

# Strukturwandel zielgerichtet begleiten – Mobilität am Arbeitsmarkt fördern

Kernforderungen zu arbeitsmarktpolitischen, arbeits- und steuerrechtlichen Maßnahmen im Strukturwandel

26. Mai 2026

## Zusammenfassung

Der Strukturwandel verändert Arbeit. Tätigkeiten ändern sich, neue Fähigkeiten werden gebraucht, Erwerbswege verlaufen seltener geradlinig. Das Ziel muss sein, Arbeit zu sichern, Jobwechsel zu erleichtern und Beschäftigungsfähigkeit zu steigern oder zu erhalten. Dafür braucht es praxistaugliche Förderinstrumente, mehr Flexibilität und klare Anreize. Der Staat sollte die richtigen Anreize für Beschäftigung setzen und unterstützen – aber nicht überregulieren.

- Zukunftskompetenzen müssen fest im Bildungs- und Weiterbildungssystem verankert sein. Wesentlich sind hier betriebsnahe Qualifizierung, KI-gestütztes Lernen und Mentoring – besonders für geringqualifizierte und ältere Beschäftigte. Diese nehmen seltener an Weiterbildung teil und sollten daher besonders adressiert werden.
- Weiterbildung liegt in der gemeinsamen Verantwortung von Betrieben und Beschäftigten. Sie muss sich am betrieblichen Bedarf orientieren und flexibel gestaltet sein. Pauschale Rechtsansprüche oder Pflichtfreistellungen helfen hierfür nicht. Vielmehr ist sie so zu gestalten, dass sie in die Struktur der betrieblichen Organisation passt.
- Neue Förderinstrumente braucht es nicht. Die Arbeitslosenversicherung sollte nur arbeitsmarktrelevante Weiterbildung von Beschäftigten und Arbeitslosen fördern. Die Weiterbildungsförderung sollte stärker für Job-to-Job-Wechsel genutzt werden. Sofern das bildungspolitische Ziel verfolgt wird, die allgemeine, also nicht berufsbezogene Weiterbildungsbeteiligung zu steigern, muss dies aus Steuermitteln finanziert werden und außerhalb der Arbeitszeit stattfinden.
- Rechtssichere Erprobungsphasen und zielgerichtete Netzwerke sollen schnelle Job-to-Job-Wechsel erleichtern, ohne Fehlanreize für die Arbeitslosenversicherung.
- Den Kündigungsschutz weiterzuentwickeln und flankierend die Betriebsverfassung anzupassen, sind bisher ungenutzte Potenziale, um die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts zu erhöhen.
- Eine erwerbsabhängige, schrittweise Steuerfreistellung von Abfindungen sollte Anreize setzen, zeitnah nach dem Ausscheiden aus einer Beschäftigung eine neue aufzunehmen.
- Befristete Beschäftigung kann den Einstieg in neue Arbeit erleichtern. Die gesetzlichen Regelungen sollten flexibler und arbeitsmarktnäher ausgestaltet werden. Dazu sollte die Schriffform – wie vom Koalitionsvertrag angekündigt – zur Textform weiterentwickelt werden. Die Möglichkeiten,

kalendermäßige Befristungen durch Tarifvertrag zu gestalten, sollten erweitert werden. Und das Vorbeschäftigungsverbots sollte praxistauglich reformiert werden; dazu gehört eine zeitliche Konkretisierung, die vier Jahre nicht überschreiten sollte. Die Sozialpartner sollten zudem die Möglichkeit erhalten, rechtssicher die Zahl der vorgegebenen Regelbeispiele zu erweitern oder deren Voraussetzungen zu definieren.

- Das Dispositionsrecht beim Arbeitslosengeld sollte abgeschafft und die Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes auf zwölf Monate begrenzt werden, um die Rückkehr in Beschäftigung zu fördern. Flankiert werden muss dies mit intensiver Hilfe bei der Arbeitsplatzsuche und gezielter Unterstützung durch die Arbeitsagenturen, z. B. durch Orientierung, bedarfsgerechte Qualifizierung und schnelle Vermittlung.
- Die Spielräume für die Verteilung der Arbeitszeit sollten für mehr individuelle und betriebliche Flexibilität durch einen Wechsel von der täglichen zur wöchentlichen Höchstarbeitszeit erweitert werden.

## Im Einzelnen

### **Lebensbegleitendes Lernen verstetigen - Beschäftigungsfähigkeit durch Future Skills und Künstliche Intelligenz stärken**

Damit Menschen im Strukturwandel ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten können, müssen neben Grundkompetenzen insbesondere Future Skills, wie z. B. Kommunikation, Teamfähigkeit, kritisches Denken und der Umgang mit Künstlicher Intelligenz (KI), von Anfang an verbindlich im gesamten Bildungssystem sowie in der beruflichen Weiterbildung verankert werden.<sup>1</sup> Der Strukturwandel verändert Tätigkeitsprofile kontinuierlich. KI wird Jobprofile verändern und neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Schon jetzt ist der durch KI entstandene Wandel sichtbar. Bisher kam KI vor allem als generative KI in Büroberufen (White-Collar-Bereich) zum Einsatz, zunehmend findet sie aber auch Anwendung auf dem Shopfloor, d.h. in der Produktion und im operativen Bereich.<sup>2</sup>

KI kann gut dazu genutzt werden, Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Mit Unterstützung von Künstlicher Intelligenz können, z. B. durch adaptive Lernsysteme, Lernbedarfe ermittelt und Lerntempo und Schwierigkeitsgrade individuell angepasst werden. Entscheidend sind ein offenes Mindset, die Bereitschaft zu lernen und Rahmenbedingungen, die Lernen konkret unterstützen.

