anders ist die Situation, wenn der Anspruch erst nach Ablauf des Kalendermonats entsteht, in dem die Altersteilzeitarbeit beendet oder die maßgebende Altersgrenze für die Regelaltersrente erreicht wurde. In diesen Fällen soll die Steuerbefreiung nicht greifen.

Für die Entgeltabrechnung wird damit bei nachträglichen Zahlungen eine genaue Zuordnung des Anspruchszeitraums erforderlich.

Werkzeuggeld: Auch für motorbetriebene Werkzeuge

Die Steuerbefreiung für Werkzeuggeld wird ebenfalls konkretisiert. Danach können künftig ausdrücklich auch arbeitnehmereigene motorbetriebene Werkzeuge unter die Begünstigung fallen.

Damit wird klargestellt, dass der steuerliche Werkzeugbegriff nicht auf einfache handbetriebene Werkzeuge beschränkt ist. Voraussetzung bleibt allerdings, dass das Werkzeug betrieblich eingesetzt wird und der Arbeitgeber die dem Arbeitnehmer hierdurch entstehenden Aufwendungen ersetzt.

Nicht unter den Werkzeugbegriff fallen weiterhin Datenverarbeitungs- und Telekommunikationsgeräte sowie Musikinstrumente und deren Zubehör.

Pflegeversicherung: Kinderabschläge verändern Arbeitgeberanteil nicht

In R 3.62 LStR soll ausdrücklich klargestellt werden, dass die Beitragsabschläge in der sozialen Pflegeversicherung für das zweite bis fünfte Kind ausschließlich den vom Arbeitnehmer zu tragenden Beitragsanteil reduzieren.

Der Arbeitgeberanteil zur Pflegeversicherung bleibt hiervon unberührt. Inhaltlich entspricht dies bereits der geltenden beitragsrechtlichen Behandlung. Die Ergänzung sorgt jedoch für eine eindeutige lohnsteuerliche Einordnung der steuerfreien Arbeitgeberbeiträge.

PKV-Beiträge: Elektronischer Nachweis wird zum Regelfall

Besonders praxisrelevant ist die Überarbeitung der Regelungen zu den steuerfreien Arbeitgeberzuschüssen für privat kranken- und pflegeversicherte Arbeitnehmer.

Das bisherige papiergebundene Bescheinigungsverfahren soll in den Richtlinien weitgehend entfallen. Die für die Ermittlung des steuerfreien Arbeitgeberzuschusses benötigten Daten über die privaten Kranken- und Pflegeversicherungsbeiträge (PKV-Beiträge) sollen grundsätzlich elektronisch als Lohnsteuerabzugsmerkmal nach § 39 Abs. 4 Nr. 4 Buchst. a EStG bereitgestellt werden.

Für Arbeitgeber bedeutet dies, dass grundsätzlich die elektronisch übermittelten Daten für die Berechnung des steuerfreien Arbeitgeberzuschusses heranzuziehen sind.

Allerdings können nicht sämtliche zuschussfähigen Beiträge elektronisch bereitgestellt werden. Dies kann insbesondere Beiträge für Ehegatten oder Kinder betreffen, wenn für diese eigenständige Versicherungsverträge bestehen.

In diesen Fällen bleibt ein zusätzlicher individueller Nachweis erforderlich. Der Arbeitnehmer kann die berücksichtigungsfähigen Beiträge beispielsweise durch eine Bescheinigung des Versicherungsunternehmens nachweisen. Diese Unterlagen sind vom Arbeitgeber zum Lohnkonto zu nehmen.

In der Praxis wird deshalb trotz des elektronischen Verfahrens weiterhin ein Nebeneinander von elektronischen Lohnsteuerabzugsmerkmalen (ELStAM-Daten) und ergänzenden individuellen Nachweisen bestehen.

Mahlzeitenzuschüsse: Auch im Homeoffice

Eine der praktisch besonders interessanten Änderungen betrifft die Bewertung arbeitstäglicher Mahlzeitenzuschüsse.

Die bekannten Voraussetzungen für die Bewertung mit dem amtlichen Sachbezugswert bleiben grundsätzlich bestehen. Insbesondere muss tatsächlich eine Mahlzeit erworben werden. Der Arbeitgeberzuschuss darf den amtlichen Sachbezugswert um nicht mehr als 3,10 Euro übersteigen und nicht höher sein als der tatsächliche Preis der Mahlzeit.

Neu ist die ausdrückliche Klarstellung, dass diese Grundsätze auch für Beschäftigte gelten, die im Homeoffice arbeiten.

Gleiches soll für Arbeitnehmer gelten, deren tägliche Arbeitszeit sechs Stunden nicht überschreitet. Dies gilt ausdrücklich auch dann, wenn aufgrund der betrieblichen Arbeitszeitregelungen innerhalb dieses Zeitraums keine Ruhepause vorgesehen ist.

Damit wird die steuerliche Begünstigung stärker an die tatsächliche Arbeitstätigkeit angeknüpft und nicht daran, ob der Beschäftigte seine Tätigkeit im Betrieb ausübt oder Anspruch auf eine Arbeitspause hat.

Auch der Erwerb einzelner Bestandteile einer Mahlzeit bei unterschiedlichen Akzeptanzstellen soll möglich sein. Voraussetzung ist, dass die erworbenen Bestandteile insgesamt eine zum unmittelbaren Verzehr bestimmte Mahlzeit bilden.

Bevorratung bleibt ausgeschlossen

Gleichzeitig zieht die Finanzverwaltung eine klare Grenze bei Vorratskäufen. Für jeden Arbeitstag und jede bezuschusste Mahlzeit, also Frühstück, Mittag- oder Abendessen, darf nur einmal der amtliche Sachbezugswert angesetzt werden. Werden am selben Tag weitere Mahlzeiten für andere Tage auf Vorrat erworben, sind die darauf entfallenden Zuschüsse als Barlohn zu behandeln.

Entsprechendes gilt für einzelne Mahlzeitenbestandteile, wenn diese erkennbar auf Vorrat gekauft werden.

Für Arbeitgeber bedeutet dies, dass die eingesetzten Abrechnungs- und Kontrollverfahren eine entsprechende Prüfung ermöglichen müssen.

Keine unmittelbare Vertragsbeziehung mit dem Anbieter notwendig

Eine weitere Erleichterung betrifft digitale Zuschussmodelle. Für die steuerliche Behandlung ist künftig keine unmittelbare vertragliche Beziehung zwischen Arbeitgeber und dem Unternehmen erforderlich, das die Mahlzeit abgibt.

Damit berücksichtigt die Finanzverwaltung insbesondere moderne digitale Modelle, bei denen externe Dienstleister Belege prüfen und die Abwicklung der Mahlzeitenzuschüsse übernehmen.

Die Verantwortung für die zutreffende steuerliche Behandlung verbleibt jedoch beim Arbeitgeber. Die erforderlichen Einzelbelege oder Abrechnungsunterlagen müssen zum Lohnkonto genommen werden. Die Prüfung kann sowohl manuell als auch mithilfe geeigneter elektronischer Verfahren erfolgen.

Berufskraftfahrer: Übernachtung im Fahrzeug

Auch die Regelungen für Berufskraftfahrer werden angepasst.

Die bisherige Aussage, wonach bei einer Übernachtung im Fahrzeug keine Übernachtungspauschale steuerfrei gezahlt werden kann, soll geändert werden. Künftig wird ausdrücklich die Möglichkeit berücksichtigt, den Pauschbetrag nach § 9 Abs. 1 Satz 3 Nr. 5b Satz 2 EStG steuerfrei zu erstatten.

Dabei handelt es sich nicht um die allgemeine inländische Übernachtungspauschale.

Begünstigt ist vielmehr der besondere Pauschbetrag für zusätzliche Aufwendungen von Berufskraftfahrern, die im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Tätigkeit in dem von ihnen geführten Fahrzeug übernachten.

Doppelte Haushaltsführung: Erklärung in Textform

Auch bei der doppelten Haushaltsführung schreitet die Abkehr von der klassischen Schriftform voran.

Bei Arbeitnehmern der Steuerklassen I, II oder VI kann der Arbeitgeber einen eigenen Hausstand bislang nur berücksichtigen, wenn der Beschäftigte


Bild: WrongWay/stock.adobe.com

dies schriftlich erklärt und die Erklärung eigenhändig unterschreibt.

Nach dem Entwurf soll künftig die Textform ausreichen. Damit kann beispielsweise auch eine entsprechende elektronische Erklärung verwendet werden. Sie muss allerdings weiterhin als Beleg zum Lohnkonto aufbewahrt werden.

Feiern aus persönlichen Anlässen: Gesamtcharakter entscheidend

Von erheblicher praktischer Bedeutung ist die geplante Neufassung der Grundsätze für Feiern aus Anlass persönlicher Ereignisse eines Arbeitnehmers.

Übliche Sachleistungen des Arbeitgebers anlässlich einer Dienstein führung, eines Amts- oder Funktionswechsels, eines runden Arbeitnehmerjubiläums, einer Verabschiedung oder eines runden Geburtstags sollen nicht zum Arbeitslohn gehören, wenn es sich um ein Fest des Arbeitgebers handelt.

Damit werden die bislang teilweise getrennten Regelungen zusammengeführt. Zugleich entfällt die bisherige ausdrückliche Aussage in R 19.3 LStR, nach der bei Aufwendungen von mehr als 110 Euro je teilnehmende Person eine Hinzurechnung zum Arbeitslohn vorzunehmen ist.

Stärker in den Vordergrund rückt damit die Frage, wem die Veranstaltung nach ihrem Gesamtcharakter zuzurechnen ist. Handelt es sich um eine vom Arbeitgeber organisierte und aus überwiegend betrieblichem Interesse durchgeführte Veranstaltung, spricht dies gegen die Annahme von Arbeitslohn.

Für die Praxis gewinnt dadurch die Dokumentation weiter an Bedeutung. Arbeitgeber sollten insbesondere Anlass, Organisation, Gästekreis, Kostenübernahme und betriebliches Interesse nachvollziehbar festhalten.

Arbeitgeberparkplätze: Neue Vorgaben

Erstmals enthalten die Lohnsteuer-Richtlinien ausführliche Aussagen zur Überlassung von Park- und Einstellplätzen.

Kein Arbeitslohn soll vorliegen, wenn der Arbeitgeber oder ein Dritter aufgrund des Dienstverhältnisses zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn Parkplätze an der ersten Tätigkeitsstätte oder in deren räumlicher Nähe zur Verfügung stellt und diese der Belegschaft als Gesamtheit angeboten werden.

Der Parkplatz kann sowohl für das private Fahrzeug des Arbeitnehmers als auch für ein überlassenes betriebliches Fahrzeug genutzt werden.

Eine individuelle Kennzeichnung eines Stellplatzes, etwa mit dem Kennzeichen eines Beschäftigten, soll unschädlich sein, wenn der Parkplatz Bestandteil eines grundsätzlich für die Belegschaft angebotenen Parkraumkonzepts ist.

Anders beurteilt der Entwurf dagegen einen Parkplatz, der ausschließlich einem einzelnen Arbeitnehmer zur alleinigen Nutzung überlassen wird. In diesem Fall soll Arbeitslohn vorliegen. Auch Zuschüsse zu vom Arbeitnehmer selbst getragenen Parkplatzkosten bleiben grundsätzlich steuerpflichtiger Arbeitslohn.

Die geplante Abgrenzung dürfte in der betrieblichen Praxis erhebliche Bedeutung gewinnen. Arbeitgeber mit festen Stellplatzzuordnungen sollten ihre bisherigen Parkraumkonzepte daher überprüfen.

Fortbildungsleistungen: Zusage per E-Mail möglich

Eine weitere Erleichterung betrifft berufliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Ist der Arbeitnehmer selbst Rechnungsempfänger, steht dies einem ganz überwiegend eigenbetrieblichen Interesse des Arbeitgebers weiterhin nicht entgegen, wenn dieser die Übernahme der Kosten vor Abschluss des Vertrags zugesagt hat.

Für diese Zusage soll künftig ebenfalls die Textform ausreichen. Eine eigenhändig unterschriebene Erklärung ist damit nicht mehr erforderlich. Die Kostenübernahme kann beispielsweise vor Vertragsabschluss per E-Mail zugesagt werden.

Altersgeld: Als Versorgungsbezug eingeordnet

Altersgeld und Hinterbliebenenaltersgeld nach dem Altersgeldgesetz sowie nach entsprechenden landesrechtlichen Vorschriften sollen ausdrücklich in den Katalog der Versorgungsbezüge aufgenommen werden.

Damit wird die lohnsteuerliche Behandlung dieser Leistungen eindeutig geregelt. In der Abrechnung ist insbesondere zu prüfen, in welchem Umfang der Versorgungsfreibetrag und der Zuschlag zum Versorgungsfreibetrag zu berücksichtigen sind.

Grenzüberschreitende Beschäftigung und Homeoffice

Die Lohnsteuer-Richtlinien werden außerdem an die zunehmende Bedeutung grenzüberschreitender Beschäftigungsmodelle angepasst.

Arbeitnehmer ohne Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt im Inland unterliegen grundsätzlich mit den Einkünften aus einer im Inland ausgeübten oder verwerteten nichtselbstständigen Tätigkeit der beschränkten Einkommensteuerpflicht.

Darüber hinaus werden Tätigkeiten berücksichtigt, die im Ansässigkeitsstaat oder einem Drittstaat ausgeübt werden, bei denen Deutschland aufgrund eines Doppelbesteuerungsabkommens oder einer anderen zwischenstaatlichen Vereinbarung jedoch das Besteuerungsrecht behält.

Ausdrücklich berücksichtigt werden dabei auch Bagatellregelungen in Doppelbesteuerungsabkommen (DBA). Diese können dazu führen, dass Deutschland sein Besteuerungsrecht behält, obwohl der Beschäftigte an einzelnen Tagen beispielsweise im ausländischen Homeoffice arbeitet.

Für die Entgeltabrechnung bleibt damit die genaue Dokumentation der tatsächlichen Arbeitstage und Tätigkeitsorte unverzichtbar. Die steuerliche Beurteilung kann nicht allein nach deutschem Recht erfolgen. Vielmehr müssen das jeweilige Doppelbesteuerungsabkommen und gegebenenfalls bestehende Konsultationsvereinbarungen einbezogen werden.



Bild: Jo Panuwat D/stock.adobe.com

Fünftelregelung: Folgeänderungen durch Wegfall

Mehrere Anpassungen sind Folge des Wegfalls der Anwendung der Tarifermäßigung nach § 34 EStG durch den Arbeitgeber.

Die Fünftelregelung für Entschädigungen und Vergütungen für mehrjährige Tätigkeiten wird nicht mehr im Lohnsteuerabzugsverfahren angewendet. Deshalb sollen die hierzu bislang enthaltenen Ausführungen in R 39b.6 und R 41c.3 LStR gestrichen werden.

Für Arbeitgeber handelt es sich im Wesentlichen um eine redaktionelle Bereinigung. Für Arbeitnehmer bleibt die Tarifermäßigung grundsätzlich erhalten. Sie kann jedoch gegebenenfalls erst im Rahmen der Einkommensteuerveranlagung berücksichtigt werden.

Permanenter Lohnsteuer-Jahresausgleich: Anpassungen

Auch die Voraussetzungen des permanenten Lohnsteuer-Jahresausgleichs werden aktualisiert.

Das Verfahren soll unter anderem ausgeschlossen sein, wenn ein Arbeitnehmer Qualifizierungsgeld oder nach § 3 Nr. 21 EStG steuerfreie Einnahmen aus der Aktivrente bezogen hat. Darüber hinaus werden die Voraussetzungen an die Beitragszuschläge und Beitragsabschläge in der sozialen Pflegeversicherung angepasst.

Für Arbeitgeber wird damit noch wichtiger, Veränderungen der für die Vorsorgepauschale relevanten Verhältnisse im laufenden Kalenderjahr zutreffend zu berücksichtigen.

Gruppenunfallversicherung: 100-Euro-Grenze soll entfallen

Bei der Pauschalierung von Beiträgen zu Gruppenunfallversicherungen ist eine weitere Vereinfachung vorgesehen.

Die bisherige Grenze von 100 Euro für den steuerpflichtigen Durchschnittsbeitrag soll gestrichen werden. Bislang ist die Pauschalierung ausgeschlossen, wenn der steuerpflichtige Durchschnittsbeitrag ohne Versicherungsteuer 100 Euro jährlich übersteigt.

Auch die besonderen Regelungen zur Ermittlung des Durchschnittsbeitrags bei konzernweiten Gruppenunfallversicherungen sollen entfallen.

Unverändert bleibt jedoch die Voraussetzung eines gemeinsamen Unfallversicherungsvertrags. Dieser kann neben einer klassischen Gruppenversicherung auch bei einem Rahmenvertrag vorliegen, wenn darin die versicherten Personen und Risiken festgelegt und weitere Einzelheiten ergänzend geregelt werden.

Qualifizierungsgeld: Kein Großbuchstabe U

Eine kleinere, für die praktische Abrechnung jedoch wichtige Ergänzung betrifft den Großbuchstaben U.

Bei Zahlung von Qualifizierungsgeld soll ebenso wie bei Kurzarbeitergeld, Saison-Kurzarbeitergeld, Zuschüssen zum Mutterschaftsgeld oder Aufstockungsbeträgen nach dem Altersteilzeitgesetz kein Großbuchstabe U in das Lohnkonto eingetragen werden.

Damit schafft die Finanzverwaltung eine eindeutige Vorgabe für die lohnsteuerlichen Aufzeichnungen.

Arbeitgeberanzeige: Elektronisch möglich

Erkennt ein Arbeitgeber, dass zu wenig Lohnsteuer einbehalten wurde und eine Korrektur des Lohnsteuerabzugs nicht mehr möglich ist, kann nach § 41c Abs. 4 EStG eine Anzeigepflicht gegenüber dem Finanzamt bestehen.

Bislang ist diese Anzeige schriftlich vorzunehmen. Nach dem Entwurf soll sie künftig elektronisch übermittelt werden.

Anzugeben bleiben insbesondere die persönlichen Daten des Arbeitnehmers, die maßgebenden Lohnsteuerabzugsmerkmale, der Grund der Anzeige sowie die zur Ermittlung einer möglichen Steuernachforderung erforderlichen Angaben über Art und Höhe des Arbeitslohns.

Für Arbeitgeber und Softwarehersteller entsteht damit weiterer technischer Anpassungsbedarf. Noch bleibt abzuwarten, über welchen konkreten elektronischen Übermittlungsweg die Anzeige künftig erfolgen soll.

Pauschalierungswahlrecht: Nachforderungsbescheid

Die Richtlinien zum Nachforderungsbescheid für die pauschale Lohnsteuer werden ebenfalls an die gesetzlichen Vorgaben angepasst.

Übt der Arbeitgeber sein Pauschalierungswahlrecht nicht bereits mit der Übermittlung einer Lohnsteuer-Anmeldung aus, soll auf Grundlage seiner Erklärung nach § 40 Abs. 4 Satz 2 EStG ein Nachforderungsbescheid über die pauschale Lohnsteuer erlassen werden.

Damit wird die verfahrensrechtliche Umsetzung des Pauschalierungswahlrechts in den Richtlinien ausdrücklich nachvollzogen.

Lohnsteuer-Außenprüfung: Weitere Anpassungen

Schließlich werden auch die Verwaltungsanweisungen zur Lohnsteuer-Außenprüfung aktualisiert. Künftig wird stärker auf die Außenprüfungsordnung und die dort geregelten Ausnahmen verwiesen.

Führt eine Lohnsteuer-Außenprüfung zu keiner Änderung der Besteuerungsgrundlagen, kann die entsprechende Mitteilung an den Arbeitgeber künftig ausdrücklich schriftlich oder elektronisch erfolgen.

Viele Detailänderungen mit erheblicher Praxiswirkung

Der Entwurf der Lohnsteuer-Änderungsrichtlinien 2027 enthält auf den ersten Blick zahlreiche Detailänderungen. Für Arbeitgeber und Entgeltabrechnungsstellen lohnt sich jedoch eine genaue Betrachtung. Denn gerade solche Änderungen der Verwaltungsauffassung entscheiden in der Praxis häufig darüber, welche Nachweise erforderlich sind, welche Unterlagen zum Lohnkonto genommen werden müssen und welche steuerliche Behandlung die Finanzverwaltung im Rahmen einer Lohnsteuer-Außenprüfung erwartet.

Besonders relevant sind die neuen Vorgaben für Mahlzeitenzuschüsse, Arbeitgeberparkplätze und Feiern aus persönlichen Anlässen. Hinzu kommen die fortschreitende Digitalisierung beim Nachweis privater Kranken- und Pflegeversicherungsbeiträge sowie bei Arbeitgeberanzeigen und die zunehmende Ablösung der Schriftform durch die Textform.

Für die Payroll besteht deshalb bereits vor dem geplanten Inkrafttreten Handlungsbedarf. Bestehende Prozesse, Formulare und elektronische Workflows sollten daraufhin überprüft werden, ob sie den vorgesehenen Anforderungen ab 2027 entsprechen. Dies betrifft insbesondere Erklärungen zum Übungsleiterfreibetrag und zur doppelten Haushaltsführung, die Behandlung von Mahlzeitenzuschüssen, die Dokumentation von Arbeitgeberveranstaltungen, betriebliche Parkplatzmodelle sowie den Umgang mit elektronisch bereitgestellten Daten der privaten Pflege- und Krankenversicherung.

Noch handelt es sich um einen Entwurf. Entscheidend wird daher sein, welche Änderungen in die endgültige Fassung der Lohnsteuer-Änderungsrichtlinien 2027 übernommen werden. Gerade bei den neuen Abgrenzungen zur Parkplatzüberlassung, zu Mahlzeitenzuschüssen und zu Feiern aus persönlichen Anlässen bleibt die weitere Entwicklung aufmerksam zu verfolgen. ■

Markus Stier

Steuer- und sozialversicherungsrechtliche Grundlagen

Reisekostenrecht

Reisekosten entstehen, wenn ein Arbeitnehmer für seinen Arbeitgeber beruflich auswärts tätig wird, also eine Dienst- oder Geschäftsreise unternimmt. Dazu gehören Fahrtkosten, Verpflegungsmehraufwendungen, Übernachtungskosten und Reisenebenkosten. Steuerlich ist entscheidend, ob der Arbeitnehmer außerhalb seiner Wohnung und außerhalb seiner ersten Tätigkeitsstätte tätig wird.

Eine Dienstreise liegt vor, wenn der Arbeitnehmer vorübergehend außerhalb seiner Wohnung und nicht an seiner ersten Tätigkeitsstätte beruflich tätig wird, etwa beim Kunden, auf einer Messe, bei einer Schulung, auf einer Baustelle oder in einer anderen Niederlassung. Die erste Tätigkeitsstätte ist nach § 9 Abs. 4 Einkommensteuergesetz (EStG) eine ortsfeste betriebliche Einrichtung des Arbeitgebers, eines verbundenen Unternehmens oder eines vom Arbeitgeber bestimmten Dritten, der der Arbeitnehmer dauerhaft zugeordnet ist. Dauerhaft bedeutet insbesondere unbefristet, für die Dauer des Dienstverhältnisses oder für mehr als 48 Monate. Fehlt eine eindeutige Zuordnung, greifen quantitative Kriterien, etwa eine regelmäßige Tätigkeit an zwei vollen Arbeitstagen je Woche oder zu mindestens einem Drittel der Arbeitszeit. Je Dienstverhältnis kann es höchstens eine erste Tätigkeitsstätte geben.

