

Angelika Müller

Personalentwicklungsgesellschaft begleitet erfolgreich Standort-schließung des ABC-Chemiekonzerns

aus: Knuth, Matthias (Hg.) (2001): Sozialplanzuschüsse in der betrieblichen Praxis und im internationalen Vergleich von Instrumenten des Beschäftigtentransfers. IAB-Projektbericht 10-508, 102–109

Kurzportrait

Die ABC Lacke GmbH mit Sitz in Domstadt, ein 100%iges Tochterunternehmen der ABC Antikor AG und bis vor kurzem Teil des deutschen ABC-Konzerns, ist ein mittelgroßes Unternehmen der chemischen Industrie. Im Rahmen eines neuen Standortkonzeptes beendete die ABC Antikor AG zum 1.1.1999 die Lohnfertigung durch die Lacke GmbH in Domstadt, um die Produktion an anderen Standorten zu konzentrieren, und verkaufte das Tochterunternehmen an den ZOKO-Konzern. Für den Standort Domstadt bedeutete diese Umstrukturierung einen Wegfall von 180 der vormals ca. 500 Arbeitsplätze. Unter Nutzung der erweiterten Möglichkeiten der strukturbedingten Kurzarbeit (§ 175 SGB III) entwickelte die ABC Antikor AG einen innovativen Sozialplan für diese Teilbetriebsschließung. Zur Vermeidung von Entlassungen wurde die Personalentwicklungsgesellschaft mbH (PEG) gegründet, die den betroffenen Mitarbeiter(innen) ab 1.1.1999 eine zunächst auf sechs Monate befristete Anstellung bot, die mit Maßnahmen zur beruflichen Qualifizierung und Neuorientierung verbunden war.

Betrieb, Unternehmen, Konzern

Permanente Umstrukturierung

Die ABC Antikor AG, eine 100%ige Tochtergesellschaft der ABC AG in Chemstadt, verfügt in Europa über mehrere Standorte zur Produktion von Industrielacken und beschäftigte zuletzt ca. 2.500 Mitarbeiter(innen). Die ABC AG als weltweit operierendes Unternehmen der Chemischen Industrie befindet sich seit etlichen Jahren in einem permanenten Umstrukturierungsprozess. So hieß die heutige ABC Antikor AG vor zehn Jahren noch ABC Lacke & Farben, war unter den alteingeführten Markennamen aus der mittelständischen Vergangenheit ihrer Produktionsstätten bekannt und beschäftigte ca. 6.000 Mitarbeiter(innen).

Im Verlauf der Umstrukturierungen wurden bestimmte Abteilungen der ABC Lacke & Farben, wie etwa der Pigmentbereich, unmittelbar der Konzernobergesellschaft ABC AG in Chemstadt angegliedert. Die ABC Lacke GmbH wurde unter diesem Namen erst zum 1.1.1997 gegründet, konzentrierte sich auf Bautenlacke und umfasste nur einen Teil der Produktion und Beschäftigten am Standort Domstadt, während ein anderer Teil der Produktion – die Automobil- und Industrielacke – sowie Entwicklung, Vertrieb und Service bei der ABC Antikor verblieben. Die ABC Lacke GmbH betrieb ausschließlich Lohnfertigung für die ABC Antikor AG. Der hier darzustellende Personalabbau am Standort Domstadt betraf hauptsächlich die Lacke GmbH, in geringerem Maße aber auch die Antikor AG:

- Die ABC Antikor AG zog ihre Aktivitäten im Bereich Industrielacke und die damit verbundenen Funktionen aus Domstadt ab, um sie in Schwarzstadt zu konzentrieren. Die Entfernung zwischen Schwarzstadt und Domstadt ist für ein auf Dauer erträgliches tägliches Pendeln zu groß. Diejenigen der 59 Betroffenen, die die Versetzung von Domstadt nach Schwarzstadt begründet ablehnten, fielen unter die im folgenden näher darzustellenden Regelungen.
- Der Lohnfertigungsvertrag der ABC Lacke GmbH mit der ABC Antikor AG wurde beendet, wodurch 123 Arbeitsplätze wegfielen. Das so verkleinerte Unternehmen wurde per 1.1.1999 an den ZOKO-Konzern verkauft.

