

Beschäftigungsgesellschaft als Instrument passiver Abfederung:

Der Personalabbau bei Rohr-Union

aus: Knuth, Matthias (Hg.) (2001): Sozialplanzuschüsse in der betrieblichen Praxis und im internationalen Vergleich von Instrumenten des Beschäftigtertransfers. IAB-Projektbericht 10-508, S. 110–116

Kurzportrait

Bei der Rohr-Union handelte es sich um einen von drei Produzenten von Gussstahlrohren in Deutschland. Der hier untersuchte, im Ruhrgebiet gelegene Betrieb baute seit Mitte der 90er Jahre in zwei großen Wellen Personal ab. Der zwischen Februar 1998 und März 1999 vorgenommene Abbau von 160 der zuvor 950 Beschäftigten und der ihn begleitende Sozialplan unterscheiden sich von der bisherigen Praxis des Unternehmens in zwei Punkten: Erstens konnte dank der Nutzung von strukturbedingtem Kurzarbeitergeld das Austrittsalter in den „vorgezogenen Ruhestand“ um zwei Jahre vorverlegt werden. Zweitens wurden erstmals auch nicht-rentennahe Jahrgänge systematisch per Aufhebungsvertrag und mit Abfindung entlassen (ca. 25% der Freisetzen). Für beides wurde eine Beschäftigungsgesellschaft genutzt. Aktive Fördermaßnahmen waren zwar beabsichtigt, kamen aber nicht zu Stande. Der Fall zeigt die letztlich noch passive Nutzung von Kurzarbeit, aber mit dem Potenzial künftiger Umorientierung.

Betrieb und Umfeld

Das Rohrwerk

Das in einer mittleren Großstadt im Ruhrgebiet gelegene Werk ist der letzte produzierende Betrieb eines 1872 gegründeten gemischten Hüttenwerks, das seit den späten 60er Jahren nach und nach Personal abgebaut und Teile der Produktionsanlagen stillgelegt hat. Die Beschäftigtenzahl ist seit den 60er Jahren von etwa 5.000 auf rund 1.150 Anfang der 90er Jahre gesunken, im Verlauf der neunziger Jahre dann nochmals um etwa 200 Arbeitsplätze geschrumpft. Seit Abschaltung des letzten Hochofens im Jahre 1982 ist die Rohr-Union ein reiner Gießerei-Betrieb, der neben der eigentlichen Rohrgießerei (ca. 90.000 Jahrestonnen) eine kleinere Sandgießerei (ca. 10.000 Jahrestonnen) umfasst, in der Rohrverbindungsstücke, Krümmer usw. sowie Bremscheiben für Schienenfahrzeuge hergestellt werden. Der Betrieb produziert je zur Hälfte für den Inlandsmarkt und den Export. Die hauptsächliche Produktgruppe sind verlegefertige Rohrsysteme, die fast ausschließlich in der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung Verwendung finden. Aufgrund der Standardisierung der Produkte kann bei schlechter Auftragslage auf Lager produziert werden, um die Beschäftigung zu stabilisieren. Einhergehend mit der allmählichen, durch Auftragsmangel bedingten Schrumpfung des Betriebes wurden die Produktionsanlagen während der letzten Jahre permanent modernisiert.

Unternehmen und Konzern

Zwischen 1975 und März 1999 gehörte die Rohr-Union zum „Stahl“-Konzern. Innerhalb des Konzerns behielt die Union bis 1984 eine rechtliche Eigenständigkeit als montanmitbestimmte Aktiengesellschaft, danach wurde sie mit anderen Betrieben der Sparten Gießerei und Umformtechnik zu einer AG unter dem Dach des „Stahl“-Konzerns zusammengefasst. Aufgrund einer im Herbst 1996 veröffentlichten Konzernportfolio-Studie stellte der „Stahl“-Vorstand die Rohr-Union zum Verkauf. Dieser Schritt wurde mit dem zu geringen Marktanteil begründet, den „Stahl“ mit Gussstahlrohren abdeckte, sowie mit der fehlenden Möglichkeit, den Betrieb in konzerninterne Strategien zur Gewinnung von Synergieeffekten einzubeziehen.

Mit Wirkung vom 1.4.1999 ist die Rohr-Union von einem seiner beiden bisherigen Konkurrenten in Deutschland, einem Marktführer im Rohrbereich, gekauft worden. Für die Zukunft verbindet die Geschäftsleitung der Rohr-Union mit der Eingliederung in das neue Unternehmen sowohl die Hoffnung auf Umsatzzuwächse, die durch gemeinsamen Marktauftritt ermöglicht werden, als auch die Erwartung eines weiteren, nun durch zwischenbetriebliche Restrukturierung der Produktionsprogramme und Rationalisierung bedingten Wegfalls von Arbeitsplätzen.