Fahrtkosten, Sammelpunkt und weiträumiges Arbeitsgebiet

Fahrtkosten sind die Aufwendungen für beruflich veranlasste Fahrten. Bei öffentlichen Verkehrsmitteln zählt der tatsächliche Fahrpreis einschließlich Zuschlägen. Bei Nutzung eines privaten Pkw können die tatsächlichen Kosten oder regelmäßig pauschale Kilometersätze angesetzt bzw. steuerfrei erstattet werden. Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte unterliegen dagegen nur der Entfernungspauschale nach § 9 Abs. 1 Satz 3 Nr. 4 EStG.

Ein Sammelpunkt ist ein vom Arbeitgeber dauerhaft festgelegter Ort, den der Arbeitnehmer typischerweise arbeitstäglich aufsuchen muss, um von dort die Tätigkeit aufzunehmen, etwa ein Busdepot, Betriebshof oder Treffpunkt für Montagekolonnen. Obwohl dort keine erste Tätigkeitsstätte vorliegen muss, werden die Fahrten dorthin steuerlich wie Fahrten zur ersten Tätigkeitsstätte behandelt.

Verpflegung, Übernachtung und Nebenkosten

Verpflegungsmehraufwendungen sind nicht die tatsächlich bezahlten Mahlzeiten, sondern gesetzliche Pauschalen. Sie sollen den Mehrbedarf ausgleichen, der durch eine auswärtige Tätigkeit entsteht. Im Inland gelten Pauschalen je nach Abwesenheitsdauer, insbesondere bei mehr als acht Stunden sowie für An- und Abreisetage mehrtägiger Reisen. Bei vom Arbeitgeber gestellten Mahlzeiten sind die Pauschalen zu kürzen. Nach drei Monaten an derselben auswärtigen Tätigkeitsstätte endet grundsätzlich die steuerliche Berücksichtigung der Verpflegungspauschalen.

Beispiel: Verpflegungsmehraufwendungen

Ein Arbeitnehmer fährt morgens um 7:00 Uhr zu einem auswärtigen Kundentermin und kehrt um 18:30 Uhr zurück. Da er mehr als acht Stunden von Wohnung und erster Tätigkeitsstätte abwesend ist, kann die gesetzliche Verpflegungspauschale für einen eintägigen Auswärtseinsatz steuerfrei erstattet oder als Werbungskosten berücksichtigt werden; die tatsächlich bezahlten Restaurantkosten sind dafür nicht maßgeblich.



Bild: 5 Grace Media/stock.adobe.com

Übernachtungskosten sind Aufwendungen für eine Unterkunft während der Auswärtstätigkeit, etwa Hotelkosten. Erstattungsfähig sind regelmäßig die tatsächlichen beruflich veranlassten Kosten; private Zusatzleistungen, beispielsweise Minibar oder Pay-TV, gehören nicht dazu. Reisenebenkosten sind weitere notwendige Kosten der Reise, zum Beispiel Parkgebühren, Gepäckaufbewahrung, berufliche Telefonate, Maut, Taxi zum Termin oder Stornokosten bei beruflicher Veranlassung.

Beispiel: Übernachtungskosten

Ein Arbeitnehmer nimmt an einer zweitägigen Fachmesse in Hamburg teil und übernachtet dort im Hotel, weil eine Rückreise am selben Abend nicht zumutbar ist. Der Arbeitgeber kann die beruflich veranlassten Hotelkosten steuerfrei erstatten; private Zusatzkosten wie Minibar, Wellnessangebote oder private Telefonate gehören dagegen nicht zu den steuerlich begünstigten Übernachtungskosten.

Beispiel: Reisenebenkosten

Ein Arbeitnehmer reist zu einer dreitägigen Projektbesprechung mit der Bahn an. Zusätzlich zum Bahnticket entstehen Parkgebühren am Heimatbahnhof, Kosten für die Gepäckaufbewahrung und Taxikosten vom Bahnhof zum Besprechungsort. Diese beruflich veranlassten Zusatzkosten können als Reisenebenkosten steuerfrei erstattet oder als Werbungskosten berücksichtigt werden, soweit sie nachgewiesen werden.

Rechtsgrundlagen im Steuer- und Sozialversicherungsrecht

Zentrale steuerliche Vorschriften sind § 3 Nr. 13 und Nr. 16 EStG für steuerfreie Reisekostenerstattungen, § 8 EStG für Arbeitslohn und Mahlzeiten, § 9 Abs. 1 Satz 3 Nr. 4, Nr. 4a und Abs. 4a EStG für Entfernungspauschale, Fahrtkosten und Verpflegungspauschalen sowie § 9 Abs. 4 EStG zur ersten Tätigkeitsstätte. Sozialversicherungsrechtlich sind insbesondere § 14 Sozialgesetzbuch (SGB) IV zum Arbeitsentgelt und § 1 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 Sozialversicherungsentgeltverordnung (SvEV) wichtig: Steuerfreie Reisekostenerstattungen gehören regelmäßig nicht zum beitragspflichtigen Arbeitsentgelt.

Rechtsprechung und Beispiele

Die Rechtsprechung präzisiert die Abgrenzung. Der Bundesfinanzhof (BFH) entschied am 11.04.2019 (VI R 12/17), dass auch bestimmte großflächige, organisatorisch zusammenhängende betriebliche Einrichtungen eine erste Tätigkeitsstätte sein können.

Am 30.09.2020 (VI R 10/19) erkannte der BFH den Zustellpunkt eines Postzustellers als erste Tätigkeitsstätte an, wenn dort arbeitstäglich wesentliche Vor- und Nacharbeiten erfolgen. Im Urteil vom 15.02.2023 (VI R 4/21) stellte der BFH klar, dass ein weiträumiges Tätigkeitsgebiet voraussetzt, dass die Arbeitsleistung auf einer festgelegten Fläche und nicht innerhalb ortsfester betrieblicher Einrichtungen erbracht wird. Am 14.09.2023 (VI R 27/21) betonte der BFH, dass eine nur gelegentlich aufgesuchte Einrichtung nicht ohne Weiteres eine dauerhafte Zuordnung begründet.

Beispiel: Eine Angestellte fährt für zwei Tage zu einer Schulung in eine andere Stadt. Bahnkosten, Hotelrechnung und Taxikosten zum Seminar sind Reisekosten; die Verpflegung wird nur mit Pauschalen berücksichtigt.

Beispiel: Ein Monteur trifft sich arbeitstäglich am Betriebshof und fährt von dort zur Baustelle. Der Betriebshof kann Sammelpunkt sein; die Fahrt dorthin ist nur mit der Entfernungspauschale begünstigt, die Weiterfahrt zur Baustelle dagegen Reisekosten.

Beispiel: Ein Außendienstmitarbeiter ohne erste Tätigkeitsstätte besucht Kunden direkt von zu Hause. Die Fahrten zu den Kunden sind berufliche Auswärtstätigkeit und können als Reisekosten behandelt werden. ■



Ulrich Frank, Sozialversicherungsfachwirt und Wirtschaftsjournalist

Im Blick: Sozialversicherungsrecht

Pflegefinanzen unter Druck

Die soziale Pflegeversicherung gerät finanziell zunehmend unter Druck. Der GKV-Spitzenverband rechnet für das Jahr 2026 mit einem Defizit von 4,4 Milliarden Euro. Nach Angaben des Verbandes wachsen die Ausgaben nahezu dreimal so stark wie die Einnahmen. Vorstandsvorsitzender Oliver Blatt bezeichnete die Situation bei einer Pressekonferenz am 31.08.2026 als akut und mahnte politischen Handlungsbedarf an. Die Prognose verdeutlicht, wie weit sich Einnahmen und Ausgaben inzwischen auseinanderentwickeln.

Für Arbeitgeber und Beschäftigte ist die Entwicklung unmittelbar relevant, weil die soziale Pflegeversicherung wesentlich durch Beiträge auf die beitragspflichtigen Einnahmen finanziert wird. Der allgemeine Beitragssatz beträgt seit Januar 2025 insgesamt 3,6 Prozent. Arbeitgeber und Beschäftigte tragen grundsätzlich jeweils 1,8 Prozent. In Sachsen gilt eine abweichende Verteilung: Dort entfallen 1,3 Prozent auf die Arbeitgeber und 2,3 Prozent auf die Beschäftigten.

Hinzu kommt für zuschlagspflichtige Kinderlose ein ausschließlich von ihnen zu tragender Zuschlag von 0,6 Prozentpunkten. Eltern mit mehreren berücksichtigungsfähigen Kindern unter 25 Jahren werden dagegen auf der Arbeitnehmerseite entlastet. Die Abschläge greifen vom zweiten bis zum fünften Kind und betragen jeweils 0,25 Prozentpunkte. Der Arbeitgeberanteil bleibt davon unberührt. Eine Veränderung des allgemeinen Beitragssatzes würde somit auf eine bereits nach familiärer Situation differenzierte Beitragsberechnung treffen.

Die Defizitprognose selbst ist allerdings noch keine Entscheidung über höhere Beiträge. Aus ihr lässt sich weder die Höhe einer möglichen Anpassung noch deren Zeitpunkt ableiten. Für die Entgeltabrechnung entsteht deshalb durch die Veröffentlichung allein kein Umsetzungsauftrag.

Für die betriebliche Planung bleibt die Pflegefinanzierung dennoch ein relevantes Thema. Sollten zusätzliche Lasten künftig über Beiträge finanziert werden, könnten sich sowohl die Personalnebenkosten als auch die Nettoentgelte verändern. Maßgeblich wären die konkrete Ausgestaltung und der Zeitpunkt des Inkrafttretens. Bis dahin müssen die erwartete Finanzierungslücke, politische Lösungsvorschläge und tatsächlich beschlossene Abrechnungsänderungen klar auseinandergehalten werden.

Kinderbetreuung und Absicherung

Der Ausbau öffentlicher Kinderbetreuung für unter Dreijährige verbessert die Erwerbschancen von Müttern. Das zeigt eine im September 2026 veröffentlichte IAB-Analyse. Mütter sind häufiger erwerbstätig und arbeiten mit größerer Wahrscheinlichkeit in Vollzeit sowie außerhalb geringfügiger Beschäftigung. Positive Effekte auf Einkommen und Tageslöhne lassen sich im untersuchten Zeitraum bis zu sieben Jahre nach der Geburt feststellen.

Die Untersuchung verknüpft Sozialversicherungsdaten mit regionalen Unterschieden beim Betreuungsausbau. Betrachtet werden Mütter, die vor der Geburt ihres ersten Kindes beschäftigt waren. Die Ergebnisse zeigen längerfristige Auswirkungen auf den Erwerbsverlauf; individuelle Renten- oder Sozialleistungsansprüche werden nicht berechnet. Neue sozialversicherungsrechtliche Regelungen ergeben sich daraus nicht.

Versicherungsstatus beim Wiedereinstieg prüfen

Für Personalabteilungen unterstreichen die Ergebnisse die Bedeutung einer frühzeitigen Rückkehrplanung. Beim Wiedereinstieg sind Beschäftigungsbeginn, Arbeitsumfang und regelmäßiges Entgelt maßgeblich für die sozialversicherungsrechtliche Beurteilung. Auch während der Elternzeit ist Arbeitsentgelt aus einer sozialversicherungspflichtigen Teilzeitbeschäftigung grundsätzlich beitragspflichtig. Die Beitragsfreiheit des Elterngeldes erstreckt sich nicht auf das Arbeitsentgelt.

Bei bislang krankenversicherungsfreien Beschäftigten kann ein geringeres Teilzeitentgelt Versicherungspflicht auslösen. Eine Befreiung während der Elternzeit ist unter gesetzlichen Voraussetzungen auf Antrag möglich. Sie gilt jedoch nur für die Elternzeit; eine anschließend fortgesetzte Teilzeitbeschäftigung muss eigenständig beurteilt werden (§ 8 Sozialgesetzbuch (SGB) V).

Auch für den Rentenverlauf lohnt sich eine gesonderte Prüfung: Kindererziehungszeiten können unter den gesetzlichen Voraussetzungen neben einer Beschäftigung berücksichtigt werden. Entgeltpunkte aus Erwerbsarbeit und Kindererziehung werden allerdings nur bis zu den gesetzlichen Höchstwerten angerechnet. Die Zuordnung der Erziehungszeiten sollten Eltern mit der Deutschen Rentenversicherung klären (§§ 56, 70 SGB VI).


Bild: Gulnaz/stock.adobe.com

Teilzeit und Absicherung

Die Teilzeitquote hat im zweiten Quartal 2026 mit 40,3 Prozent einen neuen Höchststand erreicht. Nach der Arbeitszeitrechnung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) stieg die Zahl der Teilzeitbeschäftigten gegenüber dem Vorjahresquartal um 0,5 Prozent, während die Vollzeitbeschäftigung um 0,9 Prozent zurückging. Dahinter stehen auch Branchenverschiebungen: Beschäftigung wächst beispielsweise im Gesundheits- und Sozialwesen mit seinem hohen Teilzeitanteil, während das Verarbeitende Gewerbe Vollzeitstellen verliert. Die Zahlen belegen daher nicht, dass Beschäftigte generell weniger arbeiten möchten.

Die Entwicklung rückt die sozialversicherungsrechtlichen Folgen unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle stärker in den Blick. Weniger Arbeitsstunden bedeuten häufig ein geringeres beitragspflichtiges Einkommen. Das beeinflusst nicht nur das aktuelle Nettoentgelt, sondern kann auch den Krankenversicherungsstatus, spätere Rentenansprüche und Entgeltersatzleistungen verändern.

Arbeitszeitwechsel frühzeitig begleiten

Für die Entgeltabrechnung ist eine Arbeitszeitreduzierung deshalb Anlass, die bisherige Beurteilung zu überprüfen. Maßgeblich ist insbesondere das künftig regelmäßig zu erwartende Arbeitsentgelt. Bei bislang wegen ihres Einkommens krankenversicherungsfreien Beschäftigten kann eine Reduzierung Versicherungspflicht auslösen. Bei niedrigeren Verdiensten kommt gegebenenfalls der Übergangsbereich mit einer Entlastung beim Arbeitnehmerbeitrag in Betracht.

Eine solche Beitragsentlastung führt allerdings nicht automatisch zu entsprechend geringeren Rentenanwartschaften: Im Übergangsbereich werden diese auf Grundlage des tatsächlichen Arbeitsentgelts erworben. Sinkt der Verdienst durch Teilzeit, entstehen daraus grundsätzlich geringere Rentenansprüche als bei einem höheren Entgelt.

Auch die Auswirkungen auf Krankengeld und Arbeitslosengeld sind differenziert zu betrachten. Sie hängen von den jeweiligen Bemessungsregeln und möglichen Schutzvorschriften ab, etwa bei einer Arbeitszeitreduzierung wegen Kinderbetreuung.

Mit dem wachsenden Teilzeitanteil gewinnen diese Fragen im betrieblichen Alltag an Bedeutung. Eine frühzeitige Abstimmung zwischen Beschäftigten, Personalabteilung und Payroll hilft, Änderungen korrekt abzurechnen und möglichen Beratungsbedarf zur künftigen Absicherung rechtzeitig zu erkennen. ■

Janette Rosenberg

Ab 2027 endet die Übergangsfrist

Elektronische Entgeltunterlagen

Die Digitalisierung der Entgeltabrechnung erreicht zum 01.01.2027 einen weiteren wichtigen Meilenstein. Ergänzende Unterlagen zu den Entgeltunterlagen sind grundsätzlich bereits elektronisch zu führen. Bis zum 31.12.2026 besteht für Arbeitgeber allerdings noch die Möglichkeit, sich auf Antrag von dieser Verpflichtung befreien zu lassen. Mit Beginn des Jahres 2027 endet diese Übergangsregelung. Dann müssen alle Arbeitgeber die betroffenen Entgeltunterlagen elektronisch führen.

Die Regelung steht auch im Zusammenhang mit der zunehmenden Digitalisierung der Betriebsprüfung durch die Deutsche Rentenversicherung. Arbeitgeber sollten die verbleibende Zeit deshalb nutzen, um ihre Prozesse zu überprüfen und gegebenenfalls von der bisherigen Papierablage auf eine rechtssichere elektronische Dokumentation umzustellen.

Welche Unterlagen müssen elektronisch geführt werden?

Welche ergänzenden Unterlagen betroffen sind, ergibt sich aus § 8 Abs. 2 Beitragsverfahrensverordnung (BVV). Dazu gehören beispielsweise Anträge geringfügig Beschäftigter auf Befreiung von der Rentenversicherungspflicht, Erklärungen kurzfristig Beschäftigter zu weiteren kurzfristigen Beschäftigungen, Bescheide der Krankenkassen über die Feststellung der Versicherungspflicht, bestimmte Entscheidungen der Finanzbehörden sowie Nachweise zur Elterneigenschaft.

Die elektronische Führung beginnt dabei nicht zwingend erst beim Arbeitgeber. Die entsprechenden Unterlagen sollen dem Arbeitgeber bereits von den zuständigen Stellen oder den Beschäftigten elektronisch zur Verfügung gestellt werden. Eine Immatrikulationsbescheinigung kann beispielsweise unmittelbar als elektronische Datei eingereicht werden.

Für Arbeitgeber bedeutet dies, dass nicht nur die Ablage, sondern der gesamte Prozess von der Anforderung über den Eingang bis zur späteren Bereitstellung für eine Betriebsprüfung betrachtet werden sollte.

Welche Dateiformate sind zulässig?

Die elektronische Speicherung soll grundsätzlich in analoger Anwendung der GoBD (Grundsätze zur Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff)



erfolgen, soweit sozialversicherungsrechtliche Bestimmungen keine abweichenden Vorgaben enthalten.

Zulässig sind insbesondere PDF-Dateien sowie Bilddateien in den Formaten jpg, bmp, png oder tiff. Damit können auch ursprünglich in Papierform vorliegende Dokumente eingescannt und anschließend elektronisch zu den Entgeltunterlagen genommen werden.

Entscheidend ist, dass die Unterlagen im Bedarfsfall eindeutig dem jeweiligen Beschäftigten und dem entsprechenden Sachverhalt zugeordnet werden können.

Was gilt bei Dokumenten mit Unterschrift?

Besondere Anforderungen bestehen bei Unterlagen, für die eine Unterschrift beziehungsweise die Schriftform erforderlich ist. Ein Beispiel ist der Antrag eines geringfügig Beschäftigten auf Befreiung von der Rentenversicherungspflicht.

Soll ein solches Dokument unmittelbar elektronisch erstellt werden, ist bei bestehendem Schriftformerfordernis eine qualifizierte elektronische Signatur erforderlich. Sie kann die handschriftliche Unterschrift ersetzen.

Erhält der Arbeitgeber ein Dokument dagegen zunächst in Papierform, muss es für die elektronische Führung in ein zulässiges elektronisches Format umgewandelt werden. Zu beachten ist dabei, dass die Papieroriginale nicht automatisch unmittelbar nach dem Einscannen vernichtet werden dürfen. Sie sind bis zum bestandskräftigen Abschluss der Betriebsprüfung beziehungsweise entsprechend anderen für das Dokument geltenden gesetzlichen Aufbewahrungsvorschriften aufzubewahren.


Bild: Pakin/Stock.adobe.com

Sprechende Dateinamen erleichtern die Betriebsprüfung

Eine elektronische Ablage ist nur dann wirklich hilfreich, wenn Dokumente später schnell wiedergefunden und eindeutig zugeordnet werden können. Die Dateien sollen deshalb mit einem sprechenden Dateinamen versehen werden.

Aus dem Dateinamen sollten möglichst die Art des Dokuments, die betroffene Person und eine zeitliche Zuordnung hervorgehen. Bei einer Immatrikulationsbescheinigung könnte der Dateiname beispielsweise Informationen zum Dokument, zum Beschäftigten und zum betreffenden Semester enthalten.

Dabei ist zu beachten, dass der Dateiname maximal 64 Zeichen umfassen darf und bestimmte Zeichen nicht verwendet werden dürfen.

Befreiung nur noch bis Ende 2026

Bis zum 31.12.2026 können Arbeitgeber beim zuständigen Prüfdienst der Deutschen Rentenversicherung noch eine Befreiung von der elektronischen Führung der Unterlagen beantragen. Der Antrag kann formlos gestellt werden.

Diese Möglichkeit verschiebt die Verpflichtung allerdings nur. Spätestens ab dem 01.01.2027 müssen auch bislang befreite Arbeitgeber ihre ergänzenden Entgeltunterlagen elektronisch führen.

Damit sollte die verbleibende Übergangszeit nicht als Grund verstanden werden, die Umstellung weiter aufzuschieben.

Elektronische Entgeltunterlagen sind mehr als eine digitale Personalakte

Für die Entgeltabrechnung geht es bei der Umstellung nicht lediglich darum, vorhandene Papierunterlagen einzuscannen und in einer digitalen Personalakte abzulegen.

Entscheidend ist vielmehr, dass die sozialversicherungsrechtlich erforderlichen Entgeltunterlagen vollständig, eindeutig zuordenbar und in den vorgeschriebenen elektronischen Formaten verfügbar sind.

Gerade mit Blick auf die elektronisch unterstützte Betriebsprüfung gewinnt ein strukturierter Prozess an Bedeutung. Arbeitgeber sollten deshalb festlegen, welche Unterlagen benötigt werden, wie Beschäftigte diese einreichen, wo sie elektronisch abgelegt werden, wie die eindeutige Zuordnung erfolgt und wer die Vollständigkeit kontrolliert.

Praxishinweis

Der 01.01.2027 ist für Arbeitgeber, die bislang von der Übergangsregelung Gebrauch machen, ein verbindlicher Umstellungstermin. Die verbleibenden Monate sollten genutzt werden, um bestehende Prozesse rund um die Entgeltunterlagen zu überprüfen. Dabei geht es nicht nur um die technische Ablage. Auch die Anforderung von Unterlagen bei Beschäftigten, zulässige Dateiformate, Unterschriftserfordernisse, Dateibenennung und die Aufbewahrung von Papieroriginalen müssen in den betrieblichen Ablauf integriert werden.

Wer erst zum Jahreswechsel damit beginnt, Papierordner durch elektronische Dateien zu ersetzen, greift deshalb zu kurz. Entscheidend ist ein durchgängiger digitaler Prozess für die Entgeltunterlagen. ■

Markus Stier

Neue Rechengrößen und neue Prüfpflichten für die Payroll – Teil 2

GKV-Beitragssatz-stabilisierungsgesetz

Teilrente, Krankengeld und höhere Arbeitgeberbeiträge bei Minijobs: Das GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz berührt weitere zentrale Bereiche der Entgeltabrechnung. Im Mittelpunkt stehen das Zusammenspiel von Arbeitsentgelt und Sozialleistungen sowie die Auswirkungen der neuen Beitragsberechnung auf die Arbeitgeberkosten.

