

Infothek für Unternehmer

Generationswechsel in kleinen
und mittleren Unternehmen

**Gebietsdirektion
Michael Tollmann e.K. & Team**

Standort Bonn:
Von-Groote-Platz 20
53173 Bonn
Tel. 0228 329660
buero.tollmann@zuerich.de
www.zurich.de/tollmann

Standort Köln:
Grengeler Mauspfad 93
51147 Köln
Tel. 0176 61064555
christian.sterk@zuerich.de



Editorial

Sehr geehrte Geschäftspartnerinnen,
sehr geehrte Geschäftspartner,

in der 6. Ausgabe unserer „Infothek für Unternehmer“ haben wir für Sie, die aktuellen Trends rund um das Personalmanagement aufbereitet. Dieses Thema ist sehr facettenreich und vielschichtig. Wir beleuchten für Sie die Inhalte wie anstehende Generationenwechsel, Möglichkeiten der betrieblichen Altersvorsorge, Bewältigung des Fachkräftemangels bis hin zur erfolgreichen Mitarbeiterbindung von der Ausbildung bis zum Rentenstart.

Wie gewohnt erhalten Sie mit unserem Magazin nicht nur tiefgehende Informationen und Fakten, sondern auch hilfreiche Tipps und Anregungen zur praktischen Umsetzung in Ihrem Unternehmen.

Wir freuen uns, wenn Sie in unserem Dossier Antworten auf Ihre Fragen für Ihren Business-Alltag finden.

Viel Freude beim Lesen!



Inhalt

Generationenwechsel: Die Babyboomer verlassen die Arbeitsbühne	3
Aufmerksamkeiten und Belohnungen als Teil der Wertschätzungskultur	4
Die Viertageweche als Wettbewerbsfaktor bei der Stellenbesetzung	5
Binden der Mitarbeiter mithilfe der betrieblichen Altersvorsorge (BAV)	5
Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Planung der Nachfolgeregelung?	7
Neue Arbeitsmodelle verändern die Arbeitswelt für Angestellte und Arbeitgeber	8
Mit der Beschäftigung von Rentnern dem Fachkräftemangel begegnen	9
Beteiligungsmodelle für Mitarbeiter	10
Leadershiptrends 2023	11
Mitarbeiterbindung über Jahrzehnte	12

Generationenwechsel: Die Babyboomer verlassen die Arbeitsbühne

Bereits seit Jahren befindet sich der deutsche Arbeitsmarkt in der Vorbereitungsphase für die Zeit, wenn die Babyboomer den Markt verlassen haben und eine große Lücke an Fachkräften zurückgeblieben ist. Die sogenannten Babyboomer sind die geburtenstarken Jahrgänge der 50er- und 60er-Jahre. Geboren pünktlich zum Wachstumsstart der deutschen Wirtschaft in einer friedlichen Zeit nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs.

Seit Jahren treffen die Babyboomer wichtige Entscheidungen, sie besetzen aktuell immer noch viele Führungspositionen im Management. Zahlenmäßig sind sie sowieso allen anderen Generationen überlegen und für viele auch gar nicht wegzudenken. Nach einer Hochrechnung aus dem Berichtsjahr 2021 werden bis zum Jahr 2036 laut Angaben des Statistischen Bundesamtes 12,9 Millionen Erwerbspersonen das Renteneintrittsalter erreicht haben. Dieser Personenkreis entspricht fast 30 Prozent der auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen.

Doch was hat die Babyboomer ausgemacht? Sie sind nicht nur zahlenmäßig zu bewerten. Im Nachhinein wird man sich sicherlich an eine oder mehrere beschreibende Merkmale erinnern.

Ende einer starken Ära

Jetzt nehmen sie sukzessive Abschied und wollen von jüngeren Generationen ersetzt werden. Es folgen die Generationen X, Y und Z – und jede hat ihre eigenen Merkmale.

Hier ein kurzer Überblick:

Die **Generation X** wurde in der Zeit zwischen 1966 und 1980 geboren. Auch Bezeichnungen wie Generation Golf, Turnschuhgeneration oder auch Null-Bock- oder No-Future-Generation hängt ihr an. Mit dem Credo „arbeiten, um zu leben“ ist der Unterschied zur Vorgänger Generation bestens beschrieben. Es gilt nicht mehr „leben, um zu arbeiten“ – stattdessen rutscht die Arbeit im Ranking nach hinten und wird zu einem Mittel zum Zweck. Zeit ist wichtiger als Geld und in den Mittelpunkt rückt der Wunsch nach einer hohen Lebensqualität. Eine ausgeglichene Work-Life-Balance ist stets im Blick und dominiert die ganze Generation. Unabhängigkeit, Individualismus und selbstständiges Arbeiten sind Orientierungspunkte für diese Generation.

Die **Generation Y** wird in eine Welt der Globalisierung, des Klimawandels und des Terrorismus hinein geboren. Die Jahrgänge 1981 bis 1995 sind teils im digitalen Zeitalter aufgewachsen,

Hohe Arbeitsmoral

Die meisten Erwerbstätigen aus dieser Geburtszeit sind bekannt dafür, ihre Arbeit gut machen zu wollen. Das hatte die Senkung der Arbeitslosenquote und die Steigerung des Wohlstandes zur Folge. Kleinere und größere Wehwehchen wurden häufig ignoriert, um die Pflicht zu erfüllen. Auch der Begriff „Workaholic“ fällt oft in diesem Zusammenhang. Heute ist klar, manchmal war alles zu viel. Denn auch das sogenannte Erschöpfungssyndrom Burn-out wurde von dieser Generation geprägt.

Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber

Teampayer, auf die man sich verlassen kann, Netzwerke, die über Jahrzehnte gepflegt werden, und immer loyal – ein ganzes Arbeitsleben in einem Unternehmen oder ein erster Wechsel nach Jahrzehnten: Was für jüngere Generationen fast nicht vorstellbar erscheint, gehört bei den Boomern zur festen Überzeugung.

Überdurchschnittliches Verantwortungsbewusstsein

Die Babyboomer sind eine Generation von Machern. Nicht fragen – einfach anpacken. Mit dem Ziel, für jede Aufgabe eine Lösung zu schaffen, ist der Weg vorbestimmt. Ausreden wie „nicht meine Aufgabe oder mein Zuständigkeitsbereich“ hört man nur selten, stattdessen sind Hilfsbereitschaft und kollegiale Zusammenarbeit Trumpf.

für sie ist die Kommunikation in Echtzeit bereits Standard, ein Leben ohne Internet und ein Alltag ohne Handy kaum vorstellbar. Die auch als „Millennials“ bezeichnete Generation sucht in allem was sie tut, einen Sinn. Dieses häufige Nachfragen hat ihr auch den Zusatz „Generation Why“ beschert. Die Ypsiloner wünschen sich im Job flache Hierarchien, gute Vernetzung und Teamwork. Mit einem hohen Anspruch an Freizeit setzen sie im Beruf auf Kollegialität und persönliche Entwicklung.

Diese Generation profitiert sehr stark vom demografischen Wandel und die Unternehmen müssen sich mit den Wünschen und Vorstellungen der Ypsiloner intensiv beschäftigen. Gute Reputation und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten stehen im Fokus. Stimmen die täglichen Arbeitsverhältnisse nicht mehr mit ihren Vorstellungen überein, entscheiden sie sich schnell für einen beruflichen Wechsel.

Auch mit der **Generation Z** kommen wieder neue Merkmale auf den Arbeitsmarkt. Die nach 1995 Geborenen sehen die Arbeit nur noch als Teil des Lebens: klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben, mehr Struktur als die Vorgängergeneration und feste Abgrenzungen im Leben. Der Lebenssinn und die damit verbundene Selbstverwirklichung werden verstärkt im Privatleben und in den sozialen Kontakten außerhalb der Arbeitswelt gesucht. Die Generation weiß, dass eine unsichere Zukunft auf sie wartet, und legt deshalb großen Wert auf eine sichere berufliche Perspektive.

Die verschiedenen Merkmale der vier unterschiedlichen Generationen gilt es zu verstehen und als Chance im Betrieb zu nutzen. Für die Vertreter der unterschiedlichen Generationen sind die Vorstellungen über Erfolg, Ziele, Selbstverwirklichung und Wohlfühlfaktor völlig verschieden. Zum Aufbau erfolgreicher Teams, sind Maßnahmen zu ergreifen, die allen gerecht werden ohne alle zu vereinheitlichen. Diversität mit unterschiedlichen Arbeitsbedingungen hilft bei dem Managen unterschiedlicher Bedürfnisse. Der Bereich Human Resources sieht sich täglichen Herausforderungen gegenüber: von der Akquise bis zur Mitarbeiterbindung und -entwicklung.

Was können Sie tun, um alle Generationen in Ihrem Betrieb in der Zusammenarbeit erfolgreich zu verbinden?

- Nutzen Sie externe Vorträge, um mehr über die Eigenarten der Generationen zu erfahren.
 - Machen Sie das Generationenmanagement zu einem festen Bestandteil in Ihrem Qualifizierungsprogramm für die Mitarbeiterentwicklung.
 - Fördern Sie mithilfe von Mentoringprogrammen und gemeinsamen Aktivitäten das Miteinander junge und ältere Kollegen.
 - Führen Sie konkrete Generationenworkshops zur gegenseitigen Sensibilisierung und der besseren Wahrnehmung der anderen Generationen durch.
-

Aufmerksamkeiten und Belohnungen als Teil der Wertschätzungskultur

Hier ein Lob, dort eine Anerkennung und da eine kleine Aufmerksamkeit: Jede noch so kleine Wertschätzung wird vom Empfänger wahrgenommen und löst meist ein gutes Gefühl aus. Zur Mobilisierung schlummernder Energien und zur langfristigen Bindung an das Unternehmen sind kleine Aufmerksamkeiten und Belohnungen die passenden Werkzeuge (Instrumente).

Anerkennung steigert die Zufriedenheit, motiviert und erhöht nachhaltig die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern. Verbal sind das freundliche Lob, das Dankeschön oder die besondere Anerkennung leicht umzusetzen und jederzeit kostenfrei anzuwenden. Sachgeschenke, Aufmerksamkeiten, Essenzuschüsse, Gutscheine, Kostenübernahmen, Diensträder, Mobilgeräte zur privaten Nutzung und viele andere Benefits unterliegen gesetzlichen Spielregeln und steuerlichen Vorgaben.

Bis zu einer monatlichen Freigrenze von 50 Euro dürfen Unternehmen ihren Mitarbeitern steuer- und sozialabgabefrei einen Sachbezug gewähren. Zusätzlich darf das Unternehmen jedem Mitarbeiter pro Anlass, wie zum Beispiel einem Geburtstag oder einer Hochzeit, bis zu einer Freigrenze von 60 Euro eine Sachleistung gewähren. Klassische Sachbezüge sind regional oder online einlösbare personalisierte Gutscheine oder auch Geschenke im vorgegebenen Rahmen der Frei-

grenzen. Übersteigen die Bruttokosten die vorgegebenen Freigrenzen, sind die Werte oberhalb der Grenzen vom Beschenkten mit 30 Prozent pauschal zu versteuern.