Interessenvertretung

Traditionell verfügt die ABC AG über starke betriebliche Interessenvertretungen. Der Betriebsrat der ABC Lacke GmbH bestand zuletzt aus neun Mitgliedern, die allesamt der zuständigen Gewerkschaft, der IG Bergbau Chemie Energie (BCE) angehörten. Die Belegschaft war zu ca. 60 % gewerkschaftlich organisiert. Der freigestellte Betriebsratsvorsitzende war gleichzeitig Mitglied des Aufsichtsrates der Antikor AG. Der Betriebsrat verfügte über mehrere Büros, ein Tagungszimmer und eine Vollzeitsekretärin. Betriebsversammlungen wurden entsprechend den gesetzlichen Vorgaben mindestens viermal jährlich durchgeführt. Darüber hinaus stand der gesamte Betriebsrat der Belegschaft von morgens bis abends zur Verfügung. Der Kontakt des Betriebsrats zur IG BCE war intensiv. Das Klima zwischen den Betriebsparteien wurde als kooperativ beschrieben.

Hintergründe und Strategien der Personalanpassung

Marktentwicklung

Seit Jahren vollzieht sich im Markt der Industrielacke ein tiefgreifender technologischer Wandel. An die Stelle des klassischen Produktes auf Lösungsmittelbasis sind neue und sehr verschiedene Lacksysteme getreten: Lacke auf Wasserbasis, Pulverlacke und Elektrotauchlacke gewinnen zunehmend an Bedeutung. Neuartige Lacksysteme mit UV- und Elektronenstrahlhärtung setzen sich für die industrielle Anwendung immer stärker durch. Diese Auffächerung der Produkte bedingte zwangsläufig die Anpassung und Veränderung von Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsstrukturen der ABC Antikor AG. Erforderliche Investitionen amortisieren sich nur im Rahmen größerer Produktionseinheiten. Infolgedessen beendete die ABC Antikor AG die Produktion von Industrielacken in Domstadt und verlagerte deren Herstellung überwiegend nach Schwarzstadt.

Personalwirtschaftliche Strategien der Vergangenheit

Die Umstrukturierungen der Vergangenheit konnten überwiegend durch sogenannte "weiche" Maßnahmen der Personalanpassung bewältigt werden. Insbesondere die Flexibilisierung der Arbeitszeit, Vereinbarungen zum betrieblichen „Vorruhestand“, die Schaffung eines internen Stellenmarktes und die mit dem Gesamtbetriebsrat ausgehandelten Versetzungsrichtlinien spielten eine übergeordnete Rolle.

Bei der aktuellen Umstrukturierung reichten diese Instrumente nicht mehr aus. Bei der ABC Lacke GmbH fielen 123 Arbeitsplätze ersatzlos weg. Von einer schrittweisen Trennung im Vorfeld der Teilbetriebsschließung der ABC Lacke GmbH sollten die Betroffenen möglichst abgehalten werden, da die Produktion bis zum letzten Tag auf vollen Touren lief und die Arbeitskräfte bis dahin gebraucht wurden. Die 59 bei der ABC Antikor von der Verlagerung Betroffenen erhielten zwar Versetzungsangebote, die jedoch wegen der Entfernung nach Schwarzstadt für manche nicht annehmbar waren.

Das Management des ABC-Konzerns war und ist sich der Verantwortung für seine Beschäftigten bewusst. Zudem lässt sich, wie man dort sagt, mit den ABC-Betriebsräten „über alles reden, nur nicht über betriebsbedingte Kündigungen“. Deshalb war die aktive Ausgestaltung des nun einmal nicht zu umgehenden Sozialplans von Anfang an zwischen den Betriebsparteien unstrittig. Mit dem Instrument der strukturbedingten Kurzarbeit hatte die ABC AG bereits an einem anderen Standort Erfahrungen gemacht. Den Ausschlag für die Nutzung der sich aus dem §175 SGB III ergebenden Möglichkeiten gab schließlich ein Gespräch der Geschäftsleitung mit dem Landesarbeitsamt. Im Detail wurde der innovative Sozialplan der ABC Antikor AG mit Hilfe einer externen Beratungsfirma entwickelt, die vor allem bei der Gründung der Personalentwicklungsgesellschaft (PEG) mit einbezogen wurde.