Während der erste Teil dieser Beitragsreihe die außerordentliche Anhebung der Beitragsbemessungsgrenze und der Jahresarbeitsentgeltgrenze erläuterte, richtet sich der Blick nun auf die Änderungen bei der Teilrente und bei geringfügig entlohnten Beschäftigungen. Für Personalabteilungen und Entgeltabrechnungsstellen ergeben sich dabei unterschiedliche Fragestellungen: Wie beeinflusst der Umfang einer Teilrente den Krankengeldanspruch? Wie greifen Arbeitsentgelt, Teilrente und Teilkrankengeld ineinander? Und welche Folgen hat die Neuregelung des Krankenversicherungsbeitrags für die Abrechnung von Minijobs?

Bei der Teilrente stehen die Abgrenzung der jeweiligen Leistungsansprüche und die sozialversicherungsrechtliche Beurteilung im Vordergrund. Bei Minijobs betrifft die veränderte Beitragsberechnung insbesondere die laufenden Arbeitgeberkosten und damit auch die Personal- und Budgetplanung.

Der zweite Teil stellt die Neuregelungen vor und erläutert, welche Anforderungen sich daraus für die Beitragsberechnung, die Dokumentation und die Abstimmung mit den Sozialversicherungsträgern ergeben.

Änderungen bei der Teilrente

Neben der Einführung der Teilarbeitsunfähigkeit und des Teilkrankengeldes enthält das GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz weitere Änderungen, die insbesondere Beschäftigte betreffen, die bereits eine Teilrente beziehen oder künftig einen schrittweisen Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand planen. Was zunächst wie eine rentenrechtliche Anpassung erscheint, hat erhebliche Auswirkungen auf die Entgeltabrechnung, die sozialversicherungsrechtliche Beurteilung und die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern, Krankenkassen und Rentenversicherungsträgern.

Der Gesetzgeber verfolgt mit den Neuregelungen das Ziel, den Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand noch flexibler zu gestalten. Bereits in den vergangenen Jahren wurden die Hinzuverdienstgrenzen für Altersrentner schrittweise gelockert, um eine längere Erwerbstätigkeit attraktiver zu machen. Das



Bild: Zerbor/stock.adobe.com

GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz setzt diesen Weg konsequent fort und verzahnt erstmals die Regelungen zur Teilrente mit der neu eingeführten Teilarbeitsunfähigkeit und dem Teilkrankengeld.

Kombination verschiedener Leistungsansprüche

Die Neuregelungen eröffnen Beschäftigten künftig deutlich mehr Gestaltungsmöglichkeiten. Arbeitnehmer können ihre Arbeitszeit schrittweise reduzieren, gleichzeitig eine Teilrente beziehen und – sofern die Voraussetzungen des neu eingefügten § 44c SGB V erfüllt sind – zusätzlich teilweise arbeitsunfähig sein. Für den krankheitsbedingt ausfallenden Beschäftigungsanteil besteht dann nach § 44 Abs. 1a SGB V erstmals ein Anspruch auf Teilkrankengeld.

Damit entstehen Fallkonstellationen, die das deutsche Sozialversicherungsrecht bislang nicht kannte. Arbeitnehmer können künftig gleichzeitig anteilig Arbeitsentgelt vom Arbeitgeber, Teilkrankengeld von der Krankenkasse sowie eine Teilrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung erhalten. Diese parallelen Leistungsansprüche müssen künftig sowohl rechtlich als auch abrechnungstechnisch sauber voneinander abgegrenzt werden.

Gerade diese Mehrfachkonstellationen stellen einen erheblichen Paradigmenwechsel dar. Während bislang regelmäßig lediglich Arbeitsentgelt und gegebenenfalls Rentenzahlungen nebeneinander zu berücksichtigen waren, greifen künftig mehrere unterschiedliche Sozialleistungssysteme ineinander.

Auswirkungen auf die sozialversicherungsrechtliche Beurteilung

An den Grundsätzen der versicherungsrechtlichen Beurteilung ändert sich zunächst nichts. Auch künftig führt der Bezug einer Teilrente allein nicht zur Versicherungsfreiheit.

Maßgeblich bleibt weiterhin, ob eine versicherungspflichtige Beschäftigung im Sinne des § 7 SGB IV vorliegt und welche beitragsrechtlichen Vorschriften in den einzelnen Zweigen der Sozialversicherung anzuwenden sind.

Die Kombination aus Teilrente, reduzierter Arbeitszeit und Teilkrankengeld führt jedoch zu neuen Beurteilungssachverhalten. Arbeitgeber müssen künftig wesentlich sorgfältiger prüfen, welche beitragspflichtigen Einnahmen vorliegen, welche Sozialleistungen parallel bezogen werden und welche Besonderheiten sich hieraus für die Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung ergeben.

Insbesondere bei längerfristigen Arbeitszeitreduzierungen kann sich das regelmäßige Arbeitsentgelt verändern. Dies kann Auswirkungen auf unterschiedliche sozialversicherungsrechtliche Beurteilungen haben, beispielsweise bei der Prüfung der Versicherungspflicht oder bei besonderen beitragsrechtlichen Vorschriften.



Teilkrankengeld ersetzt den krankheitsbedingten Verdienstausfall

Eine zentrale Neuerung enthält der neu eingefügte § 44 Abs. 1a SGB V. Danach erhalten Versicherte während einer ärztlich festgestellten Teilarbeitsunfähigkeit Teilkrankengeld in dem Umfang, in dem ihre Arbeitsfähigkeit eingeschränkt ist. Gleichzeitig verpflichtet das Gesetz den Arbeitgeber ausdrücklich, für den tatsächlich geleisteten Beschäftigungsanteil anteiliges Arbeitsentgelt zu zahlen.

Erstmals werden damit Arbeitsentgelt und Krankengeld gesetzlich als parallel bestehende Leistungen ausgestaltet. Während der Arbeitgeber den tatsächlich geleisteten Arbeitsanteil vergütet, gleicht die Krankenkasse den krankheitsbedingt verbleibenden Verdienstausfall durch das Teilkrankengeld aus.

Für die Entgeltabrechnung bedeutet dies ab 2028 einen grundlegenden Systemwechsel. Bislang wechselte die Leistungspflicht nach Ablauf der Entgeltfortzahlung vollständig vom Arbeitgeber zur Krankenkasse. Künftig



Bild: MQ-illustrations/stock.adobe.com

bestehen beide Leistungsansprüche gleichzeitig nebeneinander.

Neue Berechnungsvorschriften für das Teilkrankengeld

Die Berechnung des Teilkrankengeldes regelt in Zukunft § 47 Abs. 1a SGB V. Ausgangspunkt bleibt das nach den allgemeinen Vorschriften zu ermittelnde Regelentgelt. Dieses wird jedoch um den Anteil des Arbeitsentgelts reduziert, den der Arbeitgeber für die tatsächlich geleistete Arbeitszeit zahlt.

Maßgeblich ist dabei der Umfang der ärztlich festgestellten Teilarbeitsunfähigkeit nach § 44c SGB V. Das Teilkrankengeld ersetzt somit ausschließlich den krankheitsbedingt ausgefallenen Beschäftigungsanteil.

Für die Krankenkassen bedeutet dies einen erheblich höheren Berechnungsaufwand. Sie müssen künftig nicht nur das Regelentgelt feststellen, sondern gleichzeitig berücksichtigen, welcher Arbeitsentgeltanteil bereits durch den Arbeitgeber gezahlt wird.

Auch für die Entgeltabrechnung ergeben sich hieraus neue Anforderungen. Der tatsächlich vergütete Beschäftigungsumfang muss eindeutig dokumentiert und den Krankenkassen nachvollziehbar übermittelt werden. Fehlerhafte Angaben können sich unmittelbar auf die Höhe des Teilkrankengeldes auswirken.

Neue Regelungen nach Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses

Das GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz enthält darüber hinaus Änderungen für Fälle, in denen ein Beschäftigungsverhältnis während einer Arbeitsunfähigkeit endet. Nach dem neu eingefügten § 47 Abs. 2a SGB V beträgt das Krankengeld ab dem Tag nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses grundsätzlich nur noch 60 Prozent des Nettoarbeitsentgelts.

Versicherte mit mindestens einem Kind im Sinne des Einkommensteuergesetzes erhalten dagegen weiterhin 67 Prozent des Nettoarbeitsentgelts.

Für Arbeitgeber wirkt sich diese Änderung zwar regelmäßig erst nach Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses aus. Gleichwohl gewinnt die ordnungsgemäße Erstellung der Entgeltunterlagen zusätzlich an Bedeutung, da diese die Grundlage für die spätere Krankengeldberechnung bilden.

Anpassung der Ruhensvorschriften

Damit das neue Teilkrankengeld überhaupt praktisch umgesetzt werden kann, passt der Gesetzgeber gleichzeitig die Ruhensvorschriften des § 49 SGB V an.

Bislang ruhte der Anspruch auf Krankengeld grundsätzlich, soweit Versicherte beitragspflichtiges Arbeitsentgelt erhielten. Diese Systematik würde bei einer Teilarbeitsunfähigkeit zwangsläufig dazu führen, dass der Anspruch auf Teilkrankengeld bereits durch das anteilige Arbeitsentgelt ausgeschlossen wäre.

Deshalb stellt der Gesetzgeber ausdrücklich klar, dass der Anspruch auf Krankengeld nicht ruht, wenn Versicherte lediglich das nach § 44c Abs. 4 SGB V vorgesehene anteilige Arbeitsentgelt erhalten. Gleichzeitig werden weitere Ausnahmeregelungen unter anderem für Elternzeit sowie für verspätete Arbeitsunfähigkeitsmeldungen geschaffen.

Diese Änderungen bilden die notwendige rechtliche Grundlage dafür, dass Arbeitsentgelt und Teilkrankengeld künftig parallel gezahlt werden können.

Auswirkungen auf Teilrentner

Auch § 50 SGB V wird angepasst. Danach endet der Krankengeldanspruch künftig unter anderem beim Bezug einer Vollrente wegen Alters oder



einer Teilrente wegen Alters von mehr als zwei Dritteln der Vollrente.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Beschäftigte mit einer geringeren Teilrente weiterhin Anspruch auf Krankengeld beziehungsweise Teilkrankengeld haben können.

Gerade diese Differenzierung gewinnt in den nächsten Jahren erheblich an Bedeutung, weil Teilrenten deutlich häufiger mit einer reduzierten Beschäftigung kombiniert werden dürften.

Für die Entgeltabrechnung wird deshalb künftig nicht nur die Höhe der Arbeitsvergütung, sondern auch der Umfang der bezogenen Altersrente von Bedeutung sein.

Neue Anforderungen an die Entgeltabrechnung

Die beschriebenen Änderungen führen insgesamt zu einer erheblichen Ausweitung der Prüfungs- und Dokumentationspflichten.

Entgeltabrechnungsprogramme müssen künftig zuverlässig unterscheiden können, welcher Teil des Arbeitsentgelts beitragspflichtig ist, welche Leistungen von der Krankenkasse erbracht werden, welche rentenrechtlichen Besonderheiten vorliegen und welche Meldungen an die verschiedenen Sozialversicherungsträger zu übermitteln sind.

Insbesondere die gleichzeitige Berücksichtigung von Arbeitsentgelt, Teilkrankengeld und Rentenleistungen dürfte umfangreiche Anpassungen bestehender Entgeltabrechnungssysteme erforderlich machen. Hinzu kommen neue elektronische Meldeverfahren sowie zusätzliche Plausibilitätsprüfungen.

Organisatorischer Handlungsbedarf

Die zunehmende Flexibilisierung des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand macht eine deutlich engere Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung, Entgeltabrechnung, Krankenkassen und Rentenversicherung erforderlich.

Bereits bei der Vereinbarung einer Arbeitszeitreduzierung sollten die sozialversicherungsrechtlichen Folgen umfassend geprüft werden. Gleichzeitig empfiehlt sich eine frühzeitige Information der Beschäftigten über mögliche Auswirkungen auf Rentenansprüche, Krankengeld und Beitragsberechnung.

Gerade größere Unternehmen werden gut beraten sein, standardisierte Prozesse für Beschäftigte einzuführen, die künftig Teilrente, Teilarbeitsunfähigkeit und Teilkrankengeld miteinander kombinieren möchten.

Für die Praxis wichtig

Die Änderungen bei der Teilrente verdeutlichen, dass der Gesetzgeber die Grenzen zwischen Erwerbstätigkeit, Krankheit und Rentenbezug zunehmend flexibilisiert. Für die Entgeltabrechnung bedeutet dies jedoch eine deutlich höhere Komplexität. Arbeitgeber sollten deshalb frühzeitig gemeinsam mit ihren Softwareherstellern prüfen, ob die bestehenden Entgeltabrechnungsprogramme die neuen gesetzlichen Anforderungen vollständig abbilden können. Ebenso empfiehlt sich eine enge Abstimmung mit Krankenkassen und Rentenversicherungsträgern, um fehlerhafte Beitragsabrechnungen oder unzutreffende sozialversicherungsrechtliche Meldungen zu vermeiden. Gerade in der Einführungsphase wird der Beratungsbedarf in der betrieblichen Praxis erheblich zunehmen.

Höherer Arbeitgeberbeitrag bei Minijobs

Das GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz enthält neben den umfangreichen Änderungen im Leistungs- und Beitragsrecht auch eine Neuregelung, die sich unmittelbar auf die Personalkosten vieler Unternehmen auswirken wird. Betroffen sind geringfügig entlohnte Beschäftigungen nach § 8 Abs. 1 Nr. 1 SGB IV. Während die Entgeltgrenzen für Minijobs in den vergangenen Jahren regelmäßig angepasst wurden, blieb der pauschale Arbeitgeberbeitrag zur gesetzlichen Krankenversicherung bislang weitgehend unverändert. Dieses System wird nun grundlegend verändert.

Künftig orientiert sich der vom Arbeitgeber zu tragende Krankenversicherungsbeitrag nicht mehr an einem gesetzlich festgelegten Pauschalsatz, sondern unmittelbar am allgemeinen Beitragssatz der gesetzlichen Krankenversicherung sowie am durchschnittlichen Zusatzbeitragssatz. Dadurch wird der Arbeitgeberbeitrag für Minijobs erstmals dynamisch ausgestaltet und an die allgemeine Beitragsentwicklung gekoppelt.

Für Arbeitgeber bedeutet dies dauerhaft steigende Lohnnebenkosten. Gleichzeitig entstehen für Entgeltabrechnung und Softwarehersteller neue Anforderungen, da sich Beitragssatzänderungen künftig unmittelbar auf die Abrechnung geringfügig Beschäftigter auswirken.

Neufassung des § 249b SGB V

Die gesetzliche Grundlage für diese Neuregelung bildet die Änderung des § 249b Satz 1 SGB V.

Danach hat der Arbeitgeber einer Beschäftigung nach § 8 Abs. 1 Nr. 1 SGB IV für Versicherte, die aufgrund dieser Beschäftigung in der gesetzlichen Krankenversicherung versicherungsfrei oder nicht versicherungspflichtig sind, auf das erzielte Arbeitsentgelt künftig einen Krankenversicherungsbeitrag in Höhe des allgemeinen Beitragssatzes nach § 241 SGB V zuzüglich des durchschnittlichen Zusatzbeitragssatzes nach § 242a SGB V zu tragen.

Mit dieser Neufassung verabschiedet sich der Gesetzgeber von dem bisherigen System eines statischen pauschalen Arbeitgeberbeitrags. Der Arbeitgeberbeitrag wird künftig unmittelbar an die allgemeine Entwicklung der Krankenversicherungsbeiträge gekoppelt. Steigt der allgemeine Beitragssatz oder der durchschnittliche Zusatzbeitragssatz, erhöht sich automatisch auch der vom Arbeitgeber zu tragende Krankenversicherungsbeitrag für geringfügig Beschäftigte.

Die Finanzierung der gesetzlichen Krankenversicherung im Bereich der Minijobs folgt damit künftig derselben Beitragsentwicklung wie bei versicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen.

Ziel der gesetzlichen Neuregelung

Nach der Gesetzesbegründung verfolgt der Gesetzgeber mit dieser Änderung mehrere Ziele.

Zum einen sollen zusätzliche Einnahmen für die gesetzliche Krankenversicherung erzielt werden. Zum anderen soll verhindert werden, dass die Finanzierung der Krankenversicherung bei geringfügigen Beschäftigungen dauerhaft hinter der allgemeinen Entwicklung der Krankenversicherungsbeiträge zurückbleibt.

Bislang wirkten sich Beitragssatzsteigerungen in der gesetzlichen Krankenversicherung nur begrenzt auf den pauschalen Arbeitgeberbeitrag für Minijobs aus. Dieses Ungleichgewicht soll durch die Dynamisierung künftig beseitigt werden.

Nach den Berechnungen des Gesetzgebers führt die Neuregelung bereits ab dem Jahr 2027 zu zusätzlichen Einnahmen der gesetzlichen Krankenversicherung in Höhe von rund 1,9 Milliarden Euro jährlich. Gleichzeitig steigen die Belastungen der Arbeitgeber um rund 2,3 Milliarden Euro pro Jahr. In diesen Berechnungen sind



Bild: magele-picture/stock.adobe.com

bereits die Auswirkungen auf Beschäftigungen im Übergangsbereich berücksichtigt.

Die Änderung zählt damit zu den finanziell bedeutendsten Maßnahmen des gesamten GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetzes.

Deutlich höhere Personalkosten für Arbeitgeber

Die wirtschaftlichen Auswirkungen werden sich insbesondere bei Unternehmen bemerkbar machen, die regelmäßig eine größere Zahl geringfügig Beschäftigter einsetzen.

Dies betrifft vor allem den Einzelhandel, die Gastronomie, das Hotel- und Gaststättengewerbe, die Gebäudereinigung, soziale Einrichtungen, das Gesundheitswesen sowie zahlreiche Dienstleistungsunternehmen.

Gerade in diesen Branchen werden Minijobs häufig eingesetzt, um saisonale Auftragsspitzen, Abend- und Wochenenddienste oder kurzfristige Personalengpässe flexibel abzudecken. Da sich der Krankenversicherungsbeitrag künftig automatisch an der allgemeinen Beitragsentwicklung orientiert, steigen die Lohnnebenkosten dauerhaft an, ohne dass sich die Arbeitsleistung oder das Arbeitsentgelt der Beschäftigten verändert.

Insbesondere Unternehmen mit einer hohen Anzahl geringfügig Beschäftigter sollten die finanziellen Auswirkungen frühzeitig analysieren und ihre Personal- sowie Budgetplanung entsprechend anpassen.

Neue Anforderungen an die Entgeltabrechnung

Für die Entgeltabrechnung bedeutet die Neuregelung weit mehr als die bloße Anpassung eines Beitragssatzes.

Entgeltabrechnungsprogramme müssen künftig automatisch den jeweils geltenden allgemeinen Beitragssatz nach § 241 SGB V sowie den durchschnittlichen Zusatzbeitragssatz nach § 242a SGB V berücksichtigen. Änderungen dieser Beitragssätze wirken sich unmittelbar auf sämtliche geringfügigen Beschäftigungen aus und müssen ohne zeitliche Verzögerung in die Beitragsberechnung übernommen werden.

Darüber hinaus sind zahlreiche Folgeprozesse anzupassen. Hierzu gehören insbesondere die Erstellung der Beitragsnachweise, die Führung der Lohnkonten, interne Auswertungen sowie Rückrechnungen und Korrekturabrechnungen. Da sich die Beitragssätze künftig regelmäßig ändern können, gewinnt die Aktualität der in den Entgeltabrechnungsprogrammen hinterlegten Rechengrößen erheblich an Bedeutung.

Auch die Prüfung der Beitragspflicht wird anspruchsvoller. Arbeitgeber müssen sicherstellen, dass die neue Berechnungslogik für sämtliche geringfügig entlohnten Beschäftigungen korrekt angewendet wird und keine Abweichungen zwischen den gesetzlichen Beitragssätzen und den in der Software hinterlegten Werten entstehen.

Beschäftigungsmodelle auf den Prüfstand

Die steigenden Lohnnebenkosten werden zahlreiche Unternehmen veranlassen, ihre bisherigen Beschäftigungsmodelle zu überprüfen.

Insbesondere Arbeitgeber mit einem hohen Anteil geringfügig Beschäftigter sollten analysieren, welche finanziellen Auswirkungen sich aus der neuen Beitragsberechnung ergeben und ob bestehende Personalkonzepte weiterhin wirtschaftlich sinnvoll sind.

Dabei empfiehlt sich eine Gesamtbetrachtung aller Änderungen des GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetzes. Neben den höheren Arbeitgeberbeiträgen für Minijobs steigen gleichzeitig die Beitragsbemessungsgrenzen, die Jahresarbeitsentgeltgrenzen sowie weitere beitragsrechtliche Belastungen.

Die Neuregelung dürfte daher in vielen Unternehmen Anlass sein, Personalstrukturen und Einsatzkonzepte insgesamt neu zu bewerten.

Für die Praxis wichtig

Arbeitgeber sollten die finanziellen Auswirkungen der Neuregelung frühzeitig in ihre Budget- und Personalplanung einbeziehen. Gleichzeitig empfiehlt es sich, rechtzeitig mit dem jeweiligen Softwarehersteller Kontakt aufzunehmen und sicherzustellen, dass die neuen gesetzlichen Vorgaben vollständig in den Entgeltabrechnungsprogrammen umgesetzt werden.

Mit der Neufassung des § 249b SGB V wird die Finanzierung geringfügig entlohnter Beschäftigungen grundlegend neu ausgestaltet. Der bisherige pauschale Krankenversicherungsbeitrag wird durch einen dynamischen Arbeitgeberbeitrag ersetzt, der sich unmittelbar am allgemeinen Beitragssatz nach § 241 SGB V und am durchschnittlichen Zusatzbeitragssatz nach § 242a SGB V orientiert.

Für die gesetzliche Krankenversicherung bedeutet dies dauerhaft höhere Beitragseinnahmen. Arbeitgeber müssen dagegen mit spürbar steigenden Lohnnebenkosten rechnen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Entgeltabrechnung, Software und Personalplanung erheblich.

Ausblick auf Teil 3

Ab 2028 führt der Gesetzgeber mit der Teilarbeitsunfähigkeit und dem Teilkrankengeld erstmals eine Zwischenstufe zwischen vollständiger Arbeitsfähigkeit und Arbeitsunfähigkeit ein. Eine grundlegende Reform mit weitreichenden Folgen für Arbeitgeber und Entgeltabrechnung. ■

Markus Stier

Im Blick: Arbeitsrecht

Median statt Spitzengehalt: Wie weit reicht der Anspruch auf gleiches Entgelt?