Auf das Jahr betrachtet entspricht die maximale Nutzung der Freibeträge für Ihren Mitarbeiter einer Einkommenssteigerung von 660 Euro netto. Die Kosten für Sie als Arbeitgeber lägen im Falle einer vergleichbaren Gehaltserhöhung bei durchschnittlich ca. 830 Euro und der Mitarbeiter würde nur ca. 350 Euro auf dem Konto sehen. Damit ist die volle Ausschöpfung der Sachbezüge für alle Beteiligten eine Win-win-Situation.

Nutzen Sie externe Dienstleistungsangebote für die Einführung eines professionellen Belohnungsmodells oder entwickeln Sie in Eigenregie ein Modell zur Nutzung der steuer- und sozialabgabenbefreiten Sachleistungen für Ihre Mitarbeiter. Gegebenenfalls kann Ihnen hierbei auch Ihr Steuerberater Unterstützung anbieten.

Die Viertagewoche als Wettbewerbsfaktor bei der Stellenbesetzung

Viele Vollzeitbeschäftigte würden heute gern kürzer arbeiten: vier Tage bei vollem Lohn und Gehalt. Für die meisten Beschäftigten klingt diese Vorstellung noch wie ein Traum.

In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels zählt bei den Bewerbern jeder Vorteil beim Vergleich mit anderen potenziellen Arbeitgebern. Die Viertagewoche gerät dabei immer stärker in den Fokus. Doch wie realistisch sind die Angebote für eine Viertagewoche beim zweiten Hinschauen? Ein echtes Angebot wäre eine Reduktion der Arbeitszeit auf 32 Stunden, da die gesetzlich festgelegte Höchstarbeitszeit von durchschnittlich acht Stunden täglich dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten dient. Viele Angebote am Arbeitsmarkt bewegen sich jedoch zwischen vier Tagen mit je zehn Stunden und Teilzeitangeboten mit verringertem Einkommen.

Erfahrungen einer Studie aus Großbritannien zeigten, dass in vielen Branchen die Beschäftigten bei einer echten Viertagewoche genauso produktiv sein können wie zuvor an fünf Tagen. An dem Pilotprojekt nahmen 2022 insgesamt 61 Arbeitgeber teil und testeten mit knapp 3.000 Mitarbeitern die Auswirkungen in der Praxis. Weniger Krankheitstage und Kündigungen zeigten beispielhaft die positiven Wirkungen. Auch wurde bei den beteiligten Unternehmen der Umsatz durchschnittlich um 1,4 Prozent gesteigert. Zudem gaben ca. 40 Prozent der Beschäftigten an, sich weniger gestresst zu fühlen als vor dem Beginn des Projektes. Nach dem Ende des Testprojektes gaben über 90 Prozent der teilnehmenden Arbeitgeber an, die Viertagewoche beibehalten zu wollen.

Auch in einigen anderen Ländern experimentieren die Unternehmen gemeinsam mit ihren Beschäftigten und entwickeln Lösungen für die Praxis. So kann in naher Zukunft vielleicht normal sein, was jetzt noch wie eine Revolution der Arbeitnehmer wirkt.

Damit zukünftig die Work-Life-Balance verbessert wird, fordern immer mehr Beschäftigte in der Arbeitszeitgestaltung mehr Flexibilität und eine Abkehr von den starren Modellen der Vergangenheit. Leider ist eine Übertragung auf alle Branchen nicht einfach möglich und erfordert teilweise eine Höchstleistung bei der Organisation. Trotzdem sollten Sie als Arbeitgeber alle möglichen Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung durchdenken, um auch zukünftig wettbewerbsfähig im Rennen um die besten Mitarbeiter zu bleiben.

Binden der Mitarbeiter mithilfe der betrieblichen Altersvorsorge (BAV)

Qualifizierte Mitarbeiter und Fachkräfte zu gewinnen, wird immer mehr zu einer Herausforderung. Deshalb gilt es heute mehr denn je, die bestehenden Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Punkten Sie als Arbeitgeber bei Ihren Angestellten und nutzen Sie die betriebliche Altersvorsorge als geeignetes Werkzeug bei der Personalbetreuung.

Häufig verschwinden vor akuten Krisen die langfristigen Ziele, Planungen und Überlegungen. In der aktuellen Studie 2022 von Deloitte zur betrieblichen Altersvorsorge wird bezüglich dieses Themas das Gegenteil festgestellt. Viele Arbeitnehmer sorgen sich um ihr Alterseinkommen und 61 Prozent der Befragten befürchten Einbußen bei ihrer Altersversorgung.

Wie viel Gehalt wird für vier Tage gezahlt?

Ein voller Lohnausgleich ist mit einer Gehaltserhöhung von 20 Prozent gleichzusetzen.

Was ist die maximale Arbeitszeit pro Tag?

Die gesetzlich festgelegte Höchstarbeitszeit liegt bei durchschnittlich acht Stunden täglich. Mehrstunden sind als Ausnahme des Arbeitszeitgesetzes zu werten.

Wie viele Urlaubstage werden vereinbart?

Laut Arbeitsrecht stehen jedem Beschäftigten mindestens 4 Wochen Urlaub im Jahr zu: bei einer Sechstagewoche 24 Tage, bei einer Fünftagewoche 20 Tage und bei der Viertagewoche dann folgerichtig 16 Tage. Weniger ist gesetzlich verboten.

Dies entspricht einer Steigerung von 22 Prozent gegenüber der Vorjahresbefragung. Das Interesse an einer betrieblichen Altersversorgung steigt, das zeigt die Studie ebenfalls eindrucksvoll. So haben sich 42 Prozent der Befragten in den vorangegangenen Monaten mit der BAV beschäftigt, während es im Jahr 2021 nur 29 Prozent der Befragten waren. Die Studienergebnisse basieren auf einer jährlichen repräsentativen Befragung von 2.000 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.