Formen und Instrumente des aktuellen Personalabbaus

Geschäftsleitung und Betriebsrat einigten sich anhand verschiedener sozialer Auswahlkriterien auf eine Liste von 180 Mitarbeiter(innen), die vom Arbeitsplatzverlust betroffen waren. Die Sozialauswahl erfolgte in Funktionsgruppen zwischen Mitarbeiter(innen) mit vergleichbarer Tätigkeit, Qualifikation und Verantwortungsebene. Hiervon ausgenommen waren lediglich 19 Personen, die für das Unternehmen als unersetzbar galten. Als Kriterien der Sozialauswahl wurden die Dauer der Betriebszugehörigkeit (1 Punkt pro Jahr), das Lebensalter (1 Punkt pro Jahr) und die jeweiligen Unterhaltsverpflichtungen (6 Punkte pro Person) herangezogen. Für Mitarbeiter(innen), die das 55. Lebensjahr bereits vollendet hatten, wurde im Rahmen einer betrieblichen „Vorruhestands“-Regelung eine finanzielle Absicherung bis zum frühestmöglichen Rentenbeginn sichergestellt.

Interessenausgleich und Sozialplan

Da die Teilbetriebsschließung des Standortes Domstadt Teil eines neuen europäischen Standortkonzeptes der ABC AG war, stand die Schließung als solche zwischen den verhandelnden Betriebsparteien nicht zur Disposition. Statt dessen setzte man sich schon früh an einen Tisch, um eine sozialverträgliche Lösung zu erreichen. Die beiden Interessenausgleiche über die Beendigung des Lohnfertigungsvertrages zwischen ABC Antikor und ABC Lacke sowie über die Verlagerung von Abteilungen der Antikor wurden schon am 30.3.1998, also neun Monate vor dem Termin der Teilstilllegung unterzeichnet. Oberstes Ziel sowohl des Betriebsrats als auch der Geschäftsleitung war die Vermeidung von Arbeitslosigkeit – abgesehen von der „Vorruhestands“-Regelung, die für die meisten eine Phase der Arbeitslosigkeit bis zum vorzeitigen Rentenbeginn beinhaltete.

Die Interessenausgleiche bekräftigen die Gültigkeit des seit 1984 im ABC-Konzern bestehenden Rahmensozialplans in der Fassung von 1993 und ergänzen ihn durch Protokollnotizen und Zusatzvereinbarungen, die den speziellen Fall regeln. Die betroffenen Mitarbeiter(innen) sollten über Eingliederungsmaßnahmen (Outplacement, Beratung, Qualifizierung, Training, Existenzgründung u.a.) eine berufliche Perspektive erhalten. Die Verhandlungen waren in hohem Maße durch gegenseitiges Vertrauen und menschliche Akzeptanz der Verhandlungspartner geprägt, aber auch durch konstruktive Auseinandersetzung in der Sache. Vor allem in Bezug auf die internen Versetzungsrichtlinien gab es manche Konflikte. Der Betriebsrat stand in ständigem Kontakt zur Gewerkschaft und tat nichts ohne deren Zustimmung. Der Geschäftsleitung stand der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) beratend zur Seite.

Zur Festlegung der Abfindungen wurde die Sozialplanformel aus der 84er Vereinbarung übernommen, die wie folgt lautet: $\text{Alter} \times \text{Betriebszugehörigkeit} \times \text{Bruttomonatseinkommen}$, geteilt durch einen Faktor, der bis 45 Jahre 70, zwischen 46 u. 49 Jahren 65 und zwischen 50 und 54 Jahren 60 beträgt. Als einheitlichen Grundbetrag erhielten alle Betroffenen 6.000,- DM. Wer das Unternehmen aufgrund eigener Kündigung vor dem 31.12.1998, dem Endtermin der Produktion, verließ, erhielt nur 30% der Abfindung, die sich aus der Sozialplanformel ergab, mindestens aber den Grundbetrag. Das gleiche galt für diejenigen, die ihr Arbeitsverhältnis nicht freiwillig zum 31.12.1998 zugunsten eines befristeten Arbeitsverhältnisses mit der PEG beendet, sondern die betriebsbedingte Kündigung abgewartet hätten. Dadurch entstand ein so starker Anreiz, dem von den Betriebsparteien vorgezeichneten Weg in die PEG zu folgen, dass keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden mussten. Alle Mitarbeiter(innen) erhielten zunächst einen auf sechs Monate befristeten Arbeitsvertrag, der nur bei Teilnahme an einer Umschulungs- oder Weiterqualifizierungsmaßnahme auf im Höchstfall 24 Monate verlängert werden konnte. Als weiterer Anreiz zum Durchhalten in den Maßnahmen wurden beträchtliche Abschläge von den Abfindungen für den Fall des vorzeitigen Abbruchs vorgesehen.