Gerade für geringqualifizierte Beschäftigte sollten Unternehmen noch stärker kürzere und betriebsnahe Weiterbildungsangebote und -formate wie Anpassungsqualifizierungen oder abschlussorientierte Teilqualifikationen nutzen. Sie führen zu direkten Erfolgserlebnissen und motivieren die Beschäftigten, sich auch später weiterzubilden.

Damit Weiterbildung besser auch Menschen ohne Berufsabschluss sowie Lebensältere erreicht, braucht es niedrigschwellige Beratung. So können hier z. B. Mentorinnen oder Mentoren im Betrieb oder, wenn betrieblich gewünscht, auch von außen ermutigen und bedarfsgerechte Weiterbildung ermöglichen. Dafür müssen sie die betrieblichen Gegebenheiten und die individuellen Voraussetzungen der Beschäftigten kennen. Wichtig ist auch ein Vertrauensverhältnis sowohl zu den Beschäftigten als auch zu der

---

<sup>1</sup> BDA-Positionspapier "[Zukunftskompetenzen heute starten](#)", 11. Oktober 2024

<sup>2</sup> BDA-Broschüre "[Generative KI auf dem Shopfloor](#)", Oktober 2025

Geschäftsführung. Kleine Betriebe können Mentoring oft nicht allein umsetzen, weil ihnen Zeit und Personal fehlen. Hier können überbetriebliche Angebote helfen. Die Förderrichtlinie des Bundesbildungsministeriums zur Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren<sup>3</sup> setzt deshalb den richtigen Fokus, indem sie die Förderung für externe Beratung auch wirtschaftsnaher Organisationen öffnet. Nach dem Ende der Förderung sollte geprüft werden, wie gut das Weiterbildungsmentoring wirkt und welche Gelingensbedingungen daran geknüpft sein müssen. So lässt sich besser entscheiden, ob die gewünschten Ziele erreicht wurden und wie sich die richtigen Mentoringansätze dauerhaft verankern lassen. Die Erhebung sollte untersuchen, ob insbesondere geringqualifizierte Beschäftigte bedarfsgerecht an Weiterbildungen teilnehmen.

### **Qualifizierung gemeinsam im Betrieb verantworten statt staatlich regulieren**

Betriebliche Qualifizierung muss in der Verantwortung der Betriebe bleiben. Der Staat sollte dabei nicht eingreifen oder Vorgaben machen. Neben den Unternehmen müssen auch die Beschäftigten selbst die Verantwortung dafür tragen, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Unternehmen und Beschäftigte profitieren gleichermaßen von Weiterbildung. Deshalb ist es wichtig, dass sich die Beschäftigten auch selbst beteiligen. Wie Zeit, Aufwand und Kosten verteilt werden, hängt vom Nutzen und von den Interessen beider Seiten ab. Entscheidend ist dabei immer die konkrete Situation. Pauschale Vorgaben, z. B. gesetzliche Weiterbildungsansprüche oder verpflichtende Freistellungen, werden dieser Vielfalt nicht gerecht.

### **Weiterbildungsförderung durch die Arbeitslosenversicherung nur bei arbeitsmarktrelevantem Bedarf**

Im Strukturwandel braucht es keine neuen arbeitsmarktpolitischen Förderinstrumente. Wenn Arbeitslosigkeit droht, greift bereits die Weiterbildungsförderung nach SGB III. Sie unterstützt die Weiterbildung von Beschäftigten aus Beiträgen zur Arbeitslosenversicherung, um Arbeitslosigkeit zu vermeiden.<sup>4</sup> Die Hauptverantwortung für Qualifizierung muss aber bei den Unternehmen bleiben – sowohl inhaltlich als auch finanziell. Die in den letzten Jahren stark ausgeweiteten Fördermöglichkeiten dürfen nicht dazu führen, dass Unternehmen ihre Weiterbildungskosten auf die Beitragszahlenden verlagern. Die Förderung muss zusätzliche Qualifizierung ermöglichen. Es muss klar sein, dass durch die Förderung die berufliche Qualifikation der Beschäftigten tatsächlich verbessert und damit Beschäftigung gesichert wird. Die Weiterbildungsförderung sollte sehr viel stärker dafür genutzt werden, Job-to-Job-Wechsel zu unterstützen.

Wenn Beschäftigte sich weiterbilden möchten, ohne dass dies einen relevanten Bedarf und erkennbaren Nutzen für die derzeitige oder eine unmittelbar anschließende Beschäftigung im aktuellen oder neuen Betrieb hat, dürfen weder die Unternehmen noch die Beitragsgemeinschaft der Arbeitslosenversicherung die Kosten tragen. Wenn politisch gewünscht ist, dass sich mehr Menschen individuell weiterbilden, braucht es bildungspolitische Lösungen. Dazu zählen z. B. Bildungsprämien oder Gutscheine. Solche Maßnahmen müssen steuerfinanziert sein, weil sie einem gesamtgesellschaftlichen Ziel dienen. Auch dann braucht es

---

<sup>3</sup> Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt, [Richtlinie zur Förderung von Projekten zur Steigerung und Stärkung der berufsbezogenen Weiterbildung durch Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und Weiterbildungsmentoren](#), 14. November 2024, abgerufen am 22. Mai 2026

<sup>4</sup> BDA-Positionspapier "[Arbeitslosenversicherung zukunftsfest aufstellen](#)", 14. Mai 2025

ein klares bildungspolitisches Ziel, etwa Defizite in Basiskompetenzen zu beheben oder Digitalkompetenzen gesellschaftlich zu stärken. Da der Nutzen vor allem beim Einzelnen liegt, müssen solche Weiterbildungen grundsätzlich in der Freizeit stattfinden.