Die BAV gilt inzwischen als häufigste Ergänzung zur gesetzlichen Rentenversicherung und hat sich in den letzten Jahren gegen Alternativen wie das Sparbuch, Immobilien und die Riesterrechte durchgesetzt. So geben im Rahmen der Befragung mehr als die Hälfte die BAV als wichtiges Kriterium für einen Jobwechsel an. Obwohl die betriebliche Altersvorsorge keine freiwillige Zusatzleistung der Arbeitgeber ist, und Arbeitnehmer bereits seit 2002 ein Recht darauf haben, fühlt sich laut Umfrage lediglich ein Drittel der Befragten ausreichend über die Möglichkeiten informiert.

Für die Umsetzung der betrieblichen Altersvorsorge stehen fünf Varianten zur Verfügung. Unabhängig von dem gewählten Modell profitieren Arbeitnehmer und Arbeitgeber zugleich. Die BAV stellt neben dem klassischen Gehalt ein attraktives finanzielles Zusatzangebot für den Arbeitnehmer dar und die Arbeitgeber profitieren zusätzlich von steuerlichen Vorteilen. Nutzen Sie als Arbeitgeber dieses Potenzial und setzen Sie bei der Personalpolitik dieses Werkzeug effektiv ein.

Tipp:

Wir empfehlen, das Thema BAV als festen Bestandteil im Recruitingprozess von Anfang an aufzunehmen und auch in Jahresgesprächen aktuelle Informationen weiterzugeben. Mit einem flexiblen BAV-Angebot positionieren Sie sich als attraktiver Arbeitgeber und differenzieren sich deutlich von Mitbewerbern bei der Umwerbung neuer Mitarbeiter und bei der Bindung bestehender Mitarbeiter.

Direktversicherung	Pensionskasse	Pensionsfonds	Pensionszusage	Unterstützungskasse
Gute Lösung für kleinere Unternehmen ohne eigene Pensionskasse oder eigenen Pensionsfonds.	Bestens geeignet für kleine und mittelständische Unternehmen.	Geeignet für Arbeitnehmer, die von den Renditechancen der Kapitalmärkte profitieren wollen.	Flexible Lösung, für Geschäftsführer und Führungskräfte geeignet.	Optimal für sehr große Unternehmen, unabhängig von der Rechtsform; interessant für Führungskräfte mit höherem Einkommen.
Die Vorteile: Einfach, sicher, unbürokratisch und kombinierbar mit anderen Formen Arbeitgeberfinanzierte Alternative zur Gehaltserhöhung Privat oder über den neuen Arbeitgeber fortführbar bei Arbeitgeberwechsel	Die Vorteile: Einfach, sicher und unbürokratisch Kombination mit anderen Formen der Altersvorsorge möglich In der Regel keine zusätzlichen Beiträge an den Pensionssicherungsverein	Die Vorteile: Geringer Verwaltungsaufwand Flexibel bei der Finanzierung der Beiträge Reduzierte Beiträge für den Pensionssicherungsverein	Die Vorteile: Individuelle und unbegrenzte Beitrags- und Pensionszusagehöhe Kombinierbar mit anderen Möglichkeiten der BAV Je nach Modell: vollständig finanziert durch Arbeitnehmer oder Kostenteilung	Die Vorteile: Flexibel und mit anderen Versorgungsformen kombinierbar Beiträge sind in unbegrenzter Höhe steuerfrei Zusagen werden abgesichert mit der Rückdeckungsversicherung
Wie funktioniert's? Abwicklung über Versicherungsgesellschaft, es müssen also keine Rückstellungen gebildet werden.	Wie funktioniert's? Rechtlich selbstständige Versorgungseinrichtung; sie unterliegt der staatlichen Finanzaufsicht.	Wie funktioniert's? Weniger strenge Vorschriften zur Kapitalanlage – trotz staatlicher Versicherungsaufsicht.	Wie funktioniert's? Die Pensionszusage finanziert sich aus innerbetrieblichen Rückstellungen. Betriebsfremde Risiken sind durch Rückdeckungsversicherung minimiert.	Wie funktioniert's? Rechtlich selbstständige Versorgungseinrichtung; sie unterliegt nicht der Versicherungsaufsicht und ist in der Anlage ihres Vermögens frei.

Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Planung der Nachfolgeregelung?

Jährlich werden in Deutschland etwa 100.000 mittelständische Unternehmen an Nachfolger übergeben oder verkauft. Viele Unternehmer schieben das Thema bereits länger vor sich her und hoffen dabei stets auf den richtigen Zeitpunkt.

Voraussichtlich wird das Thema in der nahen Zukunft weitere Brisanz mit sich bringen. Aktuell sind ca. 31 Prozent der Unternehmer über 60 Jahre, das sind nach den Zählungen der KfW etwa 1,2 Millionen. Nur ca. 10 Prozent der Unternehmer sind unter 40 Jahre alt. Dazu kommen das stetig weiter fallende Gründungsinteresse und der steigende Fachkräftemangel.

Das eigene Unternehmen in andere Hände zu übergeben, ist schwierig und gleichfalls mit vielen Risiken verbunden, dazu eine Herausforderung auf emotionaler Ebene, besonders für die „Gebenden“. Manche bezeichnen die Unternehmensnachfolge sogar als eines der größten Projekte im Leben eines Unternehmers. Sich mit der Planung der Übergabe zu beschäftigen, ist eine Pflichtaufgabe für jeden Unternehmer. Der richtige Zeitpunkt richtet sich dabei nach den vorhandenen Verhältnissen und Strukturen im Unternehmen, sowie gegebenenfalls auch der Familie.