Die getroffenen Vereinbarungen enthalten viele Elemente des Konzepts "Transfer-Sozialplan" des BAVC. Das Hauptziel des Sozialplans, die Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen und von Arbeitslosigkeit, sollte im Rahmen einer für diese Aufgabe am 29.07.1998 in der Rechtsform der GmbH als 100%ige Tochter der ABC Antikor AG eigens gegründeten Firma, der Personalentwicklungsgesellschaft (PEG), verfolgt werden.

Auf einer Betriebsversammlung im April 1998 wurden die Mitarbeiter(innen) von den Umstrukturierungsmaßnahmen und dem ausgehandelten Sozialplan informiert. Die wesentlichen Tatsachen waren der Belegschaft aber bereits durch die Informationspolitik des Betriebsrates bekannt. Der Sozialplan wurde mit Zurückhaltung aufgenommen. Insbesondere die Gründung der PEG und die drastische Reduzierung der Abfindungszahlungen bei Ablehnung des Beschäftigungsangebots durch die PEG sorgten für Unruhe. Erst durch zahlreiche Informationsveranstaltungen des Betriebsrats und der Geschäftsleitung gelang es, das anfängliche Misstrauen zu beseitigen. Zu Rechtsstreitigkeiten vor dem Arbeitsgericht kam es in keinem einzigen Fall.

Von den 59 Beschäftigten der ABC Antikor, deren Arbeitsplätze verlagert wurden, akzeptierten 37 die Versetzung nach Schwarzstadt, elf fielen unter die Vorruhestandsregelung, und einer wurde von der ABC Lacke GmbH übernommen. Bei zehn Betroffenen wurde anerkannt, dass die Versetzung nach Schwarzstadt eine unzumutbare Härte bedeutet hätte, und sie wechselten freiwillig in die PEG.

Die Anzahl von 123 Beschäftigten, die bei der ABC Lacke GmbH von der Teilstilllegung betroffen waren, verringerte sich durch Abzug von Aushilfskräften und Leiharbeitnehmern auf 81. Von diesen fielen 22 unter die Vorruhestandsregelung, vier fanden einen neuen Arbeitsplatz innerhalb der ABC-Gruppe, und 23 fanden aus eigener Kraft rechtzeitig zum Stilllegungstermin einen neuen Arbeitsplatz auf dem externen Arbeitsmarkt. Somit verblieben nur 32 Beschäftigte, die am 1.1.1999 zur PEG wechselten. Zusammen mit den 10 Personen, die von der ABC Antikor kamen, begann die PEG folglich mit 42 Mitarbeiter(innen) von ursprünglich 180 Betroffenen.

Aktive Arbeitsförderung

Instrumente und Finanzierung

Da die aktive Gestaltung des Sozialplans zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat von Anfang an unstrittig war, kam es ausschließlich darauf an, ein Konzept unter Einbeziehung der neuen Möglichkeiten des SGB III zu erstellen. In vorbereitenden Gesprächen mit der Arbeitsverwaltung stieß das Vorhaben auf Wohlwollen. Da die Praxis der Bundesanstalt für Arbeit in dieser Zeit ein Nacheinander von Sozialplanzuschüssen und Kurzarbeitergeld nicht zuließ¹, entschied man sich aus zwei Gründen für letztere:

- (1) Zum einen sollten die Mitarbeiter(innen) zwar bis zum letzten Tag vollzeitig arbeiten, sie sollten aber auch, unabhängig von den individuellen Kündigungsfristen, zu einem festgelegten Zeitpunkt gleichzeitig den Betrieb verlassen, da der Erwerber sie ansonsten hätte übernehmen müssen. Die Lösung bestand im freiwilligen gleichzeitigen Übergang in die PEG, für deren Förderung strukturbedingte Kurzarbeit als das geeignetere Instrument erschien.
- (2) Als zweiter und entscheidender Punkt wurden die mangelnden Erfahrungswerte mit dem völlig neuen Instrument der Sozialplanzuschüsse angeführt, die letztlich auch für den BAVC den Ausschlag gaben, in der erwähnten Konzeption des Transfer-Sozialplans die Struktur-Kurzarbeit in den Vordergrund zu stellen.