### **Weiterbildungsförderung von Beschäftigten praxistauglich gestalten**

Statt neuer Förderinstrumente muss die Weiterbildungsförderung für Beschäftigte gemäß § 82 SGB III praxistauglicher werden und besser zu den Anforderungen im Strukturwandel passen.

Da oft auch kürzere Qualifizierungen für eine Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit ausreichen, sollte das Mindeststundenerfordernis von derzeit mehr als 120 Stunden<sup>5</sup> bei der Beschäftigtenförderung nach § 82 Abs. 1 Nr. 4 SGB III gesenkt werden. Auch im Strukturwandel wird es weiterhin längere Weiterbildungen geben. Viele neue Anforderungen – etwa der Umgang mit neuen Technologien oder der Erwerb von Zukunftskompetenzen – lassen sich aber in kürzerer Zeit vermitteln. Umfangreiche Maßnahmen sind zudem oft schwer umsetzbar. Unternehmen können ihre Beschäftigten meist nicht lange freistellen, weil sie sie im Betrieb brauchen. Deshalb geht der Trend zu kürzeren und betriebsnahen Qualifizierungen. Sie decken den konkreten Qualifizierungsbedarf ab, überfordern die Beschäftigten nicht und berücksichtigen die knappen Personalkapazitäten. Gerade solche Formate motivieren besonders zur Teilnahme. Davon profitieren vor allem Beschäftigte, die bisher selten an Weiterbildung teilnehmen. Mitnahmeeffekte entstehen dabei nicht, da auch kürzere Maßnahmen mehr leisten müssen als einfache betrieblich bedingte Anpassungsqualifizierungen, die vollständig vom Arbeitgeber zu finanzieren sind.

Zudem sollte erprobt werden, ob bei der Förderung der Weiterbildung von Beschäftigten auf die bisher erforderliche Maßnahmezulassung verzichtet werden kann. Die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen bleiben in diesem Fall auch ohne diese Zulassung gesichert – durch die AZAV-Trägerzulassung und durch den Eigenanteil der Unternehmen bei den Lehrgangskosten und Arbeitsentgeltzuschüssen. Mindestens sollten Unternehmen wählen können, ob sie auf eine Förderung der Lehrgangskosten verzichten. Wenn keine Lehrgangskosten mehr übernommen werden, ist – wie aktuell beim Qualifizierungsgeld – auch keine Maßnahmezulassung mehr erforderlich. Stattdessen können die Unternehmen dann ausschließlich – entsprechend erhöhte – Arbeitsentgeltzuschüsse in Anspruch nehmen.

Grundsätzlich sollte die Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) unbürokratischer, effizienter und deutlich stärker an Wirksamkeit der Maßnahmen ausgerichtet sein. Der Erhalt einer Zulassung nach AZAV sollte dazu künftig stärker vom tatsächlichen Ergebnis der Fördermaßnahme, insbesondere den erzielten Eingliederungsquoten abhängen. Die bei den verschiedenen Akteuren, wie Arbeitsagenturen, Jobcentern oder fachkundigen Stellen, vorliegenden Daten und Erkenntnisse müssen für diesen Zweck effektiver genutzt und ausgetauscht werden dürfen. Für alle Bildungsanbieter müssen die gleichen Wettbewerbsregeln gelten. Es darf keine Ausnahmen von der AZAV geben – auch nicht für berufsbildende Schulen, Hochschulen oder Kammern.

---

<sup>5</sup> Stunde ist mit Unterrichtseinheit (UE) gleichzusetzen. Eine Unterrichtseinheit umfasst 45 Minuten.

## **Umstrukturierungen und Personalabbau arbeitsmarktpolitisch begleiten – rechtssichere Erprobungsphasen ermöglichen – regionale Netzwerke mit klarem Zweck und dezentral gestalten**

Wenn Unternehmen umstrukturieren und Personal abbauen müssen, sollte das Ziel ein möglichst direkter Wechsel von einem Job in den nächsten sein. Das gibt den Betroffenen Sicherheit, bringt mehr Bewegung in den Arbeitsmarkt und vermeidet unnötige Arbeitslosigkeit. Zeitarbeit kann solche Übergänge unterstützen.

Auch sog. Arbeitsmarktdrehscheiben können helfen, wenn sie flexibel gestaltet sind. Sie können innerhalb einer Branche oder branchenübergreifend arbeiten, einzelne Unternehmen verbinden, regional organisiert sein und mit oder ohne Beteiligung der Bundesagentur für Arbeit (BA) funktionieren. Wichtig ist immer die Perspektive des aufnehmenden Unternehmens zu berücksichtigen. Arbeitsmarktdrehscheiben sind allerdings auch kein Allheilmittel. Man kann sie weder vorschreiben noch flächendeckend einführen. Es bleibt herausfordernd, aus einem individuellen Vermittlungsprozess einen erfolgreichen gruppenbezogenen Prozess zu machen. Arbeitsmarktdrehscheiben sind auch kein Arbeitsmarktinstrument der BA. Entscheidend ist, dass die Betriebsparteien gemeinsam den Wunsch haben, die BA einzubinden. In diesem Fall erfüllt sie ihren Kernauftrag. Sie vermittelt von Arbeit in Arbeit und unterstützt Übergänge gezielt, wenn dies nötig ist. Erfordert ein Wechsel Qualifizierung, kann diese beschäftigungsbegleitend nach § 82 SGB III gefördert werden.