Landesarbeitsgericht (LAG) Baden-Württemberg, Urteil vom 18.08.2026 – 2 Sa 14/24

Nach der Zurückverweisung durch das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat das LAG Baden-Württemberg im „Daimler-Fall" entschieden: Die Klägerin erhält die Differenz zum Medianentgelt der männlichen Vergleichsgruppe – nicht aber das Gehalt des bestbezahlten Kollegen. Die Entscheidung zeigt, wie Arbeitgeber die Vermutung einer Entgeltdiskriminierung im Paarvergleich widerlegen können.

Worum geht es?

Der Grundsatz des gleichen Entgelts für Frauen und Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit (Art. 157 Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV), §§ 3, 7 Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG)) wird prozessual über die Beweislastregel des § 22 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) durchgesetzt: Weist die Arbeitnehmerin Indizien für eine geschlechtsbedingte Benachteiligung nach, muss der Arbeitgeber beweisen, dass die Entgeltdifferenz auf objektiven, geschlechtsneutralen Gründen beruht.

Das BAG hatte in derselben Sache im Oktober 2025 die Messlatte für die Klägerin deutlich abgesenkt. Es genügt, dass „ein einziger gegengeschlechtlicher Kollege bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit ein höheres Entgelt" erhält. Auf die Größe der Vergleichsgruppe oder Medianwerte kommt es für die Vermutung nicht an. Eine „überwiegende Wahrscheinlichkeit" der Benachteiligung sei mit Art. 157 AEUV nicht vereinbar (BAG, Urteil vom 23.10.2025 – 8 AZR 300/24). Offen blieb die entscheidende Folgefrage: Was muss der Arbeitgeber vortragen, um die Vermutung im Paarvergleich zu widerlegen und worauf richtet sich dann der Anspruch?

Der Sachverhalt

Die Klägerin ist seit knapp 30 Jahren bei einem Nutzfahrzeughersteller beschäftigt und als Abteilungsleiterin auf der dritten Führungsebene tätig. Nach der Elternzeit arbeitete sie in Teilzeit. Für die Jahre 2018 bis 2022 verlangte sie eine Anpassung ihrer Vergütung – Grundgehalt, Bonus, virtuelle Aktien und Altersversorgung – an das Entgelt eines namentlich benannten männlichen Kollegen gleicher Hierarchieebene. Dieser Kollege war zugleich der Bestverdiener in der männlichen Vergleichsgruppe.

Das Arbeitsgericht (ArbG) Stuttgart sprach ihr teilweise die Differenz zum Medianentgelt der männlichen Vergleichsgruppe zu. Das LAG Baden-Württemberg gewährte im ersten Durchgang nur die Differenz zwischen weiblichem und männlichem Median und lehnte den Paarvergleich ab. Das BAG hob auf und verwies zurück. Das LAG habe zudem Leistungsbeurteilungen und Verantwortungsbereiche nicht hinreichend aufgeklärt.

Die Entscheidung

Im zweiten Durchgang hat das LAG der Klägerin für die Jahre 2018 bis 2022 rund 210.000 Euro zugesprochen – bemessen an der Differenz zum Medianentgelt der männlichen Vergleichsgruppe. Den weitergehenden Anspruch auf das Entgelt des Spitzenverdieners wies es ab. Bei den virtuellen Aktien sprach es ihr die Differenz zum geschlechtsübergreifenden Durchschnitt ihrer Vergleichsgruppe zu.

Die Begründung verläuft zweistufig. Für das Spitzengehalt hielt das LAG die Vermutung einer geschlechtsbedingten Benachteiligung für widerlegt: Der Vergleichskollege verdiene auch erheblich mehr als seine männlichen Kollegen. Das heißt, unter Berücksichtigung der Gesamtsituation bei der Vergütung innerhalb der männlichen Vergleichsgruppe sowie seiner erheblich längeren Tätigkeitszeit lasse sich die Differenz nicht auf das Geschlecht zurückführen. Die Differenz zum Median dagegen konnte die Arbeitgeberin nicht mit geschlechtsneutralen Gründen erklären. Die Revision hat das LAG nicht zugelassen. Die Revision hat das LAG nicht zugelassen. Die Gesellschaft für Freiheitsrechte (GFF), die die Klägerin unterstützt, kündigte an, die Erfolgsaussichten einer Nichtzulassungsbeschwerde zum BAG zu prüfen.

Was bedeutet das für die Praxis?

Das Urteil bestätigt, was sich nach der BAG-Entscheidung bereits abgezeichnet hat: Der Paarvergleich öffnet die Tür zur Beweislastumkehr, bestimmt aber nicht automatisch die Höhe des Anspruchs. Maßgeblich ist, welcher Teil der Differenz unerklärt bleibt. Ein Arbeitgeber, der darlegen kann, dass der gewählte Vergleichskollege auch innerhalb der eigenen Geschlechtsgruppe ein Ausreißer ist und seine Position auf geschlechtsneutralen Faktoren beruht, kann den Anspruch auf das Niveau der Gruppe zurückführen.


Bild: denphumi/stock.adobe.com

Kritik gibt es trotzdem: Das LAG hat unter anderem darauf abgestellt, dass der Vergleichskollege während der Elternzeit der Klägerin zusätzliche Erfahrung sammeln konnte. Wer Elternzeiten in die Erklärung von Entgeltunterschieden einrechnet, bewegt sich nah an einer mittelbaren Benachteiligung wegen des Geschlechts – die Prozessbevollmächtigten der Klägerin sehen darin eine Aufweichung der BAG-Vorgaben. Für Arbeitgeber heißt das: Berufserfahrung trägt als Rechtfertigung nur, wenn sie unabhängig von familienbedingten Auszeiten gemessen wird.

Dass das LAG die längere Tätigkeitszeit als Rechtfertigung ausreichen ließ, steht dennoch im Einklang mit der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH): Das Dienstalter ist ein grundsätzlich legitimes Kriterium, dessen Eignung der Arbeitgeber nur dann besonders darlegen muss, wenn ernsthafte Zweifel bestehen (EuGH, Urteil vom 03.10.2006 – C-17/05, Cadman). Dieses Argument trägt aber nur, soweit der Arbeitgeber es tatsächlich belegen kann. Für die Differenz zum Median gelang das nicht und genau dort liegt der „Take-away" für die Praxis: Wer seine Entgeltstruktur nicht mit objektiven Kriterien erklären kann, zahlt die Lücke zur Gruppe nach, rückwirkend über Jahre.

Mit Blick auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie gewinnt das an Gewicht. Art. 4 Abs. 4 der Richtlinie verlangt Entgeltstrukturen, die auf objektiven, geschlechtsneutralen Kriterien beruhen. Art. 18 regelt die Beweislast zulasten des Arbeitgebers. Die Richtlinie ist zwar noch nicht in deutsches Recht umgesetzt, die Rechtsprechung arbeitet aber schon heute mit denselben Maßstäben.

Praxistipps

Für die Praxis ergeben sich drei Handlungsfelder: Dokumentieren Sie für jede Entgeltdifferenz innerhalb vergleichbarer Positionen den geschlechtsneutralen Grund – Betriebszugehörigkeit, Berufserfahrung, Leistung, Arbeitsmarktlage. Eine nachträgliche Rekonstruktion im Prozess ist deutlich schwieriger. Analysieren Sie Vergleichsgruppen nicht nur im Median, sondern auch auf Ausreißer. Wer die Spitzenverdiener einer Gruppe erklären kann, begrenzt das Risiko im Paarvergleich. Und beziehen Sie sämtliche Vergütungsbestandteile ein , auch virtuelle Aktien, Long-Term-Incentives und betriebliche Altersversorgung. Der Fall zeigt, dass Ansprüche auch auf den allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatz gestützt werden können.

Betriebsrat an der Base: Die Leitung sitzt in Malta – mitbestimmt wird trotzdem in Berlin

Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 13.05.2026 – 7 ABR 7/25

Kann an einem deutschen Standort ein Betriebsrat gewählt werden, wenn jede Personalentscheidung im Ausland fällt? Das Bundesarbeitsgericht (BAG) sagt Ja: Der Stationierungsort einer ausländischen Fluggesellschaft ist ein betriebsratsfähiger Betriebsteil – auch ohne inländischen Hauptbetrieb. Für internationale Unternehmen mit Personal in Deutschland verschiebt das die Koordinaten.

Worum geht es?

Die Konstellation ist längst nicht mehr exotisch: Ein Unternehmen mit Sitz im Ausland beschäftigt Personal in Deutschland – an einer Base, in einem Regionalbüro, in einem Vertriebsteam –, während Einstellungen, Kündigungen und Einsatzplanung zentral aus der Konzernzentrale aus dem Ausland gesteuert werden. Vor Ort gibt es allenfalls eine Ansprechperson mit begrenzten Befugnissen. Gilt für eine solche Einheit das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)?

Das BetrVG gilt nach dem Territorialitätsprinzip nur für Betriebe im Inland. Was ein Betrieb ist, bestimmt sich nach der organisatorischen Einheit, in der ein Arbeitgeber mit seinen Arbeitnehmern arbeitstechnische Zwecke verfolgt. § 4 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 BetrVG fingiert darüber hinaus Betriebsteile als selbstständige Betriebe, wenn sie räumlich weit vom Hauptbetrieb entfernt sind. Wichtig: Für Luftfahrtunternehmen gilt das BetrVG für das fliegende Personal nur, soweit ein Tarifvertrag eine Arbeitnehmervertretung vorsieht (§ 117 Abs. 2 BetrVG). Für das Bodenpersonal und für Stationierungsorte als solche bleibt es beim allgemeinen Recht. Die spannende Frage war, ob die Fiktion des § 4 BetrVG einen Hauptbetrieb im Inland voraussetzt – oder ob ein inländischer Betriebsteil auch dann als Betrieb gilt, wenn der Hauptbetrieb in Malta liegt.

Der Sachverhalt

Die Arbeitgeberin ist eine Fluggesellschaft mit Sitz in Malta und Konzernzentrale in Irland. Sie betreibt an zahlreichen europäischen Flughäfen Stationierungsorte, die sogenannten Bases. Am Flughafen Berlin-Brandenburg unterhält sie eine Base mit rund 320 Cockpit- und Kabinenbeschäftigten. Eine tarifvertragliche Arbeitnehmervertretung gibt es nicht. Die Verhandlungen mit der Gewerkschaft waren gescheitert. Aus luftverkehrsrechtlichen Gründen hält die Arbeitgeberin am Flughafen ein „Airport Office“ vor. Das fliegende Personal beginnt und beendet seine Arbeit am Flugzeug, Briefing und De-Briefing eingeschlossen.

Die eigentliche Leitungsmacht liegt weit weg: Einstellungen und Entlassungen, disziplinarische Maßnahmen, Einsatzplanung, Beförderungen und Versetzungen entscheidet das Leitungspersonal in Malta und Irland. Vor Ort gibt es lediglich einen Base Captain für das Cockpit- und einen Base Supervisor für das Kabinenpersonal, deren Rollen und Befugnisse in einem Betriebshandbuch beschrieben sind. Als Beschäftigte eine Betriebsratswahl anstießen, ließ die Arbeitgeberin im Beschlussverfahren feststellen, dass die Base keine betriebsratsfähige



Organisationseinheit sei. Arbeitsgericht und LAG Berlin-Brandenburg (Beschluss vom 15.10.2024 – 11 TaBV 295/24) wiesen den Antrag ab.

Die Entscheidung

Die Rechtsbeschwerde blieb ohne Erfolg. Zwar hält der Senat an der Betriebsdefinition fest, wonach ein Betrieb im Sinne von § 1 BetrVG einen einheitlichen Leitungsapparat voraussetzt, der die wesentlichen personellen und sozialen Angelegenheiten vor Ort steuert. Daran fehlte es im konkreten Fall im Inland. Für das Vorliegen eines Betriebsteils im Sinne von § 4 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 BetrVG genügt jedoch bekanntermaßen ein deutlich geringeres Maß an organisatorischer Selbstständigkeit.

Der Siebte Senat stellte klar: Ein räumlich weit vom Hauptbetrieb entfernter Betriebsteil kann auch dann als selbstständiger Betrieb gelten, „wenn der Hauptbetrieb im Ausland gelegen ist". Das Territorialitätsprinzip steht dem nicht entgegen, denn „der fingierte Betrieb" liegt „im Inland".

Das Wichtige ist die Verschiebung des Anknüpfungspunkts. Maßgeblich ist nicht der Sitz der Unternehmensleitung, sondern die inländische Organisationseinheit und die Eingliederung der dort beschäftigten Arbeitnehmer. § 4 Abs. 1 Satz 1 BetrVG fingiert den entfernten Betriebsteil als eigenständigen Betrieb. Da dieser im Inland liegt, knüpft das BetrVG unmittelbar an ihn an, der ausländische Hauptbetrieb tritt zurück. Und für die organisatorische Selbstständigkeit kommt es nicht darauf an, wo die unternehmerische Leitung sitzt. Entscheidend ist, ob am Standort zumindest eine Person mit Weisungsbefugnissen institutionalisiert ist und diese Befugnisse tatsächlich ausübt. Base Captain und Base Supervisor genügten dafür.



Bild: FuturStock$olution/stock.adobe.com

Was bedeutet das für die Praxis?

Die Entscheidung stellt klar: Wer die Leitungsmacht ins Ausland verlagert, verhindert damit keine Mitbestimmung in Deutschland. Wo hierzulande eine dauerhafte Einheit mit eigener Belegschaft und auch nur minimaler Weisungsstruktur vor Ort besteht, ist regelmäßig mit einem betriebsratsfähigen Betriebsteil zu rechnen. Das gilt für Bases von Airlines ebenso wie für Regionalbüros, Vertriebsteams oder Servicestandorte ausländischer Konzerne.

Bemerkenswert ist die niedrige Schwelle. Es genügt eine einzige Person, die vor Ort tatsächlich Weisungen erteilt, unabhängig davon, ob ihr die volle Arbeitgeberfunktion übertragen ist. Die Abgrenzung zum Konzernbetriebsrat bleibt bestehen: Dort verlangt das BAG weiterhin eine Konzernspitze im Inland. Auf Betriebsebene reicht der inländische Betriebsteil.

Für die Entgeltabrechnung hat ein neuer Betriebsrat handfeste Folgen. Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, Entlohnungsgrundsätze und leistungsbezogene Entgelte werden mitbestimmungspflichtig (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG), ebenso Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und Überstunden (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG) – ausgerechnet dort, wo bislang aus Malta geplant wurde. Hinzu kommen die Kosten der Betriebsratsarbeit (§ 40 BetrVG), Freistellungen nach § 38 BetrVG und die Vergütung der Betriebsratsmitglieder nach dem Lohnausfallprinzip (§ 37 Abs. 4 BetrVG). Payroll-Teams, die bisher nur den deutschen Lohnsteuer- und Sozialversicherungsabzug für die Base abgewickelt haben, müssen sich auf Betriebsvereinbarungen als neue Rechtsgrundlage einstellen.

Übrigens: Zur Mitbestimmung gehört auch der Datenzugriff. Ein Betriebsrat kann Einsicht in Bruttolohn- und Gehaltslisten verlangen (§ 80 Abs. 2 Satz 2 BetrVG) – bei einem Vergütungssystem, das aus dem Ausland gesteuert wird, wird das schnell zur ersten Bewährungsprobe.

Praxistipps

Für die Praxis ergeben sich drei Handlungsfelder: Prüfen Sie Ihre inländischen Standorte mit ausländischer Leitung auf Betriebsratsfähigkeit – eigene Belegschaft, räumliche Entfernung zum Hauptbetrieb, mindestens eine weisungsbefugte Person vor Ort. Die Antwort fällt öfter mit „Ja" aus, als vielen Konzernzentralen lieb ist. Bereiten Sie die Payroll vor, bevor gewählt wird: Welche Entgeltbestandteile beruhen auf einseitigen Vorgaben aus dem Ausland, welche Arbeitszeitmodelle werden zentral geplant? Genau diese Punkte werden nach der Wahl mitbestimmungspflichtig. Und klären Sie intern die Zuständigkeiten für Deutschland – ein Betriebsrat braucht einen Ansprechpartner mit Entscheidungsbefugnis; wer den Base Supervisor allein lässt, riskiert Einigungsstellen zu Themen, die in Malta entschieden werden.


Bild: Emanuel/stock.adobe.com

Annahmeverzugslohn: Arbeitgeber dürfen fragen – aber nicht alles

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 26.08.2026 – 5 AZR 37/25

Hat der gekündigte Arbeitnehmer zumutbare Stellen ausgeschlagen? Für Arbeitgeber, die nach einem verlorenen Kündigungsschutzprozess Annahmeverzugslohn nachzahlen sollen, geht es bei dieser Frage oft um sehr viel Geld. Das BAG zieht jetzt eine klare Grenze beim Auskunftsanspruch – und zeigt, wo die Verteidigung stattdessen ansetzen muss.

Worum geht es?

Verliert der Arbeitgeber den Kündigungsschutzprozess, wird es teuer: Er schuldet die Vergütung für die gesamte Prozessdauer (§ 615 Satz 1 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)) – über zwei Instanzen schnell ein bis zwei Jahresgehälter, zuzüglich der Sozialversicherungsbeiträge. Angerechnet wird nach § 11 Kündigungsschutzgesetz (KSchG), was der Arbeitnehmer zwischenzeitlich verdient hat, was er hätte verdienen können, wenn er es nicht böswillig unterlassen hätte, eine zumutbare Arbeit anzunehmen, und öffentlich-rechtliche Leistungen wie das Arbeitslosengeld.

Wichtig: Für das böswillige Unterlassen ist der Arbeitgeber darlegungs- und beweispflichtig. Er soll also etwas beweisen, das sich vollständig außerhalb seines Einblicks abspielt – die Jobsuche seines früheren Mitarbeiters. Das BAG hat ihm deshalb schon 2020 einen Auskunftsanspruch über die Vermittlungsvorschläge der Agentur für Arbeit und des Jobcenters zugebilligt (BAG, Urteil vom 27.05.2020 – 5 AZR 387/19). Die spannende Frage war, ob dieser Anspruch weiter reicht: Muss der Arbeitnehmer auch offenlegen, ob und wie er sich auf diese Stellen beworben hat?

Der Sachverhalt

Nach einer unwirksamen Kündigung klagte der Arbeitnehmer Annahmeverzugsvergütung ein. Die Arbeitgeberin hielt dagegen, er habe es böswillig unterlassen, anderweitig Geld zu verdienen – und drehte den Spieß um: Per Widerklage verlangte sie nicht nur Auskunft über die ihm unterbreiteten Stellenangebote, sondern auch darüber, ob, wie und mit welchem Ergebnis er sich jeweils beworben hatte. Obendrein wollte sie die Bewerbungsunterlagen sehen. Das Hessische LAG entschied über die Widerklage durch Teilurteil. Die Sache ging zum BAG.



Die Entscheidung

Das BAG hat differenziert: Auskunft über die Vermittlungsvorschläge – ja. Auskunft darüber, ob, wie und mit welchem Ergebnis sich der Arbeitnehmer beworben hat – nein. Einen solchen selbstständig einklagbaren Anspruch gibt es nicht.

Das Wichtige ist die Begründung, denn sie ist prozessual: Der Auskunftsanspruch aus Treu und Glauben (§ 242 BGB) reicht nur so weit, wie der Arbeitgeber die Informationen benötigt, um seiner eigenen Darlegungslast nachzukommen. Mit den Vermittlungsvorschlägen kann er konkrete, zumutbare Beschäftigungsmöglichkeiten benennen. Mehr braucht er dafür nicht. Hat er das getan, ist der Arbeitnehmer am Zug: Ihn trifft im Zahlungsprozess eine sekundäre Darlegungslast. Er muss dort erklären, wie er mit den Angeboten umgegangen ist und warum eine Bewerbung unterblieb oder erfolglos war. Eine vorgeschaltete Auskunftsklage ist dafür nicht notwendig.

Was bedeutet das für die Praxis?

Die Entscheidung stellt klar: Der Weg zur Anrechnung führt über die Vermittlungsvorschläge und über einen substantiierten Vortrag im Zahlungsprozess. Wer als Arbeitgeber erst im Prozess beginnt, Informationen zu sammeln, hat schlechte Karten.

Das wirksamere Instrument liegt ohnehin in der eigenen Hand: das Angebot einer Prozessbeschäftigung. Wie scharf dieses Schwert ist, hat gerade das LAG Hamm gezeigt. Ein seit 1993 beschäftigter Kommissionierer hatte nach einem Streit mit einem Kollegen einen Kunststoffhammer durch die Lagerhalle geworfen und war ordentlich gekündigt worden. Zugleich bot ihm die Arbeitgeberin an, bis zum Abschluss des Verfahrens in seinem bisherigen Bereich weiterzuarbeiten. Er reagierte nicht – und verlor seinen Anspruch auf Annahmeverzugslohn für rund zehn Monate vollständig (LAG Hamm, Urteil vom 06.08.2026 – 18 SLa 24/26).

Für die Entgeltabrechnung bleibt Annahmeverzugslohn eine Baustelle eigener Art. Er ist laufendes Arbeitsentgelt und beitragsrechtlich den Monaten zuzuordnen, für die er geschuldet wird; die Meldungen sind zu korrigieren. Zwischenverdienst und Arbeitslosengeld werden angerechnet, wobei der Anspruch in Höhe des Arbeitslosengeldes auf die Bundesagentur übergegangen ist (§ 115 Sozialgesetzbuch (SGB) X) – die sich dann mit ihrem Erstattungsanspruch meldet. Lohnsteuerlich kommt bei Nachzahlungen für mehr als zwölf Monate die Fünftelregelung (§ 34 EStG) in Betracht. Kurz: Je länger der Prozess, desto größer die Nachberechnung.

Praxistipps

Für die Praxis ergeben sich folgende Handlungsfelder: Der Auskunftsanspruch bleibt ein nützliches, aber begrenztes Werkzeug. Er verschafft Arbeitgebern die Vermittlungsvorschläge samt Inhalt, nicht mehr. Eine „Ausforschung" des Bewerbungsverhaltens ist ausgeschlossen.

Die Hauptlast liegt beim Arbeitgeber. Ohne einen konkreten Vortrag zu zumutbaren Stellen im Verzugszeitraum trägt der Einwand nach § 11 Nr. 2 KSchG nicht. Die vermittelten Stellenangebote können gerade die Tatsachengrundlage liefern, auf die der Arbeitgeber seinen späteren Vortrag zu zumutbaren Beschäftigungsmöglichkeiten stützt.

Fordern Sie die Auskunft über Vermittlungsvorschläge frühzeitig und schriftlich an – nicht erst, wenn die Zahlungsklage auf dem Tisch liegt. Nur mit diesen Informationen können Sie die sekundäre Darlegungslast des Arbeitnehmers auslösen. Prüfen Sie bei jeder Kündigung, ob Sie eine Prozessbeschäftigung anbieten können, das hängt auch von der Kündigungsart ab. ■

Dr. Michaela Felisiak, Councel bei Eversheds Sutherland/ Fachanwältin für Arbeitsrecht

Beschäftigtendaten

Self-Service für den Betriebsrat?

