

Arbeitsmarktdrehscheiben: Innovationssprung oder Trippelschritt in die richtige Richtung? – 8 Thesen

*„Gesellschaftliche Umbrüche gelingen nur, wenn sie keine Verlierer produzieren.“
(Ariane Reinhart, Sprecherin Allianz der Chancen, ehem. Vorständin Continental AG)*

1. Die **Transformation der Industrie und die damit verbundene gesellschaftliche Unsicherheit** erfordern verstärkte Anstrengungen, um betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Übergänge in neue stabile Beschäftigung zu erleichtern. Die Gleichzeitigkeit von Personalabbau und teilweise Fachkräftemangel in der Industrie und in industrienahen Bereichen bietet aber auch **die Chance, Vermeidung von Arbeitslosigkeit bei Stellenabbau und Fachkräftesicherung miteinander zu verbinden.**
2. **Arbeitsmarktdrehscheiben** als regionale Plattformen zur Organisation von frühzeitigen Übergängen zwischen abgebenden und aufnahmebereiten Betrieben sind eine geeignete, arbeitsmarktpolitisch plausible und vielversprechende Antwort auf die Herausforderung.
3. In ihrer auf schnelle, direkte Übergänge in neue Beschäftigung ausgerichteten Ausgestaltung **können Arbeitsmarktdrehscheiben der Herausforderung allerdings nicht allein begegnen.** Ihre Wirksamkeit endet dort, wo direkte Übergänge in neue Beschäftigung nicht oder nicht unmittelbar möglich sind. Sie stoßen auf
 - a. **betriebliche Grenzen**, u.a. Vorbehalte von Unternehmensleitungen gegenüber frühzeitiger Publizität von Personalabbau, gewerkschaftlichen Interessen an der Aufrechterhaltung des Verhandlungsdrucks für Beschäftigungssicherung und Interessenausgleich,
 - b. **arbeitsmarktliche Grenzen**, vor allem bei nicht passenden Qualifikationen und einem daraus resultierenden Qualifizierungsbedarf, der über reine Anpassungsqualifizierung hinausgeht,
 - c. **individuelle Bedürfnisse**, z.B. Wünschen nach einer Phase beruflicher Neu- oder Umorientierung oder beruflichem Aufstieg.
4. Sollen Arbeitsmarktdrehscheiben die Mehrheit der von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten wirksam erreichen, muss ihr **instrumentelles Spektrum systematisch um Angebote erweitert werden, die auch längerfristige und komplexere Übergänge in neue Beschäftigung fördern. Dazu gehören vor allem intensive berufliche Orientierung, Qualifizierung und eine kontinuierliche Begleitung, wie sie in Transfergesellschaften seit Langem bewährt sind.** Deren Wirksamkeit wird auch durch eine aktuelle Evaluationsstudie des IAB erneut bestätigt.
5. Für die Koppelung der Ansätze von Arbeitsmarktdrehscheiben und Beschäftigtertransfer **bedarf es flexiblerer Förderungskonditionen**, die z.B. die Förderung von Weiterbildung unabhän-

gig vom individuellen Status vereinheitlichen und damit klarere (und nicht durch Brüche in der Förderung gefährdete) Wege des Übergangs ermöglichen.

6. Für die systematische Verknüpfung von Instrumenten zur Förderung von Beschäftigungsübergängen bedarf es der **sozialpartnerschaftlichen Einbettung**, weil sie in enger Wechselbeziehung zu tariflichen Standards und Prozessen betrieblicher Mitbestimmung stehen (u.a. zu Standortsicherungsvereinbarungen, Freiwilligenprogrammen und/oder Interessenausgleichen/Sozialplänen).
7. Für die operative Umsetzung werden dann **Managementstrukturen vor Ort benötigt, für die es mit den Arbeitsstiftungen in Österreich und Schweden erfolgreiche und breit akzeptierte Vorbilder gibt**. Von den bisherigen Arbeitsmarktdrehscheiben unterscheiden sie sich vor allem durch ihre sozialpartnerschaftliche Basis und die breitere Nutzung und Kombination von Instrumenten zur Förderung von Beschäftigungsübergängen.
8. **Vorschläge für die Ausgestaltung solcher Arbeitsstiftungen im deutschen Kontext liegen vor**. Sie können sowohl regional als auch branchen- oder unternehmensbezogen eingerichtet werden – immer im engen Verbund mit der Arbeitsagentur. Die im **Entwurf des SGB III-Modernisierungsgesetzes vorgesehene Experimentierklausel (§ 408) könnte** – bei entsprechender Ausgestaltung – **für ihre modellhafte Erprobung im deutschen Kontext genutzt werden**.

Literatur

Brussig, Martin; Jansen, Andreas; Mühge, Gernot; Reissert Bernd (2026): Jobdrehscheibe für die Industriearbeit. Bedarfe und Potenziale unter besonderer Berücksichtigung von Berlin und Brandenburg, Duisburg: DIFIS-Studie 2026/7; <https://difis.org/publikationen/publikation/136>

Eichhorst, Werner; Rinne, Ulf (2025): Brücken in die Zukunft. Arbeitsmarktpolitik in Zeiten der Transformation: Möglichkeiten und Grenzen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung; <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/bruecken-in-die-zukunft>

Hirschberger, Stephanie; Behrens, Lena; Berner, Wiebke u.a. (2026): Zwischen Personalabbau und Fachkräftemangel: Die Arbeitsmarktdrehscheibe als Instrument der Beschäftigungssicherung in Transformationsprozessen. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie; <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-026-00897-6>

Mühge, Gernot; Reissert, Bernd (2023): Beschäftigungssicherung und Beschäftigtertransfer in der wirtschaftlichen Transformation. Reformschritte und weitere Reformbedarfe. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung/FES diskurs; <https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/20259.pdf>

Mühge, Gernot; Reissert, Bernd (2026): Eine Arbeitsstiftung für die Industriearbeit: sichere berufliche Übergänge in der industriellen Transformation. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung/FES impuls (im Erscheinen)

Reissert, Bernd (2018): Beschäftigtertransfer stärken! Lehren aus einem internationalen Vergleich, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, WISO diskurs 11/2018; <https://collections.fes.de/publikationen/ident/fes/14460>

Stegmaier, Jens; Upward, Richard (2026): Transfergesellschaften haben langfristig einen positiven Beschäftigungseffekt. Nürnberg: IAB Forum, 22.09.2026; <https://iab.de/publikationen/publikation/?id=15912284>

Kontakt

Prof. Dr. Gernot Mühge Hochschule Darmstadt - University of Applied Sciences E: gernot.muehge@h-da.de M: +49 (0) 1 51 / 70 19 12 80 https://sowi.h-da.de/	Prof. Dr. Bernd Reissert Stiftung Bildung und Beschäftigung und HWR Berlin E: bernd.reissert@hwr-berlin.de M: +49 (0) 1 71 / 68 6 59 08 https://www.reissert.eu/bernd-reissert/
--	---