Soll das Unternehmen verkauft werden oder innerhalb der Familie an die nächste Generation übergeben werden? Beim Verkauf des Unternehmens stehen häufig rein wirtschaftliche Betrachtungen im Fokus und die Frage gemäß welchen Werten das Unternehmen zukünftig geführt wird, tritt oft in den Hintergrund. Die Verantwortung für die Mitarbeiter, die Kunden und die Zulieferer wird bedingungslos in dritte Hände übergeben. Die Weitergabe an die Nachfolgeneration in der Familie stellt einerseits häufig die Wunschkonstellation dar, andererseits birgt sie aber auch besondere Schwierigkeiten. Denn neben der Zukunft des Unternehmens steht auch das harmonische Miteinander der Familie auf dem Spiel. Bei Verkauf an Dritte stellen sich Fragen nach dem Zeitpunkt der Übergabe, dem Finden eines geeigneten Kaufkandidaten, der Festlegung eines angemessenen Preises für das Unternehmen, der Einbindung der Führungskräfte und gegebenenfalls externer Beratung und Unterstützung im Projekt.

Geht es um die Übergabe innerhalb der Familie, sind folgende Fragen frühzeitig durch den „Gebenden“ zu beantworten:

Alle Fragen sollten kritisch und nach selben Kriterien, wie bei der Suche nach einer externen Lösung beantwortet werden. Eine Lösung auf der Basis ungeklärter Familienkonflikte oder mangelnder Qualifizierung schadet mittel- und langfristig dem Unternehmen. Das Aufschieben und Verdrängen der Fragestellungen sind dabei menschlich nachvollziehbar, da die Beschäftigung mit diesem Thema gleichfalls eine Auseinandersetzung mit der eigenen Endlichkeit bedeutet. Die bessere Lösung stellt es allerdings keinesfalls dar. Setzen Sie auf externe Begleitung und nutzen Sie viele Angebote der regionalen Unterstützung.

Sachliche Übergabe:

- Wert des Unternehmens
- Finanzielle Abwicklung/Zahlung
- Erbrecht
- Steuerrecht
- Gesellschaftsrecht

Emotionale Übergabe:

- Familie
- Vertrauen
- Mitarbeiter/Führungskräfte
- Erwartungen „Gebender“
- Erwartungen „Nehmender“
- Abwicklung/Organisation

Wer ist grundsätzlich in der Familie geeignet? Wer hat Interesse? Wem traue ich das zu?

Welche Maßnahmen dienen der Vorbereitung und welche Qualifizierungen sind sinnvoll und/oder notwendig?

Welche Lösungen sind bei Geschwisterkindern möglich?

Gibt es eine Familiensatzung, die die Spielregeln und den Umgang miteinander in und nach dieser anspruchsvollen Phase beschreibt?

Neue Arbeitsmodelle verändern die Arbeitswelt für Angestellte und Arbeitgeber

In vielen Arbeitsbereichen ist die Präsenz am Arbeitsplatz nicht mehr zwingend erforderlich und die alltäglichen Aufgaben können bequem von zu Hause erledigt werden. Das spart nicht nur die An- und Abfahrt für die Arbeitnehmer.

Homeoffice und mobiles Arbeiten sind die neuen Begriffe in der Büroarbeitswelt. Bedingt durch die Coronapandemie hat sich die Digitalisierung beschleunigt und neue Möglichkeiten des dezentralen Arbeitens geschaffen. Neben den technischen Optionen hat sich auch die Kultur am Arbeitsplatz verändert und zu einem großen Umdenken geführt. Was früher noch als Ausnahme galt, soll besonders aus der Sicht der Arbeitnehmer zukünftig zur Regel werden. Wer heute nicht vom Arbeitgeber aus mobil arbeiten darf, obwohl es die Tätigkeit ermöglichen würde, ist unzufrieden. Dies hat häufig eine sinkende Produktivität oder gar eine Kündigung zur Folge. Die Vorstellung von mobiler Arbeit reicht dabei von einem oder zwei Tagen die Woche bis hin zu ausschließlicher mobiler Arbeit. Es gibt aber auch diejenigen, die ausschließlich im Büro beim Arbeitgeber arbeiten wollen. Die Gründe sind hierbei vielfältig und erstrecken sich von langsamer und instabiler Internetverbindung über mangelnde räumliche Möglichkeiten bis hin zum Wunsch, sich regelmäßig persönlich mit den Kollegen auszutauschen.

Nach aktuellen Studien empfinden über drei Viertel der befragten Erwerbstätigen, die mobil oder im Homeoffice arbeiten, weniger Stress, da der Arbeitsweg entfällt. Die insgesamt zeitliche Flexibilität, die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie die Optionen und Möglichkeiten des besseren Lebensstils nennen viele als wesentliche Vorteile. Als Nachteil werden häufig die mangelnde Abgrenzung zwischen Privatbereich und Job sowie der fehlende Austausch im Büro mit den Kollegen genannt.

Hybride Arbeitsmodelle, die die Varianten Präsenz beim Arbeitgeber und mobiles Arbeiten zu einem Gesamtkonzept vereinen, sind sicherlich der gemeinsame Weg in die Zukunft. Die mobile Arbeit beschreibt dabei eine ortsunabhängige Durchführung der Tätigkeiten. Beim Homeoffice dagegen ist der feste Arbeitsplatz im Zuhause des Arbeitnehmers eingerichtet. In der Regel werden vom Arbeitgeber die Kosten übernommen. Den Einsatz privater Geräte kann der Arbeitgeber nicht offiziell verlangen, praktisch gibt es allerdings häufig Absprachen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu diesem Prozedere. Unabhängig von der Ausstattungslösung sind Datenschutz und Datensicherheit zu gewährleisten. Zusätzlich trägt auch beim Homeoffice der Arbeitgeber die Verantwortung für die Einhaltung der Unfallverhütungsvorschriften, die Anforderungen an die Arbeitssicherheit und auch für die ergonomische Gestaltung.