Damit Job-to-Job-Wechsel gut gelingen, braucht es eine Regelung, die rechtssichere und unbürokratische Erprobungsphasen beim neuen Arbeitgeber ermöglicht.<sup>6</sup> Diese sollten mehrere Wochen dauern und sich auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschränken, die bereits länger als drei Jahre im abgebenden Unternehmen beschäftigt sind. Eine Erprobung von ca. sechs Wochen wird grundsätzlich ausreichen, um die fachliche und persönliche Passung zu beurteilen. Die Erprobungsphase darf auch nicht als Ersatz für eine reguläre Einstellung genutzt werden. Das Gehalt während der Erprobungsphase muss der Arbeitgeber tragen, bei dem die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt sind. Differenzierte Vereinbarungen zwischen abgebenden und aufnehmenden Unternehmen sollten möglich sein. Die Erprobung darf die Arbeitslosenversicherung nicht zusätzlich belasten, wenn die Umsetzung – wie bereits in der letzten Legislaturperiode vom Bundesarbeitsministerium vorgeschlagen – im SGB III erfolgen sollte. Die Erprobungsphase soll vorrangig Rechts- und Planungssicherheit für die Betriebsparteien bieten. Sie dient der praktischen Erprobung und dem gegenseitigen Kennenlernen und soll dem erprobenden Arbeitgeber ebenso wie dem Beschäftigten eine fundierte Entscheidung ermöglichen. Für die finanzielle Absicherung der Beschäftigten während der Erprobungsphase sind in erster Linie die Arbeitgeber verantwortlich, denn sie tragen auch in herausfordernden Zeiten des Personalabbaus eine soziale Verantwortung für ihre Mitarbeitenden. Da hier weder eine Probezeit eines Arbeitsverhältnisses noch eine Arbeitnehmerüberlassung vorliegt, wird das Gehalt weiter von dem Unternehmen gezahlt, bei dem die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt sind. Differenzierte Vereinbarungen zwischen abgebenden und aufnehmenden Unternehmen sollten möglich sein. Darüber hinaus besteht kein weiterer gesetzgeberischer Handlungsbedarf.

---

<sup>6</sup> BDA-Positionspapier "[Erprobungsphasen im Rahmen von sog. Arbeitsmarktdrehscheiben rechtssicher ermöglichen](#)", 22. August 2024

Transfergesellschaften sollten als ein weiterer Baustein erhalten bleiben. Sie müssen sich stärker darauf konzentrieren, Menschen wieder in Arbeit zu bringen. Der Erhalt einer AZAV-Zulassung für Transfergesellschaften sollte künftig stärker von den tatsächlich erzielten Eingliederungsquoten abhängig sein. Da Mittel der Beitragszahlenden zur Arbeitslosenversicherung verwendet werden, muss ein Anreiz gesetzt werden, genau dieses Ziel zu erreichen. Da nicht alles im Einflussbereich der Transfergesellschaft liegt, ist entscheidend, dass das gesamte System und alle daran beteiligten Akteure die Vermittlung in Arbeit wieder stärker in den Fokus nehmen. Transfergesellschaften dürfen gerade nicht zum Ziel haben, Übergänge in vorgezogene Rente zu erleichtern, sondern müssen Beschäftigte wieder in Beschäftigung verhelfen.

Sie werden angesichts des Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt gebraucht. Im Jahr 2026 sinkt erstmals das Erwerbspersonenpotenzial – die Zahl der Menschen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Der Arbeitsmarkt steht hier an einem Wendepunkt: Steigende Arbeitslosigkeit und weniger offene Stellen treffen auf gleichzeitigen Fachkräftemangel und Stellenbesetzungsprobleme. Der demografische Wandel wird sich in den nächsten Jahren weiter beschleunigen. Der Fachkräftemangel wird bis auf weiteres bleiben. Leistungsausweitungen beim Transferkurzarbeitergeld oder weitere Förderinstrumente braucht es nicht. Da arbeitsmarktpolitische Instrumente notwendige strukturelle Anpassungen nicht verzögern oder blockieren dürfen, ist Kurzarbeit nicht das richtige Instrument für strukturelle und längerfristige Herausforderungen. Sie bindet Arbeitskräfte auf Kosten der Beitragszahlenden, obwohl andere Unternehmen diese dringend benötigen.

Bei allen weiteren Initiativen zur Vernetzung zum Thema Weiterbildung oder Fachkräftesicherung (z. B. Weiterbildungsagenturen, vernetzte Bildungsräume, Weiterbildungsverbände oder regionalen Fachkräftesallianzen) kommt es entscheidend darauf an, dass alle relevanten Akteure vor Ort gut zusammenarbeiten. Ziel solcher Netzwerke sollte immer sein, Menschen in Arbeit zu halten oder schnell wieder in Arbeit zu vermitteln – möglichst ohne zusätzliche staatliche Leistungen. Deshalb sollten betriebliche Perspektiven und Bedarfe möglichst direkt in die Netzwerke einfließen. Netzwerke nur um des Netzwerkers Willen ohne das Ziel der Beschäftigungssicherung bringen keinen Mehrwert. Da Anforderungen und Akteure regional sehr unterschiedlich sind, ergeben zentrale Vorgaben oder einheitliche Standards keinen Sinn. Die Servicestelle für Weiterbildungsagenturen beim Bundesinstitut für Berufsbildung sollte ausschließlich als Servicestelle arbeiten und nicht regulierend tätig werden.