Für die Kosten der aktiven Maßnahmen während der Kurzarbeit wurde zusätzlich zum Kurzarbeitergeld eine Förderung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF-BA-Programm) beantragt. Sollten sie gewährt werden, flößen damit pro Kopf mehr öffentliche Mittel in die Maßnahme als es bei Inanspruchnahme von Sozialplanzuschüssen möglich gewesen wäre.

¹ Der durch die Begleitforschung bekannt gewordene Fall Sanidal (s.o., Fallstudie 9) hatte vorübergehend zu einer restriktiven Auslegung des „Kombinationsverbotes“ in § 258 SGB III geführt, dass später durch den Runderlass vom 21.6.2000 wieder gelockert wurde.

Die Beschäftigten der PEG bezogen Kurzarbeitergeld, das aufgrund tarifvertraglicher Regelungen durch Mittel des Mutterunternehmens auf ca. 90% der früheren Nettobezüge aufgestockt wurde. Diese Aufstockungen sowie die Remanenzkosten der Kurzarbeit wurden vom Unternehmen zusätzlich zu den Abfindungen aus dem Sozialplan getragen.

Organisation und Inhalt

Die organisatorische und arbeitsrechtliche Auslagerung der Fördermaßnahmen erfolgte u.a. auch zu dem Zweck, die Entwicklung des verbliebenen Unternehmens nicht zu belasten. Deshalb bezog die PEG neu angemietete Räume außerhalb des Werksgeländes. Für die Gründung der PEG als 100-prozentige Tochtergesellschaft entschied sich das Unternehmen vor allem aufgrund der damit verbundenen besseren Steuerungsmöglichkeiten. Über einen Beirat waren neben der Geschäftsleitung der ABC Antikor AG auch die Gewerkschaft, der Arbeitgeberverband und das örtliche Arbeitsamt eingebunden.

Im Oktober 1998, also drei Monate vor der Teilstilllegung, begann die erste Gruppenberatung für sieben Betroffene, die für das Unternehmen schon entbehrlich waren. Für die Durchführung der beruflichen Orientierungsseminare wurde eine Outplacement-Agentur verpflichtet, die dem Verbund der Outplacement-Firmen angehört. Ausschlaggebend für die Auswahl dieser Agentur waren ihre fundierten Erfahrungen mit Outplacement gerade auch im gewerblichen Bereich sowie eine frühere Zusammenarbeit am Standort Schwarzstadt.

Um das Qualifikationsprofil der in der PEG Beschäftigten besser berücksichtigen zu können, wurden im Januar 1999 weitere vier Seminargruppen mit bis zu zehn Teilnehmern ins Leben gerufen. In den sechs bis sieben Seminartagen ging es vorrangig um das Aufzeigen neuer Entwicklungsperspektiven für jeden Einzelnen. Zusätzlich führten eine Projektmitarbeiterin der PEG, eine Mitarbeiterin der Outplacement-Agentur und der inzwischen pensionierte ehemalige Betriebsratsvorsitzende der ABC Lacke GmbH zahlreiche Einzelgespräche durch. Als wir die Interviews zu dieser Fallstudie durchführten, war eine zweiwöchige Excel-Schulung in Planung. Darüber hinaus arbeitet die PEG mit zahlreichen Bildungsträgern im Raum Domstadt eng zusammen. Alle Fortbildungsmaßnahmen wurden in enger Abstimmung mit dem örtlichen Arbeitsamt durchgeführt. Der Geschäftsführung der PEG obliegt hierbei hauptsächlich die Koordination der verschiedenen Maßnahmen.

Akzeptanz durch die Belegschaft

Die verschiedenen Qualifizierungsangebote der PEG setzen auf die Förderung der Eigeninitiative, also die Hilfe zur Selbsthilfe. Den Betroffenen ist bewusst, dass ein neuer Arbeitsvertrag nicht vom Himmel fällt. Bezogen auf die bis zum Zeitpunkt unserer Befragung durchgeführten Maßnahmen waren die Rückmeldungen von Seiten der PEG-Beschäftigten überaus positiv. So wurde ein freiwilliger Computer-Grundlagenkurs von 17 Personen absolviert. Verstärkt wird das gute Arbeitsklima durch die ersten Erfolge bei der Vermittlung von Arbeitsverträgen durch die PEG. Den Beschäftigten ist aber auch bewusst, dass ihnen die Notlösung eines Verbleibs bei der PEG über sechs Monate hinaus nur dann offen steht, wenn sie an Fördermaßnahmen teilnehmen.