Achten Sie grundsätzlich bei der Gestaltung mobiler Arbeitsmodelle auf eine klare Vereinbarung von Regeln. Laut Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände können zwischen den Arbeitgebern und Beschäftigten individuelle Vereinbarungen getroffen werden. Haben Sie als Arbeitgeber großes Interesse an der Arbeit Ihrer Mitarbeiter im Homeoffice, hat der Arbeitnehmer einen gesetzlichen Anspruch auf Erstattung zusätzlicher Kosten.

Nutzen Sie das hybride Arbeitsangebot auch zur Sicherung Ihrer Fachkräfte. Mehr und mehr wird das Thema zum entscheidenden Faktor bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität. Versuchen Sie, die Wünsche Ihrer Arbeitnehmer mit den Bedürfnissen des Unternehmens zu harmonisieren.

SKlären Sie in einem Zusatzvertrag die folgenden Fragen:

- Arbeitszeiteinteilung
- Pausenmodelle
- Arbeitszeiterfassung
- Erreichbarkeitsvorgaben
- Wer trägt welche Kosten?
- Mindestausstattung
- Raumvorgaben
- Datenschutzmaßnahmen
- Passwortorganisation

Bedenken Sie auch bei Ihren neuen Regelungen, dass Mitarbeiter im Bereich der Präsenzjobs Ausgleichsangebote fordern könnten. Von mehr Urlaubstagen über mehr Mitbestimmung bei der Arbeitszeit bis hin zu einem finanziellen Ausgleich für die Fahrten zwischen Job und Zuhause gibt es hier bereits viele praktische Beispiele.

Pro und Contra zur mobilen Arbeit/ zum Homeoffice

Pro

Contra

Mehr Flexibilität für alle	Mangelnde Kontrolle der tatsächlichen Arbeitszeit
Bindung an den Betrieb durch steigende Zufriedenheit	Risiko der Nichteinhaltung der gesetzlichen Pausenvorgaben
Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers	Unzureichende Trennung zwischen Arbeit und Privatbereich
Stärkere Motivation der Arbeitnehmer	Persönliche Teamarbeit bleibt teilweise auf der Strecke
Zeitersparnis für den Arbeitnehmer durch den Wegfall der Arbeitswege	Abstimmungen werden erschwert
Potenzielle Arbeitnehmer müssen nicht regional vor Ort wohnen	Unsicherheit im Umgang mit leer stehendem Büroraum

Mit der Beschäftigung von Rentnern dem Fachkräftemangel begegnen

Die Bevölkerung in Deutschland altert zunehmend und die Lebenserwartung steigt stetig weiter. Viele Senioren sind heute fitter denn je und einige langweilen sich zu Hause mit dem Start in die Rente. Eine Weiterbeschäftigung, insbesondere im Teilzeitmodell, kann so zur Win-win-Situation für alle werden.

Nach einer Berechnung des Statistischen Bundesamtes wird es bis 2035 wesentlich mehr Menschen im Rentenalter geben. Die Personengruppe, die über 67 Jahre alt ist, wird bis zum genannten Zeitpunkt auf 20 Millionen ansteigen. Gleichzeitig wird es deutlich weniger Menschen im Erwerbsalter zwischen 20 und 66 Jahren in der Bevölkerung geben. Dieser demografische Wandel wird seine Spuren am Arbeitsmarkt hinterlassen und den Fachkräftemangel verstärken.

Allein deshalb kann die Weiterbeschäftigung von Mitarbeitern nach dem Rentenalter sinnvoll sein. Jedoch gibt es auch ergänzend zum Fachkräftemangel weitere Gründe für die Beschäftigung von Mitarbeitern nach dem Rentenbeginn. Diese erfahrenen Mitarbeiter verfügen über wertvolles Wissen und langjährige Praxiserfahrung – sie können ihre Tätigkeiten im Falle der Weiterbeschäftigung nach dem Rentenstart nahtlos fortführen. Besonders bei Großaufträgen, krankheitsbedingten Ausfällen oder geplanten Firmenexpansionen können sie eine hilfreiche Lösung und Alternative zu Neueinstellungen sein.

Was gibt es rechtlich zu beachten?

Entgegen vieler Meinungen endet das Arbeitsverhältnis nicht automatisch, wenn der Mitarbeiter das Renteneintrittsalter erreicht hat. Wenn keine entsprechende Klausel im Arbeits- oder Tarifvertrag existiert, muss das Arbeitsverhältnis proaktiv gekündigt

oder mit einem Aufhebungsvertrag beendet werden. Für die Fortsetzung der Tätigkeit muss im laufenden Arbeitsverhältnis eine Rentenbeginn hinausschiebungsvereinbarung getroffen werden oder nach dem Rentenbeginn ein neuer Arbeitsvertrag geschlossen werden. In diesem sollten dann alle relevanten Punkte wie Arbeitszeit, Verdienst und Kündigung geregelt sein.

Zum Januar 2023 wurden die zuvor geltenden Hinzuverdienstgrenzen aufgehoben. In der Praxis bedeutet dies einen vollen Bezug der Altersrente unabhängig von der Höhe des Hinzuverdienstes. Dies gilt auch bei vorgezogenen Altersrenten; hier galt bis 2022 die erhöhte Verdienstgrenze von 46.060 Euro jährlich.

Auch beim Bezug von Erwerbsminderungsrenten ergeben sich seit dem 1. Januar 2023 dynamische Hinzuverdienstgrenzen wie folgt: Bei teilweiser Erwerbsminderung liegt sie bei rund 35.650 Euro, bei voller Erwerbsminderung bei rund 17.820 Euro jährlich.