### **Transformation durch eine Anpassung von Kündigungsschutz und Betriebsverfassung erleichtern**

Flankierend sollten arbeitsrechtliche Regelungen angepasst werden, um die Transformation zu unterstützen. Starre Regeln im Kündigungsschutz in Kombination mit einer überbordenden Rechtsprechung und eine bürokratische Betriebsverfassung machen unternehmerische Transformations- und Restrukturierungsprozesse zu einem langwierigen und kostenintensiven Unterfangen. Den Kündigungsschutz weiterentwickeln und die Mitbestimmung des Betriebsrats bei Restrukturierungen zu entbürokratisieren, sind ungenutzte Potentiale, um die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts zu erhöhen.

Es sollte eine Vereinbarkeitslösung ermöglicht werden, mit der es die Vertragsparteien in der Hand haben, z.B. bei Begründung des Arbeitsverhältnisses, eine Abfindungszahlung zur Ablösung des geltenden Bestandsschutzes vertraglich zu vereinbaren. Abfindungen zu stärken, kann eine Lösung sein,

unternehmerische Transformationsprozesse effektiver und praxistauglicher zu machen. Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen wird dadurch vorhersehbar. So lassen sich überlange Kündigungsschutzprozesse vermeiden und Trennungsprozesse beschleunigen – ganz ohne gesetzlichen Abfindungszwang.

Die notwendige Weiterentwicklung des Kündigungsschutzes bedarf der Flankierung vor allem im Betriebsverfassungsgesetz. Die derzeitigen Regelungen zu Interessenausgleich und Sozialplan führen vielfach zu Verzögerungen und Verteuerungen, die erforderliche Umstrukturierungen in Unternehmen und damit Beschäftigungschancen insgesamt gefährden. Sozialpläne sollten nicht länger als Druckmittel zur Durchsetzung überzogener finanzieller Forderungen genutzt werden. Es ist überfällig, verbindliche gesetzliche Fristen für das Interessenausgleichsverfahren einzuführen. Nach Fristablauf muss die Umsetzung von Betriebsänderungen rechtssicher möglich sein.

### **Mobilität am Arbeitsmarkt durch schrittweise steuerliche Freistellung von Abfindungen stärken**

Für mehr Mobilität auf dem Arbeitsmarkt und möglichst zügige Job-to-Job-Wechsel sollten Abfindungen bei einer Aufnahme einer neuen Erwerbstätigkeit steuerlich privilegiert werden. Ziel ist es, Beschäftigung gegenüber Nicht-Beschäftigung attraktiver zu gestalten und die Arbeitslosenversicherung zu entlasten.

Angesichts des akuten Arbeits- und Fachkräftemangels muss alles darangesetzt werden, ausgeschiedene Beschäftigte schnell wieder in Beschäftigung zu vermitteln und lange Beschäftigungsunterbrechungen zu vermeiden. Ein Modell, das die gesamte Abfindungssumme bei zeitnaher Aufnahme einer neuen Beschäftigung oder selbstständigen Tätigkeit schrittweise steuerfrei stellt, stärkt die Bereitschaft zum Wechsel in einen neuen Job und zur Neuorientierung. Für Beschäftigte wird es attraktiver weiterzuarbeiten, statt zunächst arbeitslos zu werden. Unmittelbare Weiterarbeit mildert den Arbeits- und Fachkräftemangel, sorgt für mehr Wertschöpfung, vermeidet Arbeitslosengeldzahlungen, sichert Steuer- und Beitragseinnahmen und wirkt Beitragssatzerhöhungen in der Sozialversicherung entgegen.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bedarf es auch der Bereitschaft, bei einer neuen Beschäftigung Gehaltsverluste zu akzeptieren. Eine steuerliche Freistellung von Abfindungen kann dabei helfen, Einkommensverluste abzufangen. Für rentennahe Jahrgänge wird es zudem attraktiver, weiterzuarbeiten, statt früher in Rente zu gehen oder die Zeit bis zum Renteneintritt ohne Arbeit zu überbrücken. Anders als direkte Zuschüsse zum Arbeitsentgelt sorgt eine steuerliche Freistellung von Abfindungen auch nicht dafür, dass Beschäftigte beim neuen Arbeitgeber anders bezahlt werden als Beschäftigte in diesem Betrieb.

Das Modell könnte wie folgt aussehen: Abfindungen, die Beschäftigte für die Aufgabe ihrer Tätigkeit erhalten, bleiben bei der anschließenden Aufnahme einer Erwerbstätigkeit in Höhe eines Drittels des jeweiligen Verdiensts, höchstens jedoch eines Drittels der zuvor erhaltenen Abfindung, steuerfrei. Der über drei Jahre mögliche Steuervorteil beginnt in dem Kalenderjahr des ersten Kalendertags nach Ende des Beschäftigungsverhältnisses, für dessen Beendigung die Abfindung geleistet wurde. Sollte die Beschäftigung unterjährig enden, erfolgt die Steuerfreistellung anteilig für den Rest des Jahres.

Beispiel: Das bisherige Arbeitsverhältnis endet zum 31. Dezember. Zum 1. Januar wird lückenlos eine Anschlussbeschäftigung aufgenommen. Wenn die gezahlte Abfindung und der jährliche Bruttolohn in der

Anschlussbeschäftigung jeweils 60.000 € betragen, reduziert sich das steuerpflichtige Einkommen um jeweils 20.000 € pro Jahr. Nach drei Jahren kann damit der gesamte Abfindungsbetrag steuerlich berücksichtigt werden.

Das vorgeschlagene Modell kann unabhängig von der für die Besteuerung von Abfindungen geltenden Fünftelungsregelung (§ 34 EStG) eingeführt werden. Die mit dem Modell verbundenen Anreize zur Aufnahme einer erneuten Erwerbstätigkeit werden durch die Nutzung der Fünftelungsregelung nur wenig reduziert. Zudem kann mit ihrer Beibehaltung eine teilweise mögliche Verteuerung von Abfindungen ausgeschlossen werden. Gegebenenfalls können zur Begrenzung der fiskalischen Kosten des vorgeschlagenen Modells die Steuervorteile aus der Progressionsmilderung aus der Fünftelungsregelung auf die Entlastung durch die schrittweise Steuerfreistellung von Abfindungen angerechnet werden.