Die Rolle der Arbeitsverwaltung

Die Erfahrungen der Betriebsparteien sowohl mit dem örtlichen als auch mit dem Landesarbeitsamt können als ausgesprochen positiv bezeichnet werden. Die geplanten Betreuungs- und Beratungsleistungen der PEG wurden mit Vertretern des Arbeitsamtes inhaltlich abgestimmt. Die Outplacement-Beratung in der PEG konnte als Anschub- und Motivationsphase mit den Leistungen des Arbeitsamtes im Hinblick auf Direktvermittlung in offene Stellen, Förderung der Existenzgründung oder Weiterbildung ganzheitlich integriert werden.

Ergebnisbilanz

Auswirkungen auf den verbleibenden Betrieb

In einem Weltkonzern wie der ABC AG sind Umstrukturierungsprozesse ein Dauerzustand. Die Gefahr von Personalabbau hängt nach Ansicht der betrieblichen Interessenvertretung wie ein Damoklesschwert über der Belegschaft. Nach Seestadt und Schwabstadt war der Standort Domstadt schon die dritte Produktionsverlagerung bei der ABC Antikor AG in den vergangenen Jahren. Die Gründung der PEG hat die Umstrukturierungen, die Konzentration der Produktion und den anschließenden Verkauf an die ZOKO AG erleichtert. Ob dadurch die Existenz des Standortes auf Dauer gesichert werden kann, hängt weniger vom wirtschaftlichen Ergebnis als von den Standortstrategien der ZOKO ab.

Verbleib der vom Personalabbau Betroffenen

Da die Qualifizierungsmaßnahmen der PEG erst im Januar 1999 anliefen, kann über den Verbleib der PEG-Beschäftigten noch nicht abschließend geurteilt werden. Zudem lassen ihr Alter und ihre Qualifikationsstruktur eine pauschale Beurteilung nicht zu. 25% sind Angestellte, die restlichen 75% kommen aus dem gewerblichen Bereich. Etwas über 50% haben zwar einen Schulabschluss, aber keine Berufsausbildung. Der überwiegende Teil ist zwischen 25 und 30 Jahre alt, einige haben das 45. Lebensjahr überschritten, der älteste Beschäftigte ist bereits 51. Bis zum Zeitpunkt unserer Untersuchung im März 1999 haben sich zehn Mitarbeiter(innen) für eine Umschulung (z.B. Zweiradmechaniker) und weitere acht für eine Weiterqualifizierung (z.B. Servicefachkraft Sicherheit) entschieden. Drei Mitarbeiter(innen) konnten die PEG bereits verlassen und befinden sich in neuen Arbeitsverhältnissen.

Gesamtbewertung

Der von den Betriebsparteien der ABC Lacke GmbH ausgehandelte innovative Sozialplan ist ein Beispiel, wie bei einer Teilbetriebsstilllegung unter Nutzung der erweiterten Möglichkeiten des § 175 SGB III und durch die Einschaltung einer Personalentwicklungsgesellschaft als Ersatzarbeitgeber betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden konnten. Statt lediglich Arbeitslosigkeit finanziell abzufedern wurde versucht, mit betrieblichen und öffentlichen Mitteln die von Arbeitsplatzverlust betroffenen Belegschaftsmitglieder beim Aufbau einer neuen beruflichen Perspektive zu unterstützen. Für größere und Konzernunternehmen mit entsprechenden finanziellen Reserven bzw. für ihre Belegschaften und Betriebsräte scheint bei der Verwirklichung dieses Ziels die Struktur-Kurzarbeit das im Vergleich zu den Sozialplanzuschüssen attraktivere Angebot zu sein, weil es längere Zeitperspektiven ermöglicht.

Außerdem spielte bei der Wahl dieses Instruments eine Rolle, dass den Akteuren seine Grundlogik bereits vertraut war, während die Sozialplanzuschüsse für sie Neuland darstellten.

Hinsichtlich des betrieblichen Verhandlungsprozesses ist in diesem Fall das Zusammenspiel der am Verhandlungsprozess beteiligten Akteure als beispielhaft hervorzuheben. Hierzu trugen die Tradition der partnerschaftlichen industriellen Beziehungen in der Chemischen Industrie sowie die Tatsache bei, dass Gewerkschaft und Arbeitgeberverband in dieser Branche gleichermaßen das Konzept des Transfer-Sozialplans unterstützen.