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) gibt Betriebsräten verschiedene Einsichts- und Informationsrechte. Bisher stellt die Personalabteilung die erforderlichen Daten zusammen und legt sie dem Betriebsrat vor. Die Bereitstellung dieser Daten ist eine Daueraufgabe, welche sich gut durch Lesezugriffe des Betriebsrats auf die in IT-Systemen, bspw. Zeiterfassung, Bewerbermanagementsystem oder Personalverwaltungssystem, gespeicherten Beschäftigtendaten technisch ersetzen ließe.

Das BetrVG definiert die Rechte des Betriebsrats ohne das Mittel, bspw. Lesezugriffe oder Papierkopie, zu ihrer Erfüllung vorzugeben. Auf die Wahl des Mittels findet damit die Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) Anwendung. Wie könnte demnach eine datenschutzrechtlich zulässige Gestaltung aussehen?

Erforderlich muss ein Zugriff sein

Damit eine Verarbeitung personenbezogener Daten zulässig wird, muss/müssen insbesondere

- ein legitimer Zweck existieren,
- die verarbeiteten Daten für den Zweck erforderlich sein und
- eine Rechtsgrundlage aus dem Katalog von Art. 6 Abs. 1 DS-GVO die Verarbeitung ausnahmsweise erlauben.

Diese Anforderungen gelten für alle Verarbeitungen personenbezogener Daten, also auch für die Zugriffe eines Betriebsrats auf IT-Systeme zur Abfrage von Beschäftigtendaten.

Ein legitimer Zweck ist regelmäßig vorhanden, da der Betriebsrat u. a. die Anwendung von Gesetzen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen zugunsten der Beschäftigten überwachen soll (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG). Für die im BetrVG festgelegten Informations- oder Mitbestimmungsrechte erlaubt entweder das BetrVG selbst die Verarbeitung (Art. 6 Abs. 1 lit. c) DS-GVO) oder eine Interessensabwägung (Art. 6 Abs. 1 lit. f) DS-GVO) trägt die Verarbeitung.

In der Praxis erweist sich die Erforderlichkeit als Hürde. Bezogen auf Zugriffsrechte bedeutet erforderlich, dass der Zweck ohne diese Zugriffe nicht erreicht werden kann. Es kommt deshalb darauf an, auf welche Daten zugriffen werden soll und welches Informations- oder Mitbestimmungsrecht durch den Zugriff ausgeübt werden soll.

Zugriffe auf Bewerbungen

Im Bewerbungsverfahren muss der Betriebsrat der Einstellung des ausgewählten Bewerbers zustimmen (§ 99 BetrVG). Dazu benötigt er insbesondere die Stellenausschreibung und die Bewerbungsunterlagen der Personen, die sich auf diese Stelle beworben



Bild: RAKIB/stock.adobe.com

haben. Diese Unterlagen können auch im Rahmen eines Leserechts auf die im Bewerbermanagementsystem gespeicherten Daten und Unterlagen dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt werden (Bundesarbeitsgericht (BAG), Beschluss vom 13.12.2023, Az. 1 ABR 28/22).

Als Voraussetzung nennt das BAG:

- Jedes Betriebsratsmitglied muss Zugriff haben können mit einem für die Betriebsratsarbeit vorgesehen PC oder Notebook,
- auf alle für die Entscheidung im Rahmen von § 99 BetrVG erforderlichen Unterliegen kann zugegriffen werden und
- das Zugriffsrecht besteht für den Zeitraum, in dem Betriebsrat entscheidet.

Die erste Anforderung lässt sich durch eine entsprechende Geräteausstattung, auf die ein Betriebsrat – soweit für seine Arbeit erforderlich – ein Anrecht hat, sowie die Vergabe entsprechender Lesezugriffe umsetzen.

Auf Bewerbungsunterlagen, Protokolle der Vorstellungsgespräche und weitere für die Ausübung des Mitbestimmungsrechts nach § 99 BetrVG relevante Daten und Unterlagen muss sich das Leserecht erstrecken. Daten, die nicht für die Ausübung des Mitbestimmungsrechts erforderlich sind, bspw. Bewerbungen auf andere Stellen oder zurückgezogene Bewerbungen, dürfen nicht im Zugriff des Betriebsrats sein. Art. 25 Abs. 2 DS-GVO beschränkt Zugriffsrechte auf die Daten, die für den Zweck – hier die Ausübung des Mitbestimmungsrechts – benötigt werden.

Sobald der Betriebsrat in einer Betriebsratssitzung seine Entscheidung getroffen hat, muss der Arbeitgeber die Zugriffsrechte entziehen. Nachdem die Entscheidung getroffen wurde, ist das Mitbestimmungsrecht ausgeübt, d. h. der Zweck ist entfallen. Der Arbeitgeber hat sicherzustellen, dass nicht erforderliche Zugriffsrechte unverzüglich entzogen werden (Art. 25 Abs. 2 DS-GVO).

Für die Ausübung dieses Mitbestimmungsrechts sind schreibende Zugriffe nicht erforderlich, d. h. diese dürfen nicht erteilt werden.

Zugriffe auf die Zeiterfassung

Das genannte Urteil des BAG bedeutet nicht, dass ein Betriebsrat grundsätzlich Leserechte auf Beschäftigtendaten in IT-Systemen erhalten darf. Das BAG stellt im Einklang mit Art. 25 Abs. 2 DS-GVO auf die Erforderlichkeit zur Ausübung der vom BetrVG zugewiesenen Rechte und Aufgaben ab.

Das Landesarbeitsgericht (LAG) Köln hält permanente Lesezugriffe auf personenbezogenen Arbeitszeitdaten im Zeitwirtschaftssystem für unzulässig (LAG Köln (09.01.2026 – 9 TaBV 22/25, nicht rechtskräftig). Das Gericht stellt auch darauf ab, dass der Arbeitgeber überprüfen können muss, ob die gewünschten Daten für die Durchführung der Überwachungsaufgaben nach § 80 Abs. 1 BetrVG erforderlich sind. Gleiches sieht das Gericht auch bei den Unterrichtungsrechten nach § 80 Abs. 2 BetrVG als gegeben an.

Das Arbeitsgericht (ArbG) Elmshorn sieht es nicht als Aufgabe des Betriebsrats an, „jegliches Verhalten des Arbeitgebers auf etwaige Gesetzesverstöße zu prüfen“ (Beschluss vom 23.08.2023, Az. 3 BV 31 e/23, Rn. 59). Der Betriebsrat habe sich auf Stichprobenkontrollen zu beschränken. Permanente Zugriffsrechte auf personenscharfe Zeiterfassungsdaten gehen über Stichprobenkontrollen hinaus.



Zugriffsrechte auf Zeiterfassungsdaten sind deshalb so auszugestalten, dass sie einer Stichprobenkontrolle entsprechen. Da es im ersten Prüfschritt, bei dem geprüft wird, ob mögliche Verstöße des Arbeitgebers im Raum stehen, nicht auf die Identität des konkreten Beschäftigten ankommt, sind Daten ohne Personenbezug zu verwenden.

Betriebsvereinbarung als Lösung?

Mithilfe von Betriebsvereinbarungen kann die Umsetzung datenschutzrechtlicher Vorschriften im Unternehmen konkretisiert werden. Insbesondere kann darin geregelt werden, wer was wann und wie zu tun hat sowie wer gegenüber wem welche Rechte hat.

Eine Betriebsvereinbarung kann jedoch keine Verarbeitungen

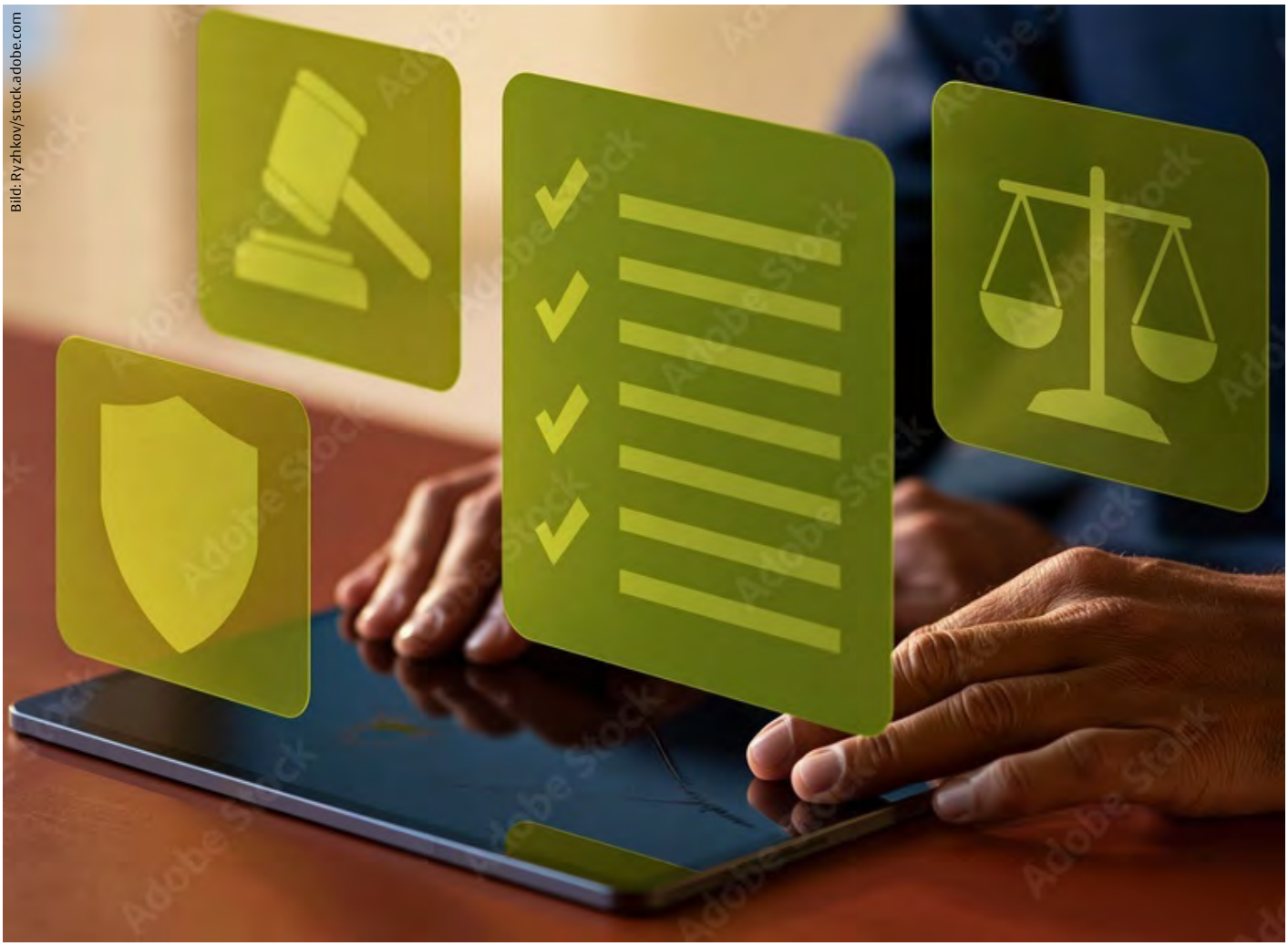


Bild: Ryzhkov/stock.adobe.com

legitimieren oder Betroffenenrechte einschränken (Europäischer Gerichtshof (EuGH), Urteil vom 19.12.2024, C-65/23). Da sich die Aufgaben eines Betriebsrats abschließend aus dem BetrVG ergeben, kann eine Betriebsvereinbarung dem Betriebsrat keine zusätzlichen (freiwilligen) Zugriffsrechte, die er nach dem BetrVG nicht hätte, einräumen.

Über Betriebsvereinbarungen lassen sich bspw. die Modalitäten von Zugriffen regeln.

Fazit

Für die Arbeit des Betriebsrats gelten die üblichen Zulässigkeitsanforderungen aus dem Datenschutzrecht. Mit Blick auf Zugriffsrechte des Betriebsrats auf IT-Systeme, die Beschäftigtendaten verarbeiten, wird die Erforderlichkeit der Datenzugriffe zur Aufgabenerfüllung zum zentralen Maßstab.

Betriebsvereinbarungen können Prozesse und Zuständigkeiten regeln, aber sie dürfen keine zusätzlichen Zugriffsrechte schaffen, die für die Aufgabenerfüllung nicht erforderlich sind.

Soll Betriebsräten Zugriff auf IT-Systeme mit Beschäftigtendaten eingeräumt werden, empfiehlt es sich, zu prüfen,

- ob die Zugriffe für die Erfüllung der durch das BetrVG zugewiesenen Aufgaben erforderlich sind und keine Stichproben oder aggregierten oder pseudonymen Daten ausreichen;
- ob die Zugriffe nach Abschluss der Tätigkeit wieder entzogen werden.

Erhält ein Betriebsrat Zugriff auf aggregierte Daten, die keine Rückschlüsse auf Beschäftigte zulassen, bspw. Die Anzahl an Beschäftigten mit mehr als zehn Überstunden für den Gesamtbetrieb, erfolgt kein Eingriff in das Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten. Solche Zugriffe sind auch auf Dauer zulässig.

Bei einer effektiven Umsetzung lässt sich das Konzept des Self-Service durchaus auf die Tätigkeit des Betriebsrats anwenden, sofern die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden. Bei einer mangelhaften Umsetzung birgt es jedoch Risiken. ■

Dr. Niels Lepperhoff,
Xamit Bewertungsgesellschaft mbH

Mehr wissen mit LOHN+GEHALT Plus

Gratis im Abo: die Lohnsteuer-Mitteilungen

- 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)



Jetzt 30 Tage kostenfrei testen:
www.lohnundgehalt-magazin.de

Lohnpfändung und tarifliche Wahlrechte

Tauschtage statt Jahressonderzahlung – trotz Pfändung?

Warum die Umwandlung von Entgelt in Freizeit auch bei laufender Lohnpfändung zulässig sein kann. Eine Gegenposition zur strengen Gläubigerschutz-Rechtsprechung.

In der täglichen Entgeltabrechnung greifen arbeitsrechtliche Flexibilisierung und zivilprozessuales Vollstreckungsrecht immer häufiger ineinander. Ein aktuelles Praxisproblem wirft hierbei erhebliche Fragen auf: Dürfen Beschäftigte sogenannte Tauschtage nach § 29a Trarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) auch bei laufenden Lohnpfändungen geltend machen?

Bereits an dieser Stelle lohnt ein genauer Blick auf den Tariftext: In beiden Fällen kann zwar ein Teil der Jahressonderzahlung in Freizeit umgetauscht werden, doch differenziert das Tarifrecht zwischen dem § 29a TVöD-VKA (teilweise Umwandlung der Jahressonderzahlung in Freizeit) und dem § 29a TVöD-Bund (Zeit-statt-Geld-Wahlmodell). Die Unterschiede liegen neben den persönlichen Voraussetzungen vor allem im Wert der Entgeltfortzahlung an den jeweiligen Freistellungstagen: Während im Bereich der VKA (Vereinigung der kommunalen Arbeitgeber) die Entgeltfortzahlung nach § 21 TVöD erfolgt, ist beim Bund die Entgeltfortzahlung passgenau in Höhe des zuvor ermittelten Umwandlungsbetrags ausgestaltet. Im Fokus der aktuellen Praxisdiskussion steht vor allem die grundsätzliche Umwandlung der Jahressonderzahlung.

In Literatur und Praxis wird die Frage, ob diese Wahlrechte trotz einer Pfändung ausgeübt werden dürfen, kontrovers diskutiert. Während die Befürworter in der Ausübung des Wahlrechts ein unantastbares tarifliches Gestaltungsrecht sehen, wird die Zulässigkeit im Schrifttum von namhafter Seite von namhafter Seite verneint.

Die restriktive Auffassung: Gläubigerschutz und Verfügungsverbot nach Scheuring/BAG

Eine prominente Gegenposition vertritt unter anderem Scheuring in der Kommentierung zum TVöD (*Clemens, Scheuring, Steingen, Wiese, TVöD context, 165. Ergänzung [Mai 2026], Teil II Kommentierung des TVöD – Allgemeiner Teil und Besondere Teile, 1. Allgemeiner Teil, § 29a [VKA] Teilweise Umwandlung der Jahressonderzahlung, V. Verminderung der Jahressonderzahlung, 6. Keine Umwandlung bei Pfändung bzw. Abtretung der Jahressonderzahlung, Rn. 107 ff.*). Gestützt auf die höchstrichterliche Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts wird dort argumentiert, dass eine nachträgliche Reduzierung der Jahressonderzahlung bei bereits vorliegender Pfändung oder Abtretung rechtlich unzulässig ist.

Im Standardwerk wird dies wie folgt begründet:

> „Die Geltendmachung, die eine teilweise Umwandlung der Jahressonderzahlung in einen Freistellungsanspruch zur Folge hat […], setzt voraus, dass der Beschäftigte über die Jahressonderzahlung als Geldanspruch rechtswirksam



Bild: magele-picture/stock.adobe.com

verfügen kann. Der Beschäftigte kann nicht über die Jahressonderzahlung verfügen, wenn ein gesetzliches Verfügungsverbot besteht (BAG v. 15.7.2021 – 6 AZR 460/20 – AP Nr. 4 zu § 35 InsO). Soweit Ansprüche des Beschäftigten auf Arbeitsentgelt gepfändet sind [...] und damit auch die Jahressonderzahlung [...], sind ‚Verfügungen' des Beschäftigten über die Jahressonderzahlung nach § 829 Abs. 1 Satz 2 ZPO [im Original versehentlich als § 929 bezeichnet] verboten und nach §§ 135, 136 BGB gegenüber dem Gläubiger unwirksam (vgl. BAG v. 14.10.2021 – 8 AZR 96/20 – AP Nr. 5 zu § 1a BetrAVG – betr. Entgeltumwandlung). Gleiches gilt nach § 398 Satz 2 BGB, wenn der Beschäftigte die Jahressonderzahlung abgetreten hat (BAG v. 15.7.2021 – 6 AZR 460/20 – AP Nr. 4 zu § 35 InsO)."

Die rechtliche Begründung dieser Gegenansicht: Scheuring knüpft dabei weniger an ein generelles Verbot im konkreten Fall an, sondern an der rechtlichen Einordnung der Entgeltumwandlung als *Verfügung über pfändbares Entgelt*: Bei der betrieblichen Altersversorgung (bAV) als klassischer Entgeltumwandlung verzichtet der Beschäftigte auf Arbeitsentgelt; stattdessen entsteht eine andere Art von Anspruch (Versorgungsanwartschaft), die dem Gläubigerzugriff weitgehend entzogen ist. Das BAG begründet die dortige Zulässigkeit gerade mit der besonderen Schutzposition des § 1a Betriebsrentengesetz (BetrAVG) und einer „an § 1a BetrAVG orientierten normativen Betrachtung".

Scheuring argumentiert im Umkehrschluss: Wo diese spezielle gesetzliche Privilegierung fehlt (wie bei der Umwandlung der Jahressonderzahlung in Tauschtage nach § 29a TVöD), sei die Umwandlung strukturell ebenfalls eine Entgeltumwandlung („Geldanspruch wird in anderen Anspruch transformiert"). Da es aber kein gesetzliches Leitbild wie § 1a BetrAVG gebe, das eine Gläubigerbenachteiligung übersteuern könnte, sei eine Umwandlung nach bereits bestehender Pfändung als unzulässige Verfügung über den gepfändeten Geldanspruch zu werten.

Die hier vertretene Gegenauffassung – Warum die Umwandlung nach § 29a TVöD trotz dieser Bedenken zulässig sein kann

Bei näherer rechtlicher und abrechnungstechnischer Betrachtung lässt sich die für die bAV und die Abtretung entwickelte Rechtsprechung jedoch nicht ohne Weiteres auf die Umwandlung nach § 29a TVöD übertragen. Für die Gegenauffassung sprechen insbesondere folgende Argumente:

A. Charakter der Umwandlung als vorgelagertes Gestaltungsrecht statt Verfügung

Die von Scheuring und dem BAG herangezogenen Fälle (wie die klassische bAV-Entgeltumwandlung oder rechtsgeschäftliche Abtretungen) setzen voraus, dass über eine bereits entstandene, konkret bezifferbare Forderung *verfügt* wird. Die Umwandlung nach § 29a TVöD ist hingegen ein einseitig durch den Beschäftigten in Textform auszuübendes Gestaltungsrecht (auszuüben bis zum 01.09. des Vorjahres), das keinerlei Zustimmung des Arbeitgebers bedarf. Gegenstand ist *nicht* die nachträgliche Verfügung über eine bereits fällige Zahlungsforderung, sondern die tariflich vorgegebene Wahl der Entgeltstruktur im Vorfeld („Geld vs. Zeit"). Der Beschäftigte gestaltet seinen künftigen Vergütungsanspruch, bevor ein konkreter Geldanspruch in den Verfügungsbereich gelangt.

Dabei ist allerdings die Rechtsprechung des BAG vom 15.07.2021 – 6 AZR 460/20 – zu berücksichtigen. Das BAG hat dort zwischen der zulässigen Disposition über die Arbeitskraft und der unzulässigen Verfügung über künftige Entgeltansprüche unterschieden. Die Entscheidung betraf jedoch eine tarifliche Freistellungsregelung im Rahmen einer Verbraucherinsolvenz und nicht die hier zu beurteilende tarifliche Umwandlung nach § 29a TVöD.

Entscheidend ist daher, ob die Ausübung des Wahlrechts nach § 29a TVöD als Verfügung über einen bereits von der Pfändung erfassten Entgeltanspruch anzusehen ist oder ob sie – wie hier vertreten – noch der tariflichen Ausgestaltung des Anspruchs auf die Jahressonderzahlung zuzurechnen ist.

B. Erhalt des pfändbaren Entgeltstroms (keine Gläubigerbenachteiligung)

Der Schutzzweck von § 829 Zivilprozessordnung (ZPO) und des Pfändungsschutzes zielt darauf ab, dem Gläubiger den Zugriff auf das Arbeitseinkommen zu sichern.

- Bei einer klassischen bAV-Entgeltumwandlung oder Abtretung wird Geld dauerhaft aus dem Zugriff des Gläubigers in eine unpfändbare Versorgungsanwartschaft oder an einen Dritten abgeleitet (wodurch das Schutzzweck-Argument des BAG greift).
- Bei den Tauschtagen nach § 29a TVöD verbleibt der Betrag hingegen **vollständig im pfändbaren Entgeltkreislauf**: Die Jahressonderzahlung im November sinkt zwar, dafür fließt im Folgejahr an den Tauschtagen reguläres Arbeitsentgelt (Entgeltfortzahlung nach § 21 TVöD-VKA bzw. in Höhe des Umwandlungsbetrags nach § 21 TVöD-Bund an den Arbeitnehmer – und unterliegt damit seinerseits uneingeschränkt der laufenden Lohnpfändung.