Die steuerliche Entlastung muss in dem Modell an die Aufnahme einer Beschäftigung oder sonstigen Erwerbstätigkeit gekoppelt sein, durch die Arbeitslosigkeit vermieden wird. Der steuerliche Vorteil ist dabei umso größer, je zeitnäher die Beschäftigung wieder aufgenommen wird. Wer sofort wieder eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung aufnimmt, hat die Chance, dass die geleistete Abfindung im Ergebnis komplett steuerfrei gestellt wird. Wer erst im zweiten oder dritten Kalenderjahr nach dem Ende der letzten Beschäftigung wieder erwerbstätig wird, hat einen zunehmend geringeren steuerlichen Vorteil. Gegenüber einem Steuerfreibetrag, der allein von der Höhe der Abfindung abhängt, hat das dargestellte Modell den arbeitsmarktpolitischen Vorteil, dass die steuerliche Entlastung proportional zum tatsächlichen Arbeitseinsatz erfolgt: Wer mehr arbeitet, wird mehr belohnt, wer weniger arbeitet, dagegen weniger.

Mit der Einführung des Modells wird weder in die arbeitsrechtliche Ausgestaltung von Abfindungen noch in tarifliche oder betriebliche Praktiken zur Festlegung der Höhe von Abfindungen eingegriffen. Es bleibt insbesondere auch bei der bestehenden Sozialversicherungsbeitragsfreiheit von Abfindungen, die sich daraus ergibt, dass Abfindungen keine Vergütungen, sondern Entschädigungen sind. Das Modell kann Trennungsprozesse erleichtern und rechtliche Auseinandersetzungen vermeiden, weil Beschäftigte künftig die Chance haben, ihre Abfindung im Ergebnis vollständig steuerfrei erhalten zu können. Es entsteht auch kein zusätzlicher bürokratischer Aufwand für Arbeitgeber. Für Beschäftigte bleibt es dabei, dass sie den steuerlichen Vorteil für ihre Abfindung über ihre Einkommensteuererklärung geltend machen. Die maßgeblichen Informationen erhalten sie wie auch das Finanzamt über die elektronische Lohnsteuerbescheinigung ihrer Arbeitgeber.

Es müssen klare Mindestanforderungen an die Anschlussfähigkeit definiert werden, um Missbrauch und Mitnahmeeffekte zu verhindern. Zudem sollte eine Höchstgrenze festgelegt werden, bis zu der Abfindung bei einer schrittweisen Steuerfreistellung begünstigt werden können, damit das Modell fiskalisch treffsicher und arbeitsmarktpolitisch sinnvoll wirkt. Wenn beispielweise bis zu 100.000 € einer Abfindung steuerlich berücksichtigungsfähig sind, sollte dies im Regelfall ausreichen, um spürbar zu einer Anschlussbeschäftigung zu motivieren. Höhere Abfindungen blieben möglich und würde ebenfalls bis zur Höchstgrenze steuerlich begünstigt. Die steuerliche Entlastung sollte allerdings keine Altersgrenzen enthalten und unabhängig vom Lebensalter wirken. Eine altersabhängige Begrenzung würde die Wirksamkeit der Steuerfreistellung deutlich reduzieren, weil sie zentrale Beschäftigtengruppen ausschließt. Sie lässt sich zudem mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz nur schwer vereinbaren.

## **Abschluss von Befristungen erleichtern**

Um Betroffene nach der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses möglichst schnell in eine neue Beschäftigung zu vermitteln, kann auch der Weg über Befristungen genutzt werden. Mehr als drei Viertel der befristet Beschäftigten erhalten eine Anschlussbeschäftigung. Die Chance, im selben Betrieb direkt aus einer befristeten Beschäftigung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen zu werden, liegt bei rund 40%. Das Instrument sollte gerade in Zeiten des Strukturwandels besser gangbar gemacht werden. Das betrifft vor allem folgende Regelungen:

- Kalendermäßige Befristungen sollten durch eine gesetzliche Beschränkung des Vorbeschäftigungsverbots für den Arbeitsmarkt sinnvoll nutzbar gemacht werden. Das würde Interessen von Arbeitssuchenden begegnen, genauso wie denen der Unternehmen. Eine Karenzzeit von zwei Jahren zwischen zwei kalendermäßigen Befristungen sollte klarstellend ins Gesetz aufgenommen werden.
- Um die Investition in Innovationen und Weiterentwicklungen zu fördern und zu erleichtern, wäre es sinnvoll, dass kalendermäßige Befristungen für einen längeren Zeitraum als zwei Jahre eingegangen werden können. In Orientierung an § 14 Abs. 2a TzBfG wäre es in Fällen, in denen z. B. neue Produkte entwickelt werden oder auf den Markt kommen, sinnvoll, Befristungen für bis zu vier Jahre bei mehrfacher Verlängerungsmöglichkeit eingehen zu können.
- Um auf sich verändernde Bedingungen reagieren zu können, sollte es den Sozialpartnern ausdrücklich ermöglicht werden, über die gesetzlich genannten Sachgründe hinaus weitere Sachgründe rechtssicher zu vereinbaren. Wechseln Unternehmen z. B. infolge des Strukturwandels zu neuen Betätigungsfeldern und ist noch unklar, welcher Personalschlüssel dauerhaft für die neuen Aufgaben benötigt wird, sollte befristete Beschäftigung mit einem entsprechenden tariflichen Sachgrund ermöglicht werden. So können auch branchenbedingte Besonderheiten Berücksichtigung finden.
- Eine erleichterte Kalenderbefristung gem. § 14 Abs. 3 TzBfG sollte möglich sein, wenn Arbeitslosigkeit im Sinne des Arbeitsförderungsrechts droht und nicht erst dann, wenn bereits Beschäftigungslosigkeit eingetreten ist. Das ist kontraproduktiv, wenn man Beschäftigung erhalten will. Zudem sollte die erleichterte Befristung vom Alter des Arbeitssuchenden entkoppelt werden; junge Arbeitssuchende verdienen dieselben Chancen wie ältere. Das ist gerade im Strukturwandel wichtig.
- Befristungsabreden setzen derzeit Schriftform voraus. Der Koalitionsvertrag kündigt den Abbau von Schriftformerfordernissen an und nennt beispielhaft ausdrücklich Befristungen. Das würde zu einer Entbürokratisierung und einer Anpassung an moderne Personalarbeit führen. Konsequenterweise sollte auch die Heilung eines nicht eingehaltenen Formerfordernisses ermöglicht werden. Es stellt einen unnötigen Stolperstein dar, dass die Form der Befristungsabrede vor Aufnahme der Tätigkeit sicherzustellen ist. Wirtschaftlich sinnvoll ist ein wegen Nichtbeachtung der Form unbefristet zustande gekommenes Arbeitsverhältnis nicht. Es kann Streit und Kosten verursachen, schafft aber keine dauerhafte Arbeit.

## **Arbeitslosengeld für mehr Erwerbsanreize reformieren**

Damit das Arbeitslosengeld weiterhin Sicherheit bei Arbeitslosigkeit bietet, aber gleichzeitig nicht den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt erschwert, muss das Dispositionsrecht nach § 137 Abs. 2 SGB III abgeschafft und die Bezugsdauer beim Arbeitslosengeld vereinheitlicht werden.

Das Dispositionsrecht erlaubt aktuell, den Beginn des Arbeitslosengeldbezugs zu verschieben. Diese Möglichkeit klingt flexibel, wirkt aber eher negativ. Sie verzögert oft den schnellen Weg zurück in Arbeit, statt ihn zu erleichtern. Denn wer den Leistungsbeginn aufschiebt, muss der Arbeitsvermittlung nicht zur Verfügung stehen. Das erhöht das Risiko, länger arbeitslos zu bleiben und schließlich in die Langzeitarbeitslosigkeit zu rutschen. Vor allem für ältere Beschäftigte entstehen Fehlanreize. Die Regelung erlaubt, den Leistungsbeginn strategisch zu verschieben, um länger Arbeitslosengeld zu beziehen oder frühzeitig in den Ruhestand zu wechseln. Besonders problematisch ist, dass sich so Ruhens- und Sperrzeiten nach §§ 158, 159 SGB III umgehen lassen – etwa nach einem Aufhebungsvertrag oder einer Eigenkündigung. Genau diese Sperrzeiten sollen eigentlich Menschen treffen, die ihre Arbeitslosigkeit selbst mitverursacht haben. Wer diese Regelung ausnutzt, bekommt faktisch bis zu zwölf Wochen länger Arbeitslosengeld, ohne ein versicherungsrelevantes Risiko getragen zu haben. Bei der maximalen Bezugsdauer von 24 Monaten für über 58-Jährige kann sogar 24 Wochen länger Arbeitslosengeld bezogen werden. Das belastet die Arbeitslosenversicherung.

Die Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes sollte für alle einheitlich bei zwölf Monaten liegen. Der Verlust des Arbeitsplatzes kann zwar gerade im höheren Alter eine tiefe Verunsicherung auslösen. Die Bezugsdauer nach Lebensalter auf bis zu 24 Monate auszuweiten, ist trotzdem nicht mehr sachgerecht. Sie schafft Strukturen, die dazu führen, dass der Wiedereinstieg erschwert wird oder ältere Menschen sogar eher aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Die altersabhängige Verlängerung auf bis zu 24 Monate stammt aus Zeiten, in denen der frühe Ausstieg aus dem Erwerbsleben gefördert wurde. Dies darf angesichts der heutigen Arbeitsmarkt- und Fachkräftelage nicht fortgesetzt werden: Längere Bezugszeiten erleichtern den Rückzug älterer Menschen aus dem Arbeitsmarkt („Rentenbrücke“) und verschlechtern ihre Chancen, wieder Arbeit zu finden. Studien zeigen klar: Je länger das Arbeitslosengeld gezahlt wird, desto länger dauert die Arbeitslosigkeit. Kürzere Bezugszeiten erhöhen dagegen die Suchintensität. Vor allem mit Blick auf den demografisch bedingten Arbeits- und Fachkräftebedarf ist es nicht vertretbar, Anreize für einen früheren Rückzug aus dem Erwerbsleben aufrechtzuerhalten. Wer den Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt bewusst fördert, übersieht den hohen gesellschaftlichen Wert von Arbeit. Arbeit schafft Zusammenhalt, wirkt sinnstiftend und stärkt die gesellschaftliche Teilhabe. Arbeit ermöglicht es älteren Menschen, ihre Erfahrung und Kompetenz einzubringen und stärkt ihr Selbstvertrauen sowie ihre soziale Einbindung. Eine einheitliche Bezugsdauer würde bis zu 2 Mrd. € jährlich weniger Ausgaben in der Arbeitslosenversicherung bedeuten.