Personalstruktur

Die Qualifikationsstruktur im gewerblichen Bereich ist durch folgende Gruppen geprägt: (1) In der Instandhaltung und Reparatur eingesetzte Facharbeiter, die größtenteils ihre Berufsausbildung in der Rohr-Union absolviert haben und eine ständige Weiterbildung genießen. (2) Angelernte Arbeiter mit fachfremder Berufsausbildung, unter denen einige durch Bewährung und Weiterbildung Positionen erreicht haben, die normalerweise Facharbeitern vorbehalten sind; die Beschäftigten dieser Kategorie nehmen zum größten Teil Leitungsfunktionen in der Produktion wahr. (3) Einfache Produktionsarbeiter ohne Berufsausbildung und ohne Aufstiegsmöglichkeit, die körperlich belastende Tätigkeiten verrichten. Die letztgenannte Gruppe, der etwa 30% der gewerblichen Arbeiter zuzurechnen sind, weist einen hohen Anteil von Ausländern auf, die teilweise schon in der zweiten Generation in dem Betrieb arbeiten.

Personalwirtschaftliche Strategien

Einhergehend mit der permanenten Modernisierung der Produktionsanlagen, mit Produktinnovationen und mit Ansätzen zur Reorganisation des Produktionsprozesses (Gruppenarbeit) kam es seit den 80er Jahren zu einer deutlichen Erhöhung der Qualifikationsanforderungen. Deshalb wurde die vorhandene Belegschaft qualifiziert; in letzter Zeit sieht die Personalleitung aber auch in zunehmendem Maße die Notwendigkeit, Teile des Personals auszutauschen. Facharbeiter werden nun verstärkt auch in der direkten Produktion eingesetzt, weil auch in diesem Bereich zunehmend Prozesssteuerungskompetenz benötigt wird. Dies hat zur Folge, dass „die Minderqualifizierten, und zwar unabhängig vom Alter, jetzt vorrangig rausfallen“, so der Personaldirektor. Nach seinen Erfahrungen ist ein Großteil der Beschäftigten, die derzeit noch einfache Produktionsarbeiten verrichten, auch aufgrund von Sprachproblemen nur sehr eingeschränkt qualifizierbar und kann sich deshalb den zukünftigen höheren Anforderungen nicht anpassen.

Interessenvertretung

Der Vorsitzende des insgesamt 11 Personen (darunter drei mit Freistellung) umfassenden Betriebsrats ist ausgebildeter Industriemeister und arbeitet seit 39 Jahren im Betrieb; er ist 1976 zum ersten Mal in den Betriebsrat gewählt worden, den Vorsitz hat er seit 1978 inne. Der Betriebsrat hat eigene Büro- und Sekretariatskapazitäten. Seine Arbeit ist durch eine starke Einbindung in die IG Metall gekennzeichnet.

Aufgrund ihrer jeweils langjährigen Betriebszugehörigkeit und zahlreicher gemeinsamer Verhandlungen ist die Beziehung zwischen dem Betriebsratsvorsitzendem und dem Personaldirektor von hoher gegenseitiger Erwartungssicherheit, wenn nicht Vertrauen, gekennzeichnet. Beide Seiten pflegen einen „kurzen Draht“ zueinander und treffen sich häufig kurzfristig zur Besprechung aktuell anstehender Probleme und Konflikte; Einigungsstelle oder Arbeitsgericht werden nur in Ausnahmefällen eingeschaltet. Von Seiten der Personalleitung wird der Betriebsratsvorsitzende insgesamt als kooperativer Verhandlungspartner mit klarer Interessenposition eingeschätzt. Der Betriebsrat erhält ständig Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung des Betriebs. Über die Planungen zu dem hier untersuchten Personalabbau informierte die Geschäftsleitung den Betriebsrat unaufgefordert; die wirtschaftliche Notwendigkeit des Abbaus bestreitet der Betriebsrat nicht.

Regelmäßigen Kontakt zur Belegschaft hält der Betriebsrat durch Betriebsrundgänge und vierteljährlich stattfindende Betriebsversammlungen. Während der Sozialplanverhandlungen war der gewerkschaftliche Vertrauenskörper in dem Betrieb ein wichtiges Verbindungsglied zwischen Betriebsrat und Belegschaft. Über den gewerkschaftlichen Organisationsgrad wollte der Betriebsrat keine Angaben machen; erfahrungsgemäß sind in den meisten Betrieben der Eisen- und Stahlerzeugung weit mehr als die Hälfte der Beschäftigten Gewerkschaftsmitglieder. Insgesamt ist das Auftreten des Betriebsrats gegenüber der Geschäftsleitung noch von der bis 1984 in dem Betrieb geltenden Montanmitbestimmung geprägt, die der Arbeitnehmerseite eine strukturell starke Position einräumte.