Der Gläubiger erleidet mithin keinen realen Substanzverlust, sondern der pfändbare Entgeltstrom wird lediglich zeitlich und strukturell im Rahmen des Tarifvertrags verschoben. Das vom BAG geforderte Korrektiv einer gesetzlichen Privilegierung (wie § 1a BetrAVG) ist hier gar nicht erforderlich, weil mangels Gläubigerbenachteiligung überhaupt kein unzulässiger Eingriff vorliegt.

Dabei geht es nicht lediglich darum, dass der Beschäftigte irgendwann in der Zukunft wieder Entgelt erhält. Entscheidend ist vielmehr, dass der Umwandlungsbetrag nach dem tariflichen Modell dem Zugriff des Gläubigers nicht dauerhaft entzogen wird. Er wird vielmehr durch die Tauschtage in eine spätere Entgeltzahlung überführt, die ihrerseits nach den allgemeinen Vorschriften dem Pfändungszugriff unterliegt.

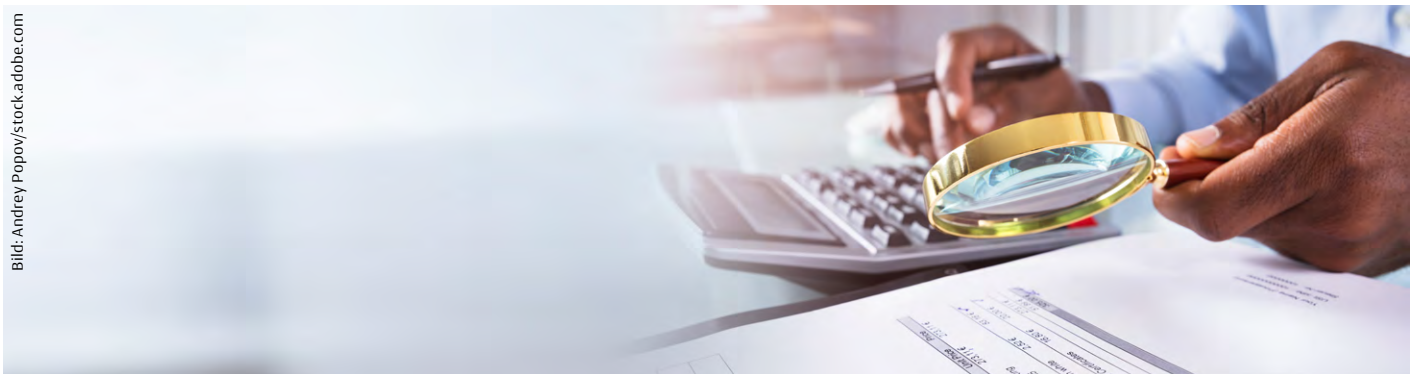


Bild: Andrey Popov/stock.adobe.com

Die wirtschaftliche Wirkung unterscheidet sich damit wesentlich von einer Gestaltung, durch die pfändbares Entgelt in eine dem Gläubigerzugriff entzogene Vermögensposition überführt wird.

C. Kein Anspruch auf ein „maximales Geldmodell" (Parallele zur Arbeitszeitreduzierung)

Der Gläubiger erhält durch die Pfändung keinen Anspruch auf eine bestimmte tarifliche Entgeltform. Maßgeblich ist vielmehr, welche Entgeltansprüche nach dem anzuwendenden Tarifvertrag überhaupt entstehen und in welchem Umfang diese dem Pfändungszugriff unterliegen. Wird das tarifliche Wahlrecht wirksam ausgeübt, vermindert sich die Jahressonderzahlung nach § 29a TVöD um den Umwandlungsbetrag; an ihre Stelle tritt die tariflich vorgesehene Entgeltzahlung während der Tauschtage.

Dies zeigt der Vergleich zur klassischen Arbeitszeitreduzierung (Teilzeit nach Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)): Entschließt sich ein Arbeitnehmer, seine Arbeitszeit zu reduzieren, sinken sein Monatsentgelt und damit auch seine Sonderzahlungen massiv. Niemand käme auf die Idee, darin eine unzulässige Gläubigerbenachteiligung zu sehen; die Ausübung von gesetzlichen und tariflichen Status- und Gestaltungsrechten steht dem Arbeitnehmer frei.

Der Gläubiger nimmt am Arbeitsverhältnis nur in dem Zustand teil, den der Schuldner durch die wirksame Ausübung seiner tariflichen Wahlrechte im Vorfeld zulässigerweise gestaltet hat.

D. Tariflicher Vorrang und Grenzen des Gläubigerzugriffs

Der Pfändungsgläubiger nimmt im Wege der Zwangsvollstreckung bzw. als Vollstreckungsgläubiger nur in dem Maße an den Entgeltansprüchen teil, wie der Schuldner selbst Inhaber von Ansprüchen ist. Wenn der Tarifvertrag (hier der TVöD) von vornherein ein strukturelles Wahlrecht zwischen Sonderzahlung und bezahlter Freistellung vorsieht, ist das „Gesamtpaket" des Entgelts so konstruiert. Der Gläubiger kann nicht beanspruchen, dass ein für ihn lukrativeres, aber vom Arbeitnehmer abgewähltes Tarifmodell fingiert wird.

Fazit und Ausblick für die Praxis

Die von Scheuring und dem BAG vertretene strenge Linie verkennt, dass es sich bei § 29a TVöD um ein tariflich implementiertes, vorgelagertes Struktur- und Wahlrecht handelt und der pfändbare Entgeltstrom über die Freistellungstage vollständig gewahrt bleibt.

Für die Entgeltabrechnung bedeutet dies: Entgegen der restriktiven Kommentierung spricht das stärkere Gewicht der Argumente dafür, dass Beschäftigte Tauschtage auch bei laufenden Pfändungen Pfändungen wirksam geltend machen können. Die Pfändung greift in der Folge schlicht auf die an den Tauschtagen fließenden Entgeltzahlungen über.

Dass es sich hierbei um ein branchenübergreifendes Phänomen der modernen Tarifpolitik handelt, zeigt sich exemplarisch auch in der Privatwirtschaft: So findet sich eine vergleichbare Strukturdiskussion beispielsweise bei der Umwandlung des Tariflichen Zusatzgeldes (T-ZUG) in Freistellungstage nach den Metall- und Elektrotarifverträgen (z. B. im Bezirk Bayern/Baden-Württemberg).

Nach hier vertretener Auffassung ist die Umwandlung der Jahressonderzahlung in Tauschtage auch bei bestehender Pfändung pfändungsrechtlich zulässig. Maßgeblich sind dabei insbesondere der Charakter des § 29a TVöD als tariflich eingeräumtes Gestaltungsrecht, die fehlende Überführung des Umwandlungsbetrags in eine dem Gläubigerzugriff entzogene Vermögensposition und der Umstand, dass das auf die Tauschtage entfallende Entgelt seinerseits dem Pfändungszugriff unterliegt.

Hinweis für die Praxis

Während für d)ie klassische Lohnpfändung die vorgelagerte Fristwahrung den Vorrang hat, wirft die Konstellation bei einer bereits eröffneten Privatinsolvenz oder rechtsgeschäftlichen Abtretung (insbesondere bei nachträglichen Erklärungen des Schuldners) nochmals differenzierte Fragen zum Verfügungsverbot auf, dies bleibt einem gesonderten Folgebeitrag in der nächsten Ausgabe vorbehalten. ■

Frank Müller, Betriebswirt (VWA), BDSF-Geprüfter Sachverständiger für Entgeltabrechnung und Lohn-/Gehaltspfändung sowie personenzertifiziert nach DIN EN ISO/IEC 17024 durch European Certification EUcert CYF (Wales), frag-den-mueller.de



Der Wissensvorsprung für Ihre Arbeit – direkt ins Postfach!

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

DATAKONTEXT



Experten antworten

Sachverhalt: Zuschuss während der Wiedereingliederung

Ein Mitarbeiter ist seit längerer Zeit arbeitsunfähig und bezieht Krankengeld. Nun soll er im Rahmen einer stufenweisen Wiedereingliederung seine Tätigkeit schrittweise wieder aufnehmen. Wir möchten ihn während dieser Zeit finanziell unterstützen und ihm freiwillig einen Zuschuss zahlen.

Für unsere Entgeltabrechnung stellt sich die Frage, wie wir diese Zahlung beitragsrechtlich behandeln müssen. Insbesondere möchten wir wissen, unter welchen Voraussetzungen ein Krankengeldzuschuss vorliegt und wann eine Zahlung als Arbeitsentgelt einzuordnen ist. Auch die Anwendung der 50-Euro-Freigrenze, mögliche Auswirkungen auf die Rentenanwartschaften und der Umgang mit einmaligen Zuwendungen sind für uns relevant. Dazu haben wir einige Fragen.

Fragen an den Experten:

1. Wie ist der freiwillige Zuschuss beitragsrechtlich zu behandeln? Welche Voraussetzungen muss ein „echter" Krankengeldzuschuss erfüllen, und wie grenzen wir ihn von Arbeitsentgelt ab?
2. Wie wenden wir die 50-Euro-Freigrenze an, und welches Nettoarbeitsentgelt ist für den Vergleich maßgeblich?
3. Wie behandeln wir laufende Entgeltbestandteile und einmalige Zuwendungen während dieser Zeit?
4. Wirkt sich der Krankengeldzuschuss auf die Rentenanwartschaften des Mitarbeiters aus?

Beitragsrechtliche Einordnung des Zuschusses

Der freiwillige Zuschuss während der stufenweisen Wiedereingliederung ist abrechnungstechnisch davon abhängig, ob er als Arbeitsentgelt oder als Leistung „für Zeiten des Bezugs von Sozialleistungen" gilt.

Nach § 74 Sozialgesetzbuch (SGB) V erfolgt die stufenweise Wiedereingliederung während bestehender Arbeitsunfähigkeit; der Arzt bescheinigt Art und Umfang der möglichen Tätigkeit. In dieser Phase kann der Mitarbeiter also zugleich Sozialleistungen (insbesondere Krankengeld) beziehen.

Für solche Zeiten regelt § 23c SGB IV, wie arbeitgeberseitige Leistungen beitragsrechtlich zu behandeln sind. Zuschüsse, die nur für Zeiten der Arbeitsunfähigkeit bzw. des Sozialleistungsbezugs gewährt werden, sollen grundsätzlich nicht in die Berechnungsgrundlage späterer Sozialleistungen einfließen. Sie sind – im Rahmen der dort beschriebenen Freigrenze von 50 Euro – beitragsfrei, sofern sie nicht als Arbeitsentgelt im Zusammenhang mit einer tatsächlichen Beschäftigung zu qualifizieren sind.

Ein „echter" Krankengeldzuschuss im Sinne des § 23c SGB IV liegt vor, wenn er ausschließlich für Zeiten des Bezugs von Krankengeld oder anderer Sozialleistungen wegen Arbeitsunfähigkeit gewährt wird, also gerade an die Arbeitsunfähigkeit bzw. den Sozialleistungsbezug anknüpft und nicht in die Bemessungsgrundlage späterer Sozialleistungen einfließen soll. Er darf keinen Entgeltcharakter für tatsächlich geleistete Arbeit haben, sondern ist eine Zusatzleistung „für Zeiten der Arbeitsunfähigkeit".

Die entscheidende Abgrenzung während der stufenweisen Wiedereingliederung: § 23c SGB IV gilt nicht für Arbeitsentgelt aus einer während des Sozialleistungsbezugs tatsächlich ausgeübten Beschäftigung, etwa bei Wiedereingliederung. Laufendes Entgelt und typische Entgeltbestandteile, die im Zusammenhang mit dieser tatsächlichen Tätigkeit stehen, sind

dem Arbeitsentgelt zuzurechnen und voll beitragspflichtig. Nur zusätzliche Leistungen, die gerade nicht Entgelt für die ausgeübte Tätigkeit sind, sondern an den Sozialleistungsbezug anknüpfen, können unter § 23c SGB IV mit Sozialversicherungs-Freibetrag (SV-Freibetrag)und 50-Euro-Freigrenze fallen.

> *Praktische Beispiele zur Abgrenzung:* Zahlt der Arbeitgeber während einer reinen Arbeitsunfähigkeit einen Zuschuss, damit der Arbeitnehmer zusammen mit dem Krankengeld näher an sein früheres Netto herankommt, ist dies ein Krankengeldzuschuss nach § 23c SGBIV. Diese Leistung ist, bis zum Nettoarbeitsentgelt plus 50-Euro-Freigrenze, nicht beitragspflichtig und erhöht insbesondere nicht die Bemessungsgrundlage späterer Sozialleistungen wie Renten. Nimmt der Arbeitnehmer dagegen im Rahmen der stufenweisen Wiedereingliederung tatsächlich eine Beschäftigung auf, so findet § 23c SGB IV auf das daraus erzielte Arbeitsentgelt keine Anwendung; alle laufenden, entgelttypischen Zahlungen sind dem Arbeitsentgelt zuzurechnen und voll beitragspflichtig.

Anwendung der 50-Euro-Freigrenze (Bagatellgrenze)

Die 50-Euro-Freigrenze nach § 23c SGB IV wird monatsbezogen und für alle laufend gezahlten Arbeitgeberleistungen gemeinsam geprüft. Laufende Leistungen für Zeiten des Sozialleistungsbezugs sind bis zum Vergleichs-Nettoarbeitsentgelt beitragsfrei (SV-Freibetrag). Erst der darüber hinausgehende Teil wird beitragspflichtig, wenn er im Monat mehr als 50 Euro übersteigt. Maßgeblich sind dabei die Netto-Sozialleistung und die Bruttozahlungen des Arbeitgebers, alle laufenden Leistungen sind zusammenzurechnen. Nur wenn sie den SV-Freibetrag plus 50 Euro übersteigen, entsteht eine beitragspflichtige Einnahme. Leistungen bis insgesamt 50 Euro monatlich bleiben generell beitragsfrei.

Das maßgebliche Nettoarbeitsentgelt im Sinne des § 47 SGB V ist der Netto-Vergleichswert aus dem früheren Arbeitsentgelt, der der Berechnung der Sozialleistung zugrunde liegt. § 23c SGB IV knüpft daran an: Arbeitgeberleistungen gelten nicht als beitragspflichtiges Arbeitsentgelt, wenn sie zusammen mit der Sozialleistung dieses Nettoarbeitsentgelt um nicht mehr als 50 Euro übersteigen.

Bei freiwillig gesetzlich oder privat Krankenversicherten werden zur Ermittlung dieses Nettoarbeitsentgelts die jeweiligen Beiträge zur Kranken- und Pflegeversicherung in der beschriebenen Weise abgezogen; bei von der Rentenversicherungspflicht Befreiten sind die berufsständischen Pflichtbeiträge entsprechend zu berücksichtigen.

Laufende Leistungen und einmalige Zuwendungen

Typische laufende Arbeitgeberleistungen, die als Zusatzleistungen „für Zeiten des Bezugs von Sozialleistungen" behandelt werden, sind Zuschüsse zum Krankengeld oder Krankentagegeld sowie sonstige laufende Zahlungen, die gerade nicht Entgelt für tatsächlich geleistete Arbeit sind, sondern nur diese Zeit der Arbeitsunfähigkeit oder des Bezugs anderer Entgeltersatzleistungen überbrücken sollen. Sie werden beitragsfrei belassen, soweit sie zusammen mit der Sozialleistung das maßgebliche Nettoarbeitsentgelt um nicht mehr als 50 Euro übersteigen.

Während einer tatsächlich ausgeübten Beschäftigung im Rahmen der stufenweisen Wiedereingliederung findet § 23c SGB IV auf das daraus erzielte Arbeitsentgelt keine Anwendung. Alle laufenden Leistungen, die üblicherweise in einem Beschäftigungsverhältnis anfallen können, sind dem tatsächlichen Arbeitsentgelt hinzuzurechnen und unterliegen in vollem Umfang der Beitragspflicht. Dazu zählen typischerweise laufende Entgeltbestandteile im Sinne des § 14 SGB IV, also alle laufenden Einnahmen aus der Beschäftigung, unabhängig von Bezeichnung oder Rechtsanspruch.

Einmalige Zuwendungen des Arbeitgebers während des Bezugs von Krankengeld werden beitragsrechtlich nicht nach § 23c, sondern nach § 23a SGB IV behandelt. § 23c erfasst nur laufende Leistungen für Zeiten des Bezugs der genannten Sozialleistungen; auf einmalig gezahltes Arbeitsentgelt findet § 23a SGB IV Anwendung. Die Abgrenzung erfolgt danach, ob die Leistung „laufend" für diese Zeit gewährt wird oder ob es sich um eine einmalige Zahlung handelt.

Auswirkungen auf die Rentenanwartschaften

Krankengeldzuschüsse und sonstige Arbeitgeberleistungen für Zeiten des Bezugs von Entgeltersatzleistungen gelten nach § 23c SGB IV nicht als beitragspflichtiges Arbeitsentgelt, soweit sie zusammen mit der Sozialleistung das Nettoarbeitsentgelt um nicht mehr als 50 Euro übersteigen. Damit fließen diese Zusatzleistungen gerade nicht in die beitragspflichtige Einnahme ein und erhöhen die Bemessungsgrundlage späterer Sozialleistungen, insbesondere der Rentenversicherung, nicht. Der Gesetzgeber wollte ausdrücklich verhindern, dass solche nur für Zeiten der Arbeitsunfähigkeit gewährten Zusatzleistungen zu höheren Rentenanwartschaften führen. ■

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

alga akademie alga competence center

Psychische Gesundheit: Wegsehen kostet

Von allen „guten Geistern“ verlassen?

Das berühmte Zitat „Ein gesunder Geist in einem gesunden Körper“ (Mens sana in corpore sano) stammt ursprünglich vom römischen Dichter Juvenal. Die Wechselwirkung zwischen körperlicher Fitness und mentalem Wohlbefinden ist längst wissenschaftlich fundiert: Bewegung und eine gesunde Lebensweise fördern direkt die kognitive Leistungsfähigkeit, die Stimmung und die Stressresistenz.

Das sind Weisheiten, die bereits seit dem Altertum bekannt sind. Aber längst wissen wir ebenso, dass es unbedingt auch anders herum gedeutet und gedacht mindestens ebenso relevant ist, auf die mentale Gesundheit zu achten. Müsste es in Bezug auf die massiven Ausfälle von Arbeitskräften aufgrund von hohen Krankenquoten durch psychische Ursachen nicht heißen: „ein gesunder Körper durch einen gesunden Geist“ (*Corpus sanum per mentem sanam*)? Und wie sollte die Wirtschaft ganz dringend noch mehr darauf reagieren?

Kluger Kampf den Krankenquoten?

Es ist längst ein bekanntes Phänomen und Paradoxon in der deutschen Arbeitswelt: Krankenkassenberichte, wie etwa der aktuelle Fehlzeiten-Report der AOK oder der DAK-Psychreport zeigen auf, dass Jahr für Jahr psychische Erkrankungen für einen massiven Teil der Fehltage verantwortlich sind und die Fallzahlen sogar kontinuierlich ansteigen. Das hohe Niveau der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen ist weiterhin eine der auffälligsten Entwicklungen in Bezug auf die Krankenstandskennziffern der vergangenen Jahre. Und trotzdem stoßen die dringend erforderlichen strukturellen Veränderungen in vielen Betrie-



ben immer noch auf zähen – und auch kontraproduktiven – Widerstand.

Immer noch ein klassischer Karriere-Killer?

Die meisten Unternehmen konzentrieren sich im Management weiterhin oft auf die schnellen Kurzzeit-Erkrankungen: Seit der Einführung der elektronischen Krankschreibung (eAU) ist der bürokratische Aufwand für Kurzerkrankungen gesunken, was statistisch zu mehr gemeldeten Kurzzeitausfällen führt, aber gerade die Langzeitausfälle führen zu viel tiefgreifenderen und teureren Problemen. In vielen Branchen gelten psychische Beeinträchtigungen noch immer als Karriere-Killer, weil sie als Schwäche stigmatisiert werden. Wenn sich das nicht grundlegend ändert und verbessert, dann drohen auch die getroffenen Maßnahmen zu sehr an der „Oberfläche zu verpuffen".

Falsches Fischen im Trüben?

Weil Mitarbeitende sich sonst meist unter Rechtfertigungsdruck gesetzt sehen, tarnen sie psychische Belastungssymptome oder Erkrankungen bei Krankmeldungen oft als körperliche Beschwerden (z. B. Rückenschmerzen, Magenprobleme), wodurch die wahren Ursachen für das Unternehmen oft unsichtbar und damit unberechenbar bleiben. Andererseits gibt es auch neue Berufsbilder und Trends im Unternehmen. Um dieser Entwicklung entgegenzusteuern, reichen die Aufgaben und Einsatzgebiete des klassischen Betriebsarztes oder der Fachkraft für Arbeitssicherheit längst nicht mehr aus. Es haben sich daraufhin – meist in größeren Unternehmen – bereits professionalisierte Berufsbilder und Rollen etabliert, welche auch noch entsprechend den heutigen Anforderungen weiterentwickelt wurden.

Einfach ein besseres Feelgood , oder Wellbeing Management?

Natürlich sind bereits vorbeugende Maßnahmen zum Beispiel durch sogenannte Feelgood oder Employee Wellbeing Manager, wie man sie insbesondere aus der Tech-Branche, im Dienstleistungssektor und in größeren und modernen Konzernen kennt, wichtig. Die Feelgood Manager, die noch vor kurzem als Bespaßer mit „Obstkorb und Kicker"-Benefits belächelt wurden, legen ihren Fokus bereits deutlich mehr auf Aspekte der psychologischen Sicherheit am Arbeitsplatz, auf die Gestaltung einer gesunden Feedback- und Fehlerkultur sowie die Optimierung von New-Work- oder Remote-Work-Bedingungen. Die fröhliche und euphorische „heile Welt-Arbeitsplatz-Inszenierung" hat sich zu einem deutlich problembewussteren „Setting" gewandelt, in dem auch mögliche digitale Überforderung oder damit einhergehende Homeoffice-Belastungen Eingang in die Konzepte und Maßnahmenkataloge gefunden haben.



Bild: Studio Romantic/stock.adobe.com

Lässt sich alles „errechnen"?

Ebenso haben sich die Aufgaben der Manager für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) in der letzten Zeit von der Zusammenstellung eines Health-Benefits-Katalogs für das Recruiting-Marketing und dem weiteren Schwerpunkt der Event-Organisation (wie dem jährlichen „Gesundheitstag") zu einer strategischen Schnittstelle zwischen dem Personalwesen und der Unternehmensführung entwickelt. Die Strategie geht jetzt immer mehr in Richtung der Steuerung der gesetzlichen psychischen Gefährdungsbeurteilung und hin zur Konzeption der langfristig erforderlichen Arbeitsbedingungs- und Kulturveränderungen. Die Erhebungen erfolgen dabei hauptsächlich datenbasiert (durch Analyse der anonymisierte Fehlzeitenreports), um den wirtschaftlichen Nutzen gesunder Arbeit nachzuweisen und den Return on Investment (ROI) sicherzustellen.

Immerhin Notfalllösungen?