Damit ein einheitlicher Bezugszeitraum nicht zu mehr Grundsicherungsbezug führt, muss gleichzeitig die aktive Arbeitsmarktpolitik gestärkt werden, um Ältere beim Einstieg zu unterstützen z. B. durch Orientierung, bedarfsgerechte Qualifizierung und schnelle Vermittlung.

Gleichzeitig ist klar, dass nicht nur Gesetze beeinflussen, wie lange Menschen arbeiten. Auch Unternehmen tragen Verantwortung. Viele Betriebe stehen unter hohem Druck, bemühen sich aber bewusst, erfahrene Fachkräfte zu halten. Sie wissen, dass qualifizierte und eingearbeitete Beschäftigte nicht schnell zu ersetzen sind. Ältere Beschäftigte bringen Erfahrung, Stabilität und Problemlösungskompetenz mit. Angesichts des Arbeits- und Fachkräftemangels müssen Wirtschaft und Politik gemeinsam dafür sorgen, dass möglichst viele Menschen bis zum regulären Rentenalter im Erwerbsleben bleiben.

## **Spielräume bei der Arbeitszeit erweitern**

Um Veränderungen im Strukturwandel gut gestalten zu können, braucht es ein modernes Arbeitszeitrecht, das den Bedürfnissen von Betrieben und Beschäftigten entspricht. Dazu muss von einer täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit umgestellt und die Ruhezeitregelungen umfassend für die Sozialpartner geöffnet werden. Vertrauensarbeitszeit muss – wie vom Koalitionsvertrag angekündigt – auch künftig einschränkungslos möglich bleiben.

Flexible Arbeitszeiten sind ein zentrales Element moderner Arbeitsbeziehungen. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag, den Arbeits- und Wirtschaftsstandort Deutschland im Wettbewerb um Fachkräfte und Investitionen nachhaltig zu stärken. In Zeiten von Digitalisierung, demografischem Wandel und tiefgreifenden strukturellen Veränderungen in Wirtschaft und Arbeitswelt werden flexible Arbeitszeitmodelle umso wichtiger. Das geltende Arbeitszeitrecht stammt aus einer Zeit vor mobiler Arbeit, international vernetzten Wertschöpfungsketten und den aktuellen Herausforderungen des wirtschaftlichen Strukturwandels und bildet die heutige Arbeitsrealität nur unzureichend ab.

Der Strukturwandel führt in vielen Branchen zu veränderten Produktionsprozessen, neuen Geschäftsmodellen und einer stärkeren Internationalisierung von Arbeitsabläufen. Betriebe benötigen deshalb Gestaltungsspielräume, um flexibel auf Auftragsschwankungen, Kundenbedürfnisse und internationale Zusammenarbeit reagieren zu können. Beschäftigte profitieren zugleich von einer flexibleren Lage der Arbeitszeit, die es ihnen ermöglicht, familiäre Aufgaben und persönliche Verantwortungen besser zu organisieren. Dafür ist es entscheidend, die im europäischen Recht bestehenden Spielräume nutzbar zu machen. Arbeitsschutz und Flexibilität dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden. Dabei muss sichergestellt sein, dass branchenspezifische tarifliche Regelungen – insbesondere zur Arbeitszeitverteilung, zu Ruhezeiten und Ausgleichszeiträumen – rechtssicher ausgestaltet werden können.

Ein zentraler Baustein für mehr Flexibilität ist die Umstellung von der täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit. Sie erlaubt es, die Arbeitszeit innerhalb der Woche bedarfsgerechter zu verteilen, temporäre Arbeitsspitzen abzufedern und strukturell bedingte Schwankungen besser auszugleichen. Eine Wochenhöchstarbeitszeit bedeutet nicht mehr Arbeit, sondern mehr Gestaltungsspielraum bei gleichbleibendem Schutz der Beschäftigten.

Darüber hinaus bedarf es einer weiteren Öffnung der Ruhezeitregelungen für die Sozialpartner. Die starre elfstündige Mindestruhezeit wird insbesondere bei mobiler Arbeit, selbstbestimmter Arbeitszeitgestaltung und international vernetzten Tätigkeiten den praktischen Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt häufig nicht gerecht. Das europäische Recht eröffnet tarifvertragliche Gestaltungsmöglichkeiten, etwa durch Modifizierungen oder Aufteilungen der Ruhezeit bei gleichwertigen Ausgleichsruhezeiten. Diese Spielräume sollten im deutschen Recht abgebildet werden.

Unverzichtbar ist der Erhalt der Vertrauensarbeitszeit. Sie steht für Eigenverantwortung, Vertrauen und Wertschätzung und ist gerade in Transformationsprozessen ein wichtiges Instrument, um Anpassungsfähigkeit, Motivation und Innovationsbereitschaft zu stärken. Ein modernes Arbeitszeitrecht muss

sicherstellen, dass Vertrauensarbeitszeit auch künftig möglich bleibt und nicht durch eine übermäßige bürokratische Ausgestaltung der Arbeitszeiterfassung faktisch verdrängt wird.

**Ansprechpartner:**

**BDA** | Die Arbeitgeber.  
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände  
Abteilung Arbeitsmarkt  
T +49 30 2033-1400  
[arbeitsmarkt@arbeitgeber.de](mailto:arbeitsmarkt@arbeitgeber.de)

Die BDA organisiert als Spitzenverband die sozial- und wirtschaftspolitischen Interessen der gesamten deutschen Wirtschaft. Wir bündeln die Interessen von einer Million Betrieben mit rund 30,5 Millionen Beschäftigten. Diese Betriebe sind der BDA durch freiwillige Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden verbunden.