Alternativ zur direkten Beschäftigung von Rentnern gibt es auch die Möglichkeiten der Auslagerung über Personaldienstleister. Diese Dienstleister vermitteln ausschließlich erfahrene Rentner, die sie ohne viel Bürokratie bei Bedarf auf Abruf beschäftigen können. Sie sind dann nicht an einen Mitarbeiter gebunden, profitieren aber so lange wie nötig von der Erfahrung und Kompetenz eines Rentners.

Beteiligungsmodelle für Mitarbeiter

Für die langfristige Bindung von Mitarbeitern kann die Beteiligung am Kapital des Unternehmens ein Lösungsschritt sein. Häufig sind die Umsetzungsmöglichkeiten sehr komplex und die Wahl des richtigen Modells ist entscheidend für den gemeinsamen Erfolg.

Die Möglichkeiten der Kapitalbeteiligungsformen sind sehr vielfältig und dabei jeweils von der Rechtsform des Unternehmens abhängig. Ob Fremd- oder Eigenkapital als Beteiligungsform infrage kommt, ist im Einzelfall zu prüfen. Die folgende Übersicht zeigt die Unterschiede zwischen Aktien, GmbH-Geschäftsanteilen der Beteiligung an einer KG oder der Zeichnung von Genossenschaftsanteilen.

Aktienkapital

Die Beteiligung am Aktienkapital ist bei börsennotierten Gesellschaften üblich und der Tageswert ergibt sich aus dem Handel an der Börse. Die Beteiligung an nicht börsennotierten Aktiengesellschaften ist aufwendiger, insbesondere die Bestimmung des Aktienwertes und der Handel damit. Unterschiedliche Formen von Aktien, wie die Inhaberaktie oder Namensaktie, bieten Vor- und Nachteile. Dazu ist zu differenzieren zwischen der Ausgabe von Stammaktien und von Vorzugsaktien.

Übertragung von Geschäftsanteilen an der GmbH

Die Beteiligung an einer GmbH sieht umfangreiche Rechte für den neuen Anteilseigner vor. Auch die Rückgabe der Beteiligung bei einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses spielt dabei eine Rolle. Insgesamt sind die Aufwendungen für die GmbH-Beteiligung sehr hoch und häufig wird die indirekte Beteiligung über eine Beteiligungsgesellschaft (KG) bevorzugt.

Beteiligung an einer KG (Kommanditgesellschaft)

Diese indirekte Beteiligung an einer GmbH ist leicht umsetzbar, bietet allerdings steuerliche Nachteile. Die KG ist eine Personengesellschaft und die beteiligten Mitarbeiter sind dann Mitunternehmer. So können die Gehaltszahlungen nicht mehr als Personalaufwand verbucht werden, sondern müssen aus dem Gewinn der Gesellschaft entnommen werden.

Beteiligung an einer KG (Kommanditgesellschaft)

Diese indirekte Beteiligung an einer GmbH ist leicht umsetzbar, bietet allerdings steuerliche Nachteile. Die KG ist eine Personengesellschaft und die beteiligten Mitarbeiter sind dann Mitunternehmer. So können die Gehaltszahlungen nicht mehr als Personalaufwand verbucht werden, sondern müssen aus dem Gewinn der Gesellschaft entnommen werden.

Sonderlösungen Genussrecht, stille Beteiligung und Mitarbeiterdarlehen

Diese Lösungen bieten sich für Mitarbeiter aller Ebenen an und erlauben über eine hohe Flexibilität in der Umsetzung. So können alle Belange der Mitarbeiter und des Unternehmens optimal berücksichtigt werden. Die Unterschiede sind wesentlich im steuerlichen Bereich zu finden. Allerdings hat der stille Gesellschafter stets ein gesetzlich verbrieftes Recht auf Information. Dieses wird dem Genussrechteinhaber nicht automatisch zugesprochen. Beim Mitarbeiterdarlehen werden Laufzeit und Zins meist fest definiert; dazu muss mit der Einzahlung das Darlehen gegen Insolvenzrisiken abgesichert werden. Eine Alternative dazu bietet das Mitarbeiterguthaben, welches sich durch die Umwidmung von Sonderzahlungen aufbaut.

Fazit

Unabhängig von der möglichen oder angestrebten Beteiligung ist eine sorgfältige Prüfung aller jeweiligen Konsequenzen ratsam. Das Einbeziehen von Experten der Mitarbeiterbeteiligung, des Steuerberaters oder eines Wirtschaftsprüfers ist absolut empfehlenswert.

Leadershiptrends 2023

Leadership bezeichnet ein Konzept, wie eine Führungskraft Menschen dazu bewegt, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Die Führungskraft besitzt die Fähigkeit, andere zu motivieren, Ideen zu entwickeln und vorhandene Probleme zu lösen.

Häufig werden die Begriffe Führung und Leadership miteinander in Verbindung gebracht, obwohl sich die beiden Konzepte wesentlich unterscheiden. Führung bedeutet in der Praxis, die Kontrolle und Verantwortung für die Tätigkeiten der Mitarbeiter zu übernehmen. Während dieses Prozesses werden Entscheidungen getrof-

fen und passende Arbeitsanweisungen vergeben, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Leadership ist dagegen ein Prozess der Inspiration und Motivation. Die Führungskraft nutzt die Stärken und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, um ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen.

Folgende Leadershiptrends nehmen starken Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens:

Schaffung einer effizienten Arbeitsumgebung und eines positiven Arbeitsklimas

Regelmäßige Wertschätzung der Mitarbeiter

Respektvoller Umgang mit Kunden und Lieferanten

Empathie, Authentizität und emotionale Intelligenz

Akzeptanz von Fehlern und Förderung einer Innovationskultur

Vor dem Hintergrund der sich wandelnden Arbeitswelt bis hin zur Generation Z gewinnt Leadership mehr und mehr an Bedeutung. Während der klassische Manager sich auf die Erreichung der definierten Ziele fokussiert und dabei die Kennzahlen, das Controlling und die Budgets vor Augen hat, zielt das Leadership darauf, die Leistung der Menschen über Werte und Motivation zu erhöhen und für die Zielerreichung

zu gewinnen. Hierbei muss ein Übergang von sachlich-abstraktem Organisieren zu menschlich-emotionalem Motivieren stattfinden. Für den Erfolg des Unternehmens sind beide Qualitäten wichtig. Mit der Synthese aus beiden Ausrichtungen sind Unternehmen für die Zukunft gut aufgestellt und für Bewerber und Mitarbeiter attraktiver Arbeitgeber.