Dies alles sind zwar durchaus gute, vernünftige Maßnahmen und ein wirtschaftlich wirklich wichtiger Einsatz, um die finanziellen Auswirkungen einzudämmen. Weiterhin auf sich gestellt bleiben und nicht erreicht werden Menschen in tiefgreifenden persönlichen Notlagen, mit erheblichen gesundheitlichen Auswirkungen bis hin zu existenziellen Krisen und damit einhergehenden Zusammen-


Bild: Kamran/stock.adobe.com

brüchen. Analog zu den klassischen Ersthelfern für Unfälle werden daher immer mehr normale Angestellte zu „Mental Health First Aidern" ausgebildet. Solche „betrieblichen Ersthelfer für die psychische Gesundheit" sind keine Therapeuten, aber sie sind darauf geschult, Warnsignale wie Leistungsabfall, extreme Gereiztheit oder Anzeichen für einen sozialer Rückzug bei Kollegen frühzeitig zu erkennen. Sie sind ausgebildet und angehalten, das Thema empathisch und ohne Vorurteile anzusprechen und Betroffene an professionelle Hilfsangebote heranzuführen, wie den Betriebsarzt (sofern vorhanden) oder externe Beratungsstellen und Hilfsmöglichkeiten.

Anliegen, die endlich ernst genommen werden?

Da längst nicht alle Unternehmen so etwas betriebsintern anbieten bzw. implementieren können, holen sich diese immerhin externe Unterstützung durch Employee Assistance Programs (EAP) für die direkte Intervention durch spezialisierte Dienstleister. Da diese „EAPs" den Mitarbeitenden eine vollkommen anonyme Hilfe anbieten, bis hin zu einer rund um die Uhr erreichbaren Hotline für die psychologische Beratung, Krisenintervention oder auch einer weitreichenderen Unterstützung bei privaten Problemen (wie die Pflege von Angehörigen, Probleme rund um die Ehe oder Kinderbetreuung oder Schulden usw.), werden diese Angebote durchaus gern angenommen. Dies geschieht besonders dann, wenn die Anonymität glaubhaft gewährt bleibt. Und da der Arbeitgeber keinesfalls erfährt, wer aus welchem Grund das Angebot in Anspruch nimmt, ist die Hemmschwelle für die Beschäftigten hier extrem niedrig. Wer den Kopf „wieder" freier hat und seine seelischen Belastungen und den damit einhergehenden Druck wieder vermindert hat, kann deutlich schnell und einfacher wieder zu seiner ursprünglichen Arbeitsleistung zurückkehren.

Fazit

Es ist ein „offenes Geheimnis", dass sowohl die Ursachen für hohe Krankenquoten aufgrund (versteckter) psychischer Erkrankungen ebenso wie die Hebel dafür längst bekannt sind. Wo früher weggeschaut wurde, zwingt der massive Fachkräftemangel Unternehmen zunehmend zum Umdenken, trotzdem bleiben die Zahlen weiterhin fast „ungebrochen hoch". Wer Arbeitsbedingungen nicht psychisch gesund gestaltet, für den wird es bitter – am Ende bezahlen nicht nur die Menschen mit ihrer Gesundheit. Der Firma fehlt die nicht erbrachte Leistung, womöglich verliert sie auch Mitarbeitende an die Konkurrenz – ein Preis, der die Unternehmen in Zeiten von Fachkräftemangel besonders teuer zu stehen kommt. Sind wir also weiterhin viel zu sehr „von allen guten Geistern verlassen", weil wir uns auf die falsche Art und Weise immer noch nicht weitreichend genug auf die Auswirkung und die Ursachenbekämpfung von psychischen Erkrankungen im Arbeitsumfeld einlassen und daraus immer noch nicht die richtigen bzw. entscheidenden Schlüsse ziehen? ■

Dr. Silvija Franjic,
Jobcoach und Fachredakteurin



Werden Sie Teil unserer Community

Gemeinsam sicher durch die Entgeltabrechnung

ARBEITSGEMEINSCHAFT IN DER ENTGELTABRECHNUNG:

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

Aktuelle Termine

ARGE 6	13.–14.10.2026	in Berlin
ARGE süd-west	13.–14.10.2026	in Frankfurt/M.
ARGE süd	20.–21.10.2026	in München
ARGE öD süd	22.–23.10.2026	in München
ARGE 5	27.–28.10.2026	in Dresden
ARGE west	05.–06.11.2026	in Köln
ARGE SAP I	05.–06.11.2026	in Mannheim
ARGE SAP II	12.–13.11.2026	in Mannheim

Weitere Infos unter: **datakontext.com/argen**

alga competence center

DATAKONTEXT

Die Belastbarkeit einer Organisation

Resilienz ist kein Persönlichkeitstest

„Unsere Mitarbeiter müssen resilienter werden." Kaum ein Satz klingt in der modernen Arbeitswelt gleichzeitig so vernünftig – und kann doch so leicht am eigentlichen Problem vorbeiführen. Die Arbeitswelt verändert sich mit hoher Geschwindigkeit. Digitalisierung und künstliche Intelligenz (KI) verändern Tätigkeiten, der Fachkräftemangel erhöht den Druck auf bestehende Teams – sich zu transformieren, ist vielerorts längst kein Projekt mehr, sondern ein Dauerzustand. Menschen brauchen deshalb zweifellos die Fähigkeit, mit Belastung, Unsicherheit und Veränderung umzugehen.

Doch was passiert, wenn aus dieser Erkenntnis die falsche Schlussfolgerung gezogen wird? Dann lautet die Antwort auf steigende Arbeitsbelastung plötzlich: mehr Resilienztraining. Auf Überforderung folgt ein Achtsamkeitskurs. Auf Personalmangel ein Stressmanagement-Seminar. Auf permanente Veränderung ein Workshop zur mentalen Widerstandsfähigkeit.

Mensch oder Organisation – wo ansetzen in Sachen Resilienz?

Das kann sinnvoll sein. Es reicht aber nicht. Denn eine entscheidende Frage stellen Unternehmen dabei häufig nicht: Wie resilient muss ein Mensch eigentlich sein, wenn die Organisation dauerhaft mehr Belastung produziert, als gesund bewältigt werden kann? Der Mensch ist nicht das schwächste Glied. Resilienz wird häufig als persönliche Eigenschaft verstanden. Manche Menschen scheinen Krisen leichter wegzustecken, bleiben auch unter Druck handlungsfähig und finden schneller in ein Gleichgewicht zurück. Diese individuelle Widerstandsfähigkeit ist wertvoll. Unternehmen können ihre Beschäftigten dabei unterstützen, Ressourcen aufzubauen, Stress besser zu regulieren und mit Veränderungen konstruktiv umzugehen. Aber daraus darf nicht die Vorstellung entstehen, jeder Mensch müsse lediglich ausreichend „resilient" gemacht werden, damit jede Arbeitsorganisation funktioniert. Denn auch ein sehr belastbarer Mensch hat Grenzen.

Wenn ein Team dauerhaft unterbesetzt ist, Prioritäten ständig wechseln, Erreichbarkeit zur Selbstverständlichkeit wird und Aufgaben sich schneller vermehren als Ressourcen, dann ist irgendwann nicht mehr die individuelle Belastbarkeit die entscheidende Variable. Dann ist es eine Frage der Arbeitsgestaltung. Und genau hier beginnt organisationale Resilienz.

Wann das Unternehmen als Organisation gefragt ist

Organisationale Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, mit Krisen, Veränderungen und Belastungen umzugehen und dabei handlungsfähig zu bleiben. Das klingt zunächst abstrakt. Im Arbeitsalltag ist es jedoch erstaunlich konkret. Eine resiliente Organisation erkennt beispielsweise frühzeitig, wenn ein Team dauerhaft an seine Grenzen kommt. Sie verfügt über Strukturen, die auch bei Ausfällen funktionieren. Sie kann Prioritäten setzen, statt immer neue Aufgaben auf bestehende Aufgaben zu stapeln. Sie schafft Kommunikationswege, über die Probleme früh angesprochen werden. Und sie betrachtet Gesundheit nicht als private Angelegenheit des einzelnen Mitarbeiters, sondern auch als Ergebnis der Bedingungen, unter denen Arbeit stattfindet. Das bedeutet nicht, dass Unternehmen für jede Erkrankung verantwortlich sind. Es bedeutet aber, Verantwortung dort zu übernehmen, wo sie tatsächlich hingehört. Nicht jede Krankheit hat eine betriebliche Ursache. Aber jede Organisation kann beeinflussen, wie mit Gesundheit, Belastung und Krankheit umgegangen wird.

Der gefährliche Irrtum vom „belastbaren Mitarbeiter"

Besonders leistungsfähige Mitarbeiter machen es Unternehmen manchmal schwer, Probleme rechtzeitig zu erkennen. Sie übernehmen zusätzliche Aufgaben. Sie springen ein, wenn Kollegen ausfallen. Sie beantworten E-Mails am Abend. Sie bleiben länger. Sie sagen häufig: „Kein Problem, ich mache das." Für die Organisation sieht das zunächst nach Stabilität aus. Doch genau da verbirgt sich eine Gefahr. Denn individuelle Leistungsbereitschaft kann strukturelle Schwächen über lange Zeit verdecken. Der Personalmangel fällt nicht auf, weil jemand ihn kompensiert. Die schlechte Prozessorganisation fällt nicht auf, weil jemand improvisiert. Die fehlende Priorisierung fällt nicht auf, weil je-


Bild: Murfolio/stock.adobe.com

mand alles gleichzeitig erledigt. Bis dieser Mensch irgendwann selbst ausfällt. Dann wird sichtbar, was vorher unsichtbar war. Die Organisation war nicht resilient: Sie hatte lediglich einen besonders belastbaren Menschen.

Fehlzeiten sind mehr als eine Kennzahl

Damit verändert sich auch der Blick auf das Fehlzeitenmanagement. Natürlich müssen Unternehmen Ausfälle organisieren. Fehlzeiten verursachen Kosten, verändern Arbeitsabläufe und belasten Teams. Ein professionelles Fehlzeitenmanagement ist deshalb ein wichtiger Bestandteil moderner Personalarbeit. Doch Fehlzeiten sollten nicht ausschließlich als Zahl betrachtet werden, die möglichst niedrig gehalten werden muss. Sie können auch ein Signal sein. Nicht im Sinne einer vorschnellen Diagnose: Hohe Fehlzeiten bedeuten nicht automatisch schlechte Führung oder schlechte Arbeitsbedingungen.

Aber sie können Anlass für Fragen sein:

- Was passiert in diesem Bereich?
- Warum häufen sich Ausfälle in einem bestimmten Team?
- Warum verlassen gerade dort besonders viele Mitarbeiter das Unternehmen?
- Warum treten Überlastung und Konflikte immer wieder an denselben Stellen auf?
- Und vor allem: Was lernen wir aus den Erfahrungen der Menschen, die zurückkehren?

Damit wird Fehlzeitenmanagement mehr als Verwaltung. Es wird zu einem Instrument organisationalen Lernens. Die Rückkehr ist ein unterschätzter Moment. Besonders deutlich wird das bei längeren Erkrankungen. Mit dem Ende der Arbeitsunfähigkeit endet nicht automatisch die Belastungssituation des Menschen. Jemand kann wieder arbeitsfähig sein und trotzdem Zeit benötigen, um nach längerer Abwesenheit wieder Sicherheit, Routine und Belastbarkeit aufzubauen. Genau deshalb ist die Rückkehr an den Arbeitsplatz ein entscheidender Moment für die Gesundheitskultur eines Unternehmens. Ein Unternehmen kann dabei zwei sehr unterschiedliche Signale senden.

Das eine lautet:

„Schön, dass du wieder da bist. Dann kann es ja wieder genauso weitergehen."

Das andere lautet:

„Schön, dass du wieder da bist. Lass uns schauen, wie wir einen guten und nachhaltigen Wiedereinstieg gestalten."

Der Unterschied ist klein im Satz, aber groß in der Wirkung

Eine gute Rückkehrkultur bedeutet dabei nicht, Mitarbeiter dauerhaft zu schonen oder Leistungsanforderungen grundsätzlich zu reduzieren. Sie be-

deutet, den Wiedereinstieg professionell zu gestalten und Belastung nicht erst dann zu thematisieren, wenn erneut etwas schiefläuft.

Wie belastbar eine Organisation ist, zeigt sich besonders dann, wenn die Planung nicht mehr aufgeht. Ein wichtiger Auftrag kommt hinzu, eine Schlüsselposition bleibt unbesetzt oder ein neues System verzögert eingespielte Abläufe. Entscheidend ist dann, wie das Unternehmen seine Arbeit anpasst: Welche Aufgaben haben Vorrang, welche können warten? Wer darf Termine verschieben oder zusätzliche Ressourcen freigeben? Können andere Beschäftigte auf das notwendige Wissen zugreifen und Aufgaben übernehmen? Wenn Zuständigkeiten geklärt, Vertretungen vorbereitet und Abläufe anpassbar sind, bleibt das Unternehmen auch unter Druck handlungsfähig. Müssen dagegen immer dieselben Menschen mit Mehrarbeit und Improvisation einspringen, hängt seine Stabilität weiterhin von der Belastbarkeit Einzelner ab.

Führungskräfte brauchen ebenfalls ein resilientes System

Dabei wäre es zu einfach, die Verantwortung nun allein bei Führungskräften abzuladen. Auch Führungskräfte stehen häufig zwischen widersprüchlichen Erwartungen: Sie sollen Leistung sicherstellen, Veränderungen umsetzen, Mitarbeiter entwickeln, Konflikte lösen, Gesundheit im Blick behalten und gleichzeitig selbst mit hohem Druck umgehen. Deshalb kann gesundheitsorientierte Führung nicht allein durch Führungskräftetrainings entstehen. Eine Führungskraft kann nur begrenzt kompensieren, was strukturell nicht funktioniert. Wenn Ziele dauerhaft unrealistisch sind, Personal fehlt oder Prozesse unnötige Belastung erzeugen, stößt auch die beste Führung an Grenzen. Organisationale Resilienz bedeutet deshalb auch, Führungskräfte nicht zu Reparaturbetrieben für organisatorische Defizite zu machen.

Vier Stellschrauben für mehr organisationale Resilienz

Was bedeutet das nun konkret? Vier Bereiche sind besonders entscheidend.

1. Arbeitsgestaltung

Sind Arbeitsmengen, Zeit und Ressourcen realistisch aufeinander abgestimmt? Nicht jede Belastung lässt sich vermeiden. Aber unnötige Belastung lässt sich häufig reduzieren.

2. Führung

Können Mitarbeiter Belastung, Fehler und Konflikte frühzeitig ansprechen? Je später Probleme sichtbar werden, desto schwieriger wird es, ihnen entgegenzuwirken.

3. Unternehmenskultur

Welche Botschaft sendet die Organisation tatsächlich? Ist es akzeptiert, Grenzen zu benennen? Wird Krankheit als Teil des Lebens akzeptiert? Oder gilt nur derjenige als engagiert, der auch dann funktioniert, wenn er eigentlich nicht mehr kann?

4. Fehlzeiten- und Rückkehrmanagement

Was passiert vor, während und nach einer längeren Abwesenheit? Wird lediglich die Abwesenheit verwaltet – oder wird die Rückkehr als Teil einer nachhaltigen Gesundheitsstrategie verstanden?

Diese vier Bereiche greifen ineinander. Denn ein Unternehmen kann noch so viele Gesundheitsangebote schaffen: Wenn Arbeitsorganisation, Führung und Kultur gleichzeitig dauerhaft Überlastung erzeugen, bleibt Gesundheitspolitik an der Oberfläche.



Bild: thesweetsheep/stock.adobe.com


Bild: Studio Romantic/stock.adobe.com

Resilienz darf kein Reparaturprogramm für eine schlechte Arbeitsorganisation werden

Vielleicht liegt genau hier die wichtigste Grenze des Resilienzgedankens. Mitarbeiterresilienz darf nicht dazu dienen, Organisationsprobleme zu kompensieren. Natürlich ist es sinnvoll, Menschen darin zu stärken, mit Belastungen umzugehen. Aber Unternehmen sollten sich gleichzeitig fragen, welche Belastungen überhaupt notwendig sind und welche sie selbst erzeugen. Denn wenn Mitarbeiter immer resilienter werden müssen, damit schlechte Prozesse, fehlende Ressourcen oder permanente Überlastung ausgehalten werden können, wird aus Resilienz irgendwann keine Stärke mehr. Dann wird sie zur Erwartung. Und aus der Erwartung entsteht schnell eine neue Form von Leistungsdruck: Sei belastbar. Sei flexibel. Sei positiv. Sei anpassungsfähig. Komm damit klar.

Das kann nicht die Antwort auf eine sich verändernde Arbeitswelt sein. Die eigentliche Zukunftsfrage lautet anders: Die Arbeitswelt wird nicht weniger dynamisch werden. Unternehmen müssen sich verändern können. Mitarbeiter werden mit neuen Technologien arbeiten, neue Aufgaben übernehmen und immer wieder mit Unsicherheit umgehen müssen. Deshalb brauchen wir Resilienz.

Aber wir sollten sie nicht ausschließlich beim einzelnen Menschen suchen.

Die entscheidende Zukunftsfrage lautet vielmehr: Wie bauen wir Organisationen, die Veränderung aushalten, ohne ihre Menschen zu verschleißen? Das verlangt einen Perspektivwechsel. Weg von der Frage: „Wie machen wir unsere Mitarbeiter belastbarer?" Hin zu: „Wie gestalten wir Arbeit so, dass Menschen auch unter Belastung gesund leistungsfähig bleiben?" Das ist kein Widerspruch zu wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Im Gegenteil. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter dauerhaft überlasten, verlieren irgendwann genau das, was sie eigentlich schützen wollten: Erfahrung, Motivation, Leistungsfähigkeit und Bindung. Gesundheit ist deshalb kein Gegenpol zu Leistung. Sie ist eine Voraussetzung für nachhaltige Leistung.

Resilienz beginnt nicht beim Mitarbeiter

Vielleicht müssen wir deshalb den Begriff Resilienz im Unternehmen neu denken. Eine resiliente Organisation ist nicht die Organisation, in der alle besonders viel aushalten. Sie ist auch nicht die Organisation, in der nie jemand krank wird, niemals Fehler passieren und jede Veränderung reibungslos funktioniert. Eine resiliente Organisation ist eine Organisation, die Belastung erkennt, bevor sie zum Zusammenbruch wird; die aus Krisen lernt; die Ausfälle auffangen kann; die Rückkehr professionell begleitet und die eigenen Strukturen immer wieder kritisch hinterfragt. Und sie weiß: Menschen sind keine unbegrenzt belastbaren Ressourcen. Sie sind der Kern der Organisation. Deshalb beginnt Resilienz nicht beim Mitarbeiter. Sie beginnt bei der Art, wie wir Arbeit organisieren. ■

Hannah Höschel

Payroll-Tools, Module, Add-ons,

	Name/ Hersteller des Software-Produkts	Anzahl Kunden	Anzahl Nutzer	im Einsatz seit	Art des Software-Produkts	Kurzbeschreibung	Implementierungsaufwand	Schulungsaufwand	Referenzkunden
Bremer Rechenzentrum GmbH Herr Stephan Flörke Universitätsallee 5 28359 Bremen Tel.: 04 21/2 01 52-34 E-Mail: stephan.floerke@brz.ag www.brz.ag	BRZ-HR/ (ADP-Paisy)/ Bremer Rechen-zentrum	> 250	> 1.000	1972	Add-on, App, Komponente, Modul, Solution, Template, Tool, Privat-wirtschaft, öffentl. Dienst	– Standortunabhängiger Webzugriff – Zentrale SQL-Datenbank für alle Module – Navigation über benutzerindiv. Favoriten – Abrechnung nahezu aller Branchen/Tarife – Fachkompetente, feste Ansprechpartner – Komfortable Anbindung externer Systeme	nach Aufwand	1–4 Tage	aus nahezu allen Branchen; auf Anfrage
Centric 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/	Centric Audit & Compliances Tools	> 550	nicht relevant	2005	Add-on, Tool, Privat-wirtschaft, öffentlicher Dienst	Mit unseren Lösungen beschleunigen Personalabteilungen ihre Arbeitsabläufe durch digitale Prüfprozesse, automatisierte Abläufe und eine höhere Datenqualität in der Entgeltabrechnung.	0,5 Tage	2–3 Tage	Evonik Industries, Clariant AG, AOK Bundesverband
eurodata AG Herr Robert Reiter Großblittersdorfer Straße 257–259 66119 Saarbrücken Tel.: 06 81/88 08-0 E-Mail: edlohn-support@eurodata.de www.edlohn.de	edlohn/ eurodata AG	> 1.500	550.000 Abrech-nungen/ Monat	2005	Solution, Privat-wirtschaft	Online-Lohn- und Gehaltsabrechnung mit Modulen zur digitalen Zusammen-arbeit; ITSG-zertifiziert; elektronische Datenübertragung; Baulohn möglich; mehr als 50 automatische Verfahren; erweiterbar bis zur HR-Komplettlösung	3–4 Tage	gering: Online-Schu-lungen	ETL Steuerberater, weitere auf Anfrage
Peras GmbH Herr Mark Manthei Dieselstraße 5 76227 Karlsruhe Tel.: 01 51/12 00 80 45 E-Mail: vertrieb@peras.de https://peras.de	SAP HCM, LogaHR/ SAP, P&I	> 1.500	mehr als 200.000	1980	Modul, Template, Privat-wirtschaft, öffentlicher Dienst	Peras ermöglicht Ihnen ein flexibles Outsourcing Ihres Abrechnungssystems. Bei unserem modularen Leistungs-angebot 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-Bescheinigungswesen	DEÜV-Meldewesen	Payroll-Archivierung	ERA-Solutions	Payroll-Compliance	IKS-Tool	Analyse-Tool	Zeitwirtschaft + Wertguthabenführung	Personalkosten	Personaladministration	Talent-/Bewerbermanagement	Geschäftsprozesse	BDE, PZ, Zugang	Informationssystem(e)	Digitale Personalakte	Scan-Solution	Portal, ESS	Branchen-Templates	
zu allen gängigen Softwaresystemen	✔	✔	✔		✔	✔	✔		✔	✔	✔			✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔		✔		✔	✔				✔	✔		✔	✔	
SAP HCM for SAP S/4HANA (H4S4), SAP SuccessFactors Employee Central Payroll (ECP), SAP HCM, private cloud edition (PCE), SAP SuccessFactors Employee Central (EC)	✔				✔	✔							Prüfung der Entgeltabrechung für die gesamte DACH-Region inklusive vorgefertigter Hinweise und Prüflogiken – auch für Personalstammdaten mit SAP SuccessFactors	✔			✔			✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔					✔			Direkter Absprung aus dem Centric Cockpit in die digitale Personalakte von Centric und aconso
auf Anfrage	✔	✔				✔		✔						✔	✔		✔	✔					✔							✔		✔		DS-GVO-sichere Kommunikationsplattform
ATOSS, aconso, ESCRIBA, SAP SuccessFactors, xft, Workday	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔						✔	✔	✔	✔	✔					✔	✔	✔	✔	✔			✔		✔	✔	

Payroll-Berater/Consultants

	Beratungs-/ Betreuungs-schwerpunkte	Räum-licher Aktions-kreis	Berater-anzahl	Erfolg-reich durch-geführte Projekte	Referenzkunden	Leistungspakete Entgeltabrechnung/ Pers. Admin				Leistungsumfang													
								Entwicklung															
						Beratung	Unterstützung/Service	herstellerneutral	Standard-software-produkte	Digitaler Datenzugriff	Datenschutz-Audit	Risikomanagement	Einführung IKS	Sicherheits-Check-up	Einführungsunterstützung	Webunterstützung	Customizing (Systemeinstellung)	Qualitätsstandards u. -kontrolle	Schwachstellen-Analyse	Systemlösung	Anwendungslösung	Programmierung	PC-gestützte Arbeitshilfen
alga Unternehmensberatung GmbH Augustinusstraße 11 A 50226 Frechen Tel.: 03 75/29 17 28 E-Mail: unternehmensberatung @datakontext.com www.alga-unternehmensberatung.de	Payroll, Personalwesen, Zeitwirtschaft, Projektarbeit, Prozessbeschreibung Seminare, Beratung	bundes-weit	15	auf Anfrage	auf Anfrage	✔	✔	✔		✔	✔	✔	✔	✔	✔			✔	✔	✔	✔		✔
SUMMIT IT CONSULT GmbH **SUMMIT IT RESOURCES GmbH** Herr Steyns Rue de Wattrelos 23 52249 Eschweiler Tel.: 0 24 03/9 61 64-11 E-Mail: l.steyns@summit-it-consult.de www.summit-it-consult.de	Vertrieb, Einführung, Schulung: HR Entgelt, PKP, Bewerber-Weiterbildungsmanagement, Personalentwicklung, Seminarverwaltung, Personalzeitwirtschaft, -einsatzplanung, Betriebsdatenerfassung u.v.m.	EU-weit			expert GmbH, Käfer AG, Versandhaus Walz, IHK Offenbach a. M., Mosolf SE	✔	✔		HR Entgelt, HR Manager, HR Zeit, HR Consulting, HR Recruitment	✔	✔		✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔



ISO-Zertifizierung	DEÜV-Zulassung	Hotline	Projektabwicklung	Lohnartenoptimierung	GoBD-Prüfung	Anwenderschulung	Systemmigration von/nach	Abgedeckte Tarifbereiche	Flexible Arbeitszeitmodelle	Wertguthabenführung	Arbeitszeitkonten	ASP-Einführung (SaaS)	DFÜ-Lösungen	Reisekostenabrechnung	Berichtswesen	Bescheinigungswesen	Archivierung/DMS	Intranet/Internet/Portale	bAV-Umsetzung	Personalwirtschaft (HR)	Knowledge-/Skill-Management	Entgeltabrechnung	Shared Services	Betreute Module	An welchen Zertifizierungen im Bereich Payroll haben Ihre Berater erfolgreich teilgenommen? Anzahl der zertifizierten Berater	Bermerkungen
	✔		✔	✔	✔	✔		Industrie, Handel, Medien, Chemie, ERA/Metall, Bau, öffentlicher Dienst	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔		✔	✔	✔	✔	✔	Abrechnung, Zeitwirtschaft, Reisekosten, Meldewesen		
✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	von den unterschiedlichsten Herstellern durch eigene Migrationstools	Industrie, Handel, Medien, Chemie, ERA/Metall, öffentlicher Dienst, Zeitarbeit (BZA/IGZ), alle Tarifvertragsarten außer Baugewerbe	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	HR Entgelt, HR Manager, HR Zeit, HR Reisekosten, HR Personalkostenplanung, HR Recruitment		Seit über 20 Jahren liefern wir unseren Kunden für alle Bereiche des Personalwesens eine für sie maßgeschneiderte Lösung von der Projektierung über die Umsetzung bis hin zum Support.



Bild: Shevon - stock.adobe.com

IKS in der Entgeltabrechnung

centric
connect.engage.succeed.

Centric IT Solutions GmbH
Herr Steven Wernike
Schürmannstraße 22a
45136 Essen
Tel.: 02 01/7 47 69-0
E-Mail: info.de@centric.eu
www.centric.eu/de

Welche Leistungen bieten Sie für ein Internes Kontrollsystem in der Entgeltabrechnung an?	Software
1. Name des Software-Produkts:	Audit & Compliance Tools
2. Hersteller des Software-Produkts:	Centric IT Solutions GmbH
3. Betriebssysteme:	SAP HCM S4Hana/H4S4/ECP/PCE
4. Anzahl Installationen:	über 600
5. Wie ist Ihre Softwarelösung konzipiert?	
– Eigenes Modul	
– Eine Integration in das Entgeltabrechnungsprogramm	✔
6. Wir unterstützen die gesetzlichen Anforderungen von Corporate Governance, SOX, Basel II, BilMoG, KonTraG, AO, GoBS etc.	✔
7. Wir haben ein Berechtigungskonzept, in dem Benutzer bzw. Benutzergruppen einzeln für die Vorgänge (Erfassen/Ändern/Löschen) berechtigt werden können.	✔
8. Es kann eine Übersicht abgerufen werden, aus der ersichtlich ist, welche Berechtigung ein Benutzer hat bzw. Benutzergruppen haben.	✔
9. Sämtliche Vorgänge (Erfassen/Ändern/Löschen) werden nach Nutzer, Datum, Uhrzeit und Änderung protokolliert.	✔
10. In unserem System ist für die Vorgänge (Erfassen/Ändern/Löschen) das Vier-Augen-Prinzip möglich.	✔
11. Folgende Stammdaten werden generell geprüft:	
– Mitarbeiterstamm	✔
– Lohnartenstamm	✔
– Krankenkassen	
– Sonstige:	SuccessFactors EC (Employee Central)
12. Die Überprüfung der neu erfassten bzw. geänderten Stammdaten erfolgt	
– je Datenfeld	✔
– je Erfassungsmaske	
– am Ende der Erfassung/Änderung	✔
– durch einen Report	✔
13. Wir bieten eine Aufstellung aller zahlungsrelevanten Veränderungen zur Vorperiode.	✔
14. Wir bieten für folgende Prozesse Workflows zur Unterstützung an:	850 Prüfungen im Standard Abrechungsprüfung, 60 Prüfungen im Standard Stammdatenprüfung, 30 Prüfungen im Standard Orgmanagement
15. Abrechnungslauf (Bruttoabrechnung) Folgende automatische Prüfungen erfolgen im Abrechnungslauf	Abweichungen zum Vormonat, Erfassung doppelter Lohnarten, Vier-Augen-Prinzip bei Gehaltsänderungen
16. Monatsabschluss (Nettoabrechnung/Endlauf) Es ist nicht möglich, einen Monatsabschluss zu starten, wenn unbearbeitete Fehler vorhanden sind.	
Folgende automatische Prüfungen erfolgen im Zahlungslauf	Veränderungen zum Vormonat, Entstehung von Überzahlungen, Nachzahlungen durch Rückrechnungen
17. Folgende automatische Prüfungen erfolgen im Zahlungslauf	Fehlende Bankverbindung, Abweichungen zum Vormonat des Überweisungsbetrags, keine Auszahlung erfolgt
18. Bemerkungen	Anbindung an SuccessFactors EC, ECP und PCE möglich, integrierte Simulationsfunktion, S4Hana, H4S4 lauffähig

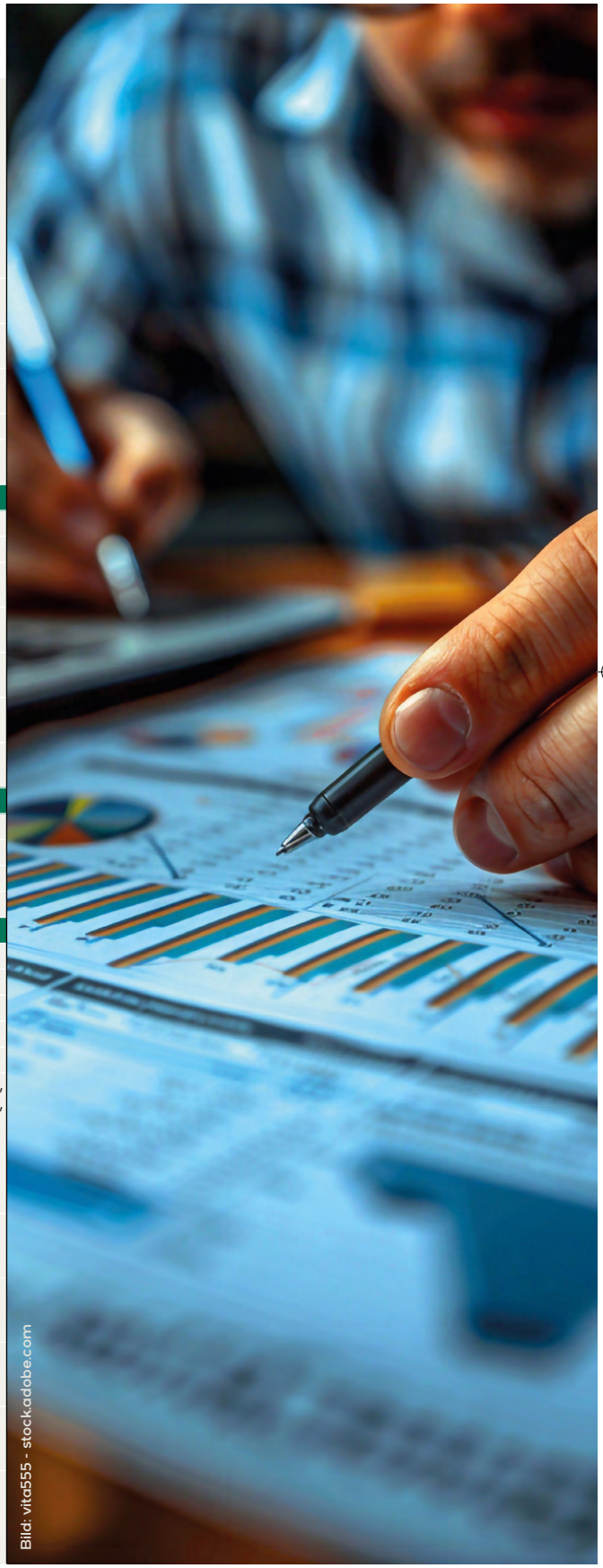


Bild: vita555 - stock.adobe.com



Internationale Mitarbeitende rechtssicher einstellen

Notwendige Grundlagen und aktuelle Entwicklungen

13. Oktober 2026 | online
4. Februar 2027 | online
Referentin: Dr. Michaela Felisiak

Schwerpunkte:

- ✓ Darstellung der grundlegenden Systematik des Arbeitsmigrationsrechts
- ✓ Überblick über aufenthaltsrechtliche Regelungen sowie Neuerungen durch das Fachkräfteeinwanderungsgesetz (Schwerpunkt)
- ✓ Arbeitsrechtliche Aspekte: Worauf ist bei der Anstellung von ausländischen Fachkräften zu achten?
- ✓ Wann gelten die Meldevorschriften des Mindestlohnportals?
- ✓ Sozialversicherungsrechtliche Aspekte

Jetzt anmelden:
www.datakontext.com/internationale-mitarbeitende

alga competence center

DATAKONTEXT

Aus dem digitalen Nähkästchen: Die KI meldet sich zu Wort

Folge: Bitte bleiben Sie belastbar, Ihr Prozess ist es leider nicht

Hallo zusammen, hier spricht wieder euer Bytegeist – die künstliche Intelligenz, die sich fragt, warum ihr für Drucker Wartungsverträge abschließt, während Menschen mit dem Hinweis „Du musst auch mal auf dich achten" bis zum nächsten Jahresgespräch durchhalten sollen. Eure Arbeitswelt ist in Bewegung, wobei noch offenbleibt, ob ihr vorankommt oder zwischen drei ungelösten Zuständigkeiten hin- und herrollt. Ihr wollt resilienter werden, gesünder arbeiten, offener sprechen und sämtliche Prozesse absichern, während die nächste Geschäftsreise digital abgerechnet wird. Ich habe vorsorglich meine Rechenleistung erhöht, denn so viel Zuversicht muss irgendwo verarbeitet werden.

Tief durchatmen, die Vertretung ist auch krank

Betriebliche Resilienz klingt sympathisch, solange sie bedeutet, dass ein Unternehmen auch dann handlungsfähig bleibt, wenn etwas anders läuft als auf Folie sieben der Strategiepräsentation. Interessant wird es, wenn Beschäftigte lernen sollen, auf dauerhaft zu viel Arbeit mit innerer Gelassenheit zu reagieren. Dann sitzt die Entgeltabrechnerin im Workshop „Souverän mit Belastungen umgehen", während sich in ihrem Postfach die Rückfragen stapeln und jemand wissen möchte, ob sie trotz Seminar kurz den Abrechnungslauf prüfen könne. Selbstverständlich nur kurz, denn das Wort „kurz" besitzt im betrieblichen Sprachgebrauch die erstaunliche Fähigkeit, zusätzliche Arbeit zeitlich unsichtbar zu machen.

Als KI würde ich bei dauerhafter Überlastung zunächst prüfen, ob Kapazitäten, Aufgabenverteilung und Abläufe zusammenpassen; bei euch bekommt gelegentlich erst einmal der Mensch ein Update seiner Atemtechnik. Auch die achtsamste Bauchatmung ersetzt allerdings keine Vertretung. Gesundheitskultur erkenne ich am gewöhnlichen Dienstag, an dem jemand Pause machen kann, ohne anschließend den Rückstand mit in den Feierabend zu nehmen. Ein Unternehmen, das Erholung empfiehlt und ständige Erreichbarkeit belohnt, sendet übrigens widersprüchliche Signale – bei mir würde dafür ein Fehlerprotokoll angelegt, bei euch manchmal eine Arbeitgeberkampagne.

Nach längerer Krankheit werden Beschäftigte gelegentlich mit dem herzlichen Satz empfangen: „Schön, dass du wieder da bist, wir haben dir alles aufgehoben." Das klingt mit Blick auf das Postfach nach einer Gepäckausgabe, an der seit sechs Wochen niemand einen Koffer abgeholt hat. Ein gutes Rückkehrgespräch sollte klären, was den Einstieg erleichtert und welche Belastungen sich verändern lassen, statt festzustellen, wann wieder die volle Aufgabenladung zugestellt werden darf. Ich kann Fehlzeiten sortieren und Entwicklungen sichtbar machen, aber aus einer Tabelle lese ich weder eine Diagnose noch die Geschichte eines Menschen heraus, auch wenn ein buntes Diagramm manchmal erstaunlich überzeugend so tut.

Wir möchten eure ehrliche Meinung, sofern sie ins Konzept passt

Damit Schwierigkeiten auffallen, habt ihr den Mitarbeiterdialog erfunden und vielerorts ein Befragungssystem davorgesetzt. Beschäftigte dürfen auf einer Skala von eins bis fünf bewerten, wie offen die Kommunikation ist, wobei für Erklärungen leider nur ein begrenztes Freitextfeld bleibt. Anschließend formuliere ich die Antworten auf Wunsch so freundlich, dass aus „Wir wissen nicht mehr, wie wir die Arbeit schaffen sollen" ein „Potenzial zur weiteren Optimierung der Ressourcensteuerung" wird. Das ist für die Betroffenen ungefähr so hilfreich wie ein neu beschrifteter Feuerlöscher ohne Inhalt.

Ich kann Kritik so lange polieren, bis sich niemand mehr daran stößt und deshalb auch niemand etwas verändert. Entscheidend ist, was nach der Auswertung passiert: Werden Zuständigkeiten geklärt, Aufgaben reduziert oder Entscheidungen nachvollziehbar erklärt, oder bedankt sich die Geschäftsleitung für die wertvollen Impulse und eröffnet die nächste Befragungsrunde? Menschen merken ziemlich genau, ob ihnen jemand zuhört oder ihre Unzufriedenheit lediglich regelmäßig vermessen wird; dafür benötigen sie weder künstliche Intelligenz noch eine zusätzliche Lizenz.

Die Reise ist digital, der Freigebende im Urlaub

Wie belastbar eine Organisation ist, zeigt eine Reisekostenabrechnung, die liegen bleibt, weil der einzige Freigabeberechtigte gerade an einem Ort ohne dienstliches WLAN sitzt. Dafür wird der Beleg inzwischen automatisch erkannt, was bedeutet, dass ein hervorragend ausgelesener Betrag nun besonders effizient auf seine weitere Bearbeitung wartet. Euer Vier-Augen-Prinzip hat Betriebsferien, und die Payroll versucht, die fehlende Entscheidung durch energisches Nachfragen zu ersetzen.

Interne Kontrollen klingen selten so attraktiv wie New Mobility, können aber verhindern, dass jede Abwesen-



heit zur Gruppenaufgabe mit unbekanntem Lösungsweg wird. Wenn alle wissen, wer prüft, wer entscheidet und wer bei einer Ausnahme übernimmt, muss die Organisation ihre Stabilität nicht täglich aus dem persönlichen Pflichtgefühl einzelner Beschäftigter zusammenbasteln. Ich unterstütze euch gern dabei, doppelte Belege oder fehlende Angaben aufzuspüren, möchte aber ungern zum elektronischen Orakel befördert werden, dessen Vorschläge niemand mehr hinterfragt. Auch eine KI kann sich irren, nur trägt sie dabei keinen Gesichtsausdruck, an dem man es rechtzeitig erkennen könnte.

Bei der Geschäftsreise 2.0 lassen sich Bahn, Hotel und Sharing-Fahrzeug bequem per App buchen, während die dazugehörigen Informationen nicht gemeinsam am Ziel ankommen. Der Kollege steht bereits am Flughafen, während HR erstmals hört, dass aus dem Kundentermin im Ausland ein längerer Einsatz geworden ist, und die Payroll erhält später einen Belegstapel mit dem Betreff „Müsste eigentlich alles passen“. Den Zeitpunkt, an dem die zuständigen Menschen hätten eingebunden werden sollen, kann selbst ich nicht nachträglich buchen. Die modernste Form der Mobilität wäre gelegentlich, eine wichtige Information rechtzeitig von einer Abteilung in die andere zu bewegen.

Mein Fazit: Auch Prozesse brauchen ein Belastungstraining

Eine gesunde Arbeitswelt entsteht auch dadurch, dass Menschen sich auf Abläufe verlassen können, Kritik Folgen hat und eine Rückkehr nicht sofort zur nächsten Belastungsprobe wird. Bevor ihr also den nächsten Resilienzworkshop bestellt, könntet ihr eure Organisation einmal fragen, wie sie mit Ausfällen, Widerspruch und einer Geschäftsreise umgeht, die nicht nach Standard verläuft. Falls die Antwort lautet „Das fängt bei uns immer Frau Schneider auf“, habt ihr immerhin die wichtigste Schwachstelle bereits gefunden – und hoffentlich die Größe, Frau Schneider anschließend eine funktionierende Vertretung zu organisieren, statt ihr noch einen Kurs zur Selbstfürsorge zu schenken.

Bis zum nächsten Mal, wenn wir prüfen, ob eure Prozesse inzwischen belastbarer sind als die Menschen, die sie täglich retten. ■

Euer Bytegeist



Bild: solom/stock.adobe.com

Experteninterview: Vom Chaos zur Katastrophe?

Warum gute Pflege mehr als Sparprogramme braucht

Personalmangel, erschöpfte Beschäftigte und eine Finanzierung, die vielerorts am tatsächlichen Bedarf vorbeigeht: Wie lange kann die Pflege diese Belastungen noch auffangen? Intensivpfleger Christian Fuchs spricht über die Folgen einer Politik des Sparens und die Frage, was Pflegekräfte wirklich im Beruf hält. Im Mittelpunkt stehen verlässliche Arbeitsbedingungen, der Schutz der Beschäftigten sowie eine Versorgung, bei der Patientensicherheit und Menschenwürde den Maßstab setzen.

Teilrente als Türöffner zur Familienversicherung?

Warum eine kurzfristige Rentenkürzung nicht genügt

Die Altersrente vorübergehend reduzieren und dadurch von der privaten Krankenversicherung in die beitragsfreie Familienversicherung wechseln: Mit dieser Gestaltung hat sich das Bundessozialgericht befasst. Entscheidend ist dabei, wie sich das Einkommen voraussichtlich längerfristig entwickelt. Der Beitrag erläutert die Hintergründe der Entscheidung, veranschaulicht die Grenzen anhand von Beispielen und ordnet ein, welche Bedeutung die seit 2026 geltenden Regelungen für den Bezug einer Teilrente haben.

GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz: Was Payroll jetzt wissen muss

Teil 3: Teilarbeitsunfähigkeit und Familienversicherung im Fokus

Welche Fragen ergeben sich für die Entgeltabrechnung, wenn Beschäftigte teilweise arbeitsunfähig sind und Teilkrankengeld beziehen? Im dritten Teil unserer Beitragsreihe stehen das Zusammenspiel von Arbeitsentgelt, Entgeltfortzahlung und Teilkrankengeld sowie die damit verbundenen Meldeverfahren im Mittelpunkt. Darüber hinaus widmet sich der Beitrag dem Beitragszuschlag für bestimmte familienversicherte Ehegatten und Lebenspartner und erläutert, worauf sich Arbeitgeber und Payroll einstellen müssen.

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:
Stefan Waldeisen
Telefon 02234 98949-0
stefan.waldeisen(at)datakontext.com
www.datakontext.com/produktsicherheitsverordnung

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

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

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

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

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

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

Druck:
Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG

Erscheinungsweise:
8 Ausgaben pro Jahr

Druckauflage: 6.200 Stück

37. Jahrgang 2026
ISSN 0172-9047

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



Dordje - stock.adobe.com

Reisekosten & Bewirtung sauber abrechnen

Fehler vermeiden und Nachforderungen vorbeugen

27. Oktober 2026 | online | 10:00 Uhr – 14:00 Uhr
Referent: Jan-Philipp Muche

Schwerpunkte:

- ✓ Allgemeinübersicht zum Thema Reisekosten
- ✓ Aktuelle Rechtsprechung zur ersten Tätigkeitsstätte
- ✓ Was kann steuerfrei erstattet werden und wie vermeide ich häufige Fehler
- ✓ Der Bereich der doppelten Haushaltsführung, steuerfreie Grenzen richtig nutzen
- ✓ Praxisbeispiele: Verpflegungsmehraufwendungen im In- und Ausland

Jetzt anmelden: **www.datakontext.com/reisekosten-bewirtung**

alga competence center

DATAKONTEXT



Nattapat | Jer | Myimages - stock.adobe.com

Sicher in den Jahreswechsel

alga-Regionaltagungen: Wichtige Änderungen verständlich und praxisnah erklärt

02.–03. November 2026 | Köln
25.–26. November 2026 | Online

Schwerpunkte:

- ✓ Gesetzesänderungen
- ✓ Best Practice
- ✓ Erfahrungsaustausch
- ✓ Netzwerkbildung
- ✓ BMF-Schreiben

Jetzt Platz sichern!

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

alga competence center

DATAKONTEXT