Mitarbeiterbindung über Jahrzehnte

Was vor über 20 Jahren in der Arbeitswelt noch normal schien, ist heute fast unvorstellbar: Das Berufsleben beginnt mit einer Ausbildung und endet mit dem Start in die Rente – und das alles mit einem Vertrag in einem Unternehmen.

Mitarbeiterbindung über Jahrzehnte scheint heute völlig aussichtslos. Die Verantwortlichen für dieses Thema beschäftigen sich tagtäglich mit den unterschiedlichsten Vorstellungen der verschiedenen Generationen. Jede Generation für sich hat eigene Wertvorstellungen und Erwartungen an die Arbeitgeber und das Arbeitsumfeld. Die Unterschiede könnten nicht größer sein, wenn ein „Babyboomer“ mit leibhaftigen Kindheitserinnerungen der Nachkriegszeit auf einen Kollegen der „Generation Z“ trifft, der diese Welt nur aus Geschichtsbüchern, YouTube-Videos und TikTok-Reels kennt. Das klingt gegebenenfalls überspitzt, beschreibt aber deutlich die mögliche Realität in den Unternehmen. Für die Verantwortlichen ist es wichtig, die unterschiedlichen Bedürfnisse zu kennen und, sofern möglich, zu akzeptieren die Erwartungen zu bedienen. Um Mitarbeiter an das Unternehmen

zu binden bedarf es heute unterschiedlicher „Werkzeuge“, in der Anwendung an den 14-jährigen Auszubildenden ebenso wie den 65-jährigen Seniorskollegen angepasst.

Unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer Generation denken viele Arbeitnehmer mehrmals im Jahr über einen Jobwechsel nach. Oft werden die Arbeitnehmer als Kapital des Unternehmens beschrieben, nicht immer werden sie so behandelt. Gerade in Zeiten eines Arbeitnehmermarktes ist es jedoch enorm wichtig, Kündigungen qualifizierter Mitarbeiter zu verhindern und stattdessen auf langfristige Bindung zu setzen. Jede Einsparung im Bereich Recruiting lässt sich sinnvoll im Bereich der Mitarbeiterbindung einsetzen. Die Vermeidung von Unzufriedenheit und des Interesses an einem Arbeitsplatzwechsel verspricht vielerlei Vorteile:

Geringere Fluktuation und weniger Unruhe durch wechselnde Personen im Team

Steigerung von Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität

Verbesserung der Arbeitsatmosphäre bei gleichzeitig weniger Fehlzeiten

Weiterempfehlung durch die eigenen Mitarbeiter

Kostenreduzierung im HR-Bereich

Kennen Sie eigentlich die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter, die Bedürfnisse und Wünsche, die zum Verbleib im Unternehmen führen? Wenn nicht, nutzen Sie die Möglichkeit einer eigens durchgeführten oder an einen Dienstleister ausgelagerten Mitarbeiterbefragung. Fragen Sie

auch im Falle einer Kündigung nach den tatsächlichen Gründen. Was hat den Mitarbeiter bewegt, das Unternehmen zu verlassen? Nutzen Sie die Ergebnisse und richten Sie Ihre Maßnahmen der Mitarbeiterbindung daran aus: selektiv, individuell und nachhaltig.

Angemessene Entlohnungen waren und werden immer ein Baustein im Gesamtpaket sein. Heute sind jedoch viele weitere Faktoren für das „Wohlbefinden“ und den Verbleib verantwortlich:

Flexible Arbeitszeitmodelle

Wertschätzung durch Vorgesetzte

Optionen für Auszeiten bei Bedarf

Angebote für mobiles Arbeiten

Angenehmes Betriebsklima

Die Liste der möglichen Maßnahmen lässt sich um viele Punkte ergänzen, insbesondere zu den Themen interne Kommunikation, Führung der Mitarbeiter, Weiterbildungsmöglichkeiten, Angebote für die Bereiche Gesundheit, Sport und Ernährung sowie Belohnungen und Vergünstigungen auf allen Ebenen.

Schaffen Sie für Ihre Mitarbeiter Möglichkeiten der Identifikation mit dem Unternehmen und sichern Sie nachhaltig den Erfolg des Unternehmens mit geeigneten Maßnahmen gegen Mitarbeiterfluktuation und Fachkräftemangel.

Impressum

Herausgeber & Redaktion
Gebietsdirektion Michael Tollmann e.K. & Team
Von-Groote-Platz 20
53173 Bonn

Statusbezogene Vermittlerangaben nach § 11 Versicherungsvermittlungsverordnung (VersVermV):

Status:

Versicherungsvertreter nach Registrierungsnummer
Registrierung gem. § 34d Absatz 1 GewO

Registrierung:

Registrierungs-Nr. D-BX57-CAGJV-03

Vermittlerregister (DIHK):

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

Redaktion

Winter GmbH
Kasselerstrasse 1A
DE-60486 Frankfurt am Main

Die Inhalte der Infothek wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen.

Hinweis:

Wenn bei bestimmten Begriffen, die sich auf Personengruppen beziehen nur die männliche Form gewählt wurde, ist dies nicht geschlechtsspezifisch gemeint, sondern geschah ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.