Hintergründe und Strategien des untersuchten Personalabbaus

Marktentwicklung

Seit Auslaufen einer durch die deutsche Wiedervereinigung verursachten Boomphase ist der Betrieb seit Mitte der 90er Jahre mit einem Rückgang der inländischen Nachfrage nach Gussstahlrohren konfrontiert. Die Gründe werden in der Finanzschwäche der Kommunen sowie in der Konkurrenz von billigeren Ersatzprodukten (Rohre aus Beton oder Kunststoff) gesehen. Wichtige Kunden im Ausland waren in der Vergangenheit einige Ölstaaten des Nahen Ostens; infolge des seinerzeitigen Ölpreisverfalls war die Nachfrage auch von dieser Seite stark zurückgegangen. Die zunehmende Enge des Marktes für Gussstahlrohre und die damit einhergehende Verschärfung des Preiswettbewerbs hatte für den Betrieb Umsatzverluste und einen verstärkten Druck zur Kostensenkung zur Folge. Der Umsatz der Rohr-Union ist zwischen den Jahren 1993 und 1997 um 25% auf 240 Mio. DM gesunken, die Beschäftigtenzahl im gleichen Zeitraum von 1.130 auf 950 (-16%). Aufgrund anhaltender Umsatzrückgänge und

der hierdurch auflaufenden Verluste sah sich die Geschäftsleitung Anfang 1998 gezwungen, einen weiteren Personalabbau anzukündigen.

An Dringlichkeit gewann der Personalabbau im Zusammenhang mit dem geplanten Verkauf des Betriebs: Nach Bekanntgabe der Verkaufsabsicht durch den „Stahl“-Vorstand versuchten die beiden potenziellen Käufer durch Preisunterbietung die Verlustsituation des Betriebs zu verschärfen, um den Kaufpreis zu drücken. Wenn der „Stahl“-Konzern einen möglichst hohen Verkaufspreis erzielen wollte, war er gezwungen, sich vor dem Verkauf von den – durch diese Wettbewerbsstrategien noch einmal vergrößerten – Personalüberhängen zu trennen. Während man früher den personellen Schrumpfungsprozess verstetigt und nicht unmittelbar an der Umsatzentwicklung ausgerichtet hatte, lautete die Vorgabe jetzt, dass der Personalstand proportional zum Umsatz gesenkt werden müsse.

Frühere Strategien der Personalanpassung

Das Problem der Anpassung der Personalstärke an zurückgehende und schwankende Umsatzzahlen bewältigte der Betrieb in der Vergangenheit nicht nur durch Entlassungen, sondern auch durch den Einsatz folgender personalpolitischer Instrumente: Vermittlungen innerhalb des Konzerns über eine „Stahl“-eigene Clearing-Stelle (durch die Änderung des Eigentümers entfällt diese Möglichkeit in Zukunft); auslaufen lassen befristeter Verträge, die vor allem mit Ausbildungsabsolventen geschlossen wurden; Kurzarbeit; Beschränkung des Einsatzes von Fremdfirmen; 15 Freischichten pro Jahr als Ergebnis der tarifvertraglichen Arbeitszeitverkürzung, deren Lage zum Teil konjunkturabhängig angepasst werden kann; Betriebsferien im Sommer (mit vorherigem Lageraufbau); Abbau von Mehrarbeit. Ein wichtiger, zur Untersuchungszeit extensiv genutzter Puffer zum Auffangen von Umsatzschwankungen war die Produktion auf Lager.

Die früheren Wellen des Personalabbaus in der Rohr-Union waren jeweils von einem Sozialplan begleitet; der letzte war im Herbst 1994 abgeschlossen worden. Wie in Betrieben der Eisen- und Stahlindustrie üblich, konzentrierten sich die in den Sozialplänen enthaltenen Maßnahmen zur Abfederung der negativen sozialen Folgen der Entlassungen auf Regelungen zur Förderung des Übergangs der Älteren in den „Vorruhestand“. Sie sahen vor, dass (mindestens) 57,4 Jahre alte Beschäftigte per Aufhebungsvertrag in Arbeitslosigkeit ausscheiden und Abfindungen erhalten, die ihr monatliches Arbeitslosengeld bis zum Renteneintritt auf 90% des letzten Nettoeinkommens aufstocken. Die Altersstruktur der Belegschaft ermöglichte es in der Vergangenheit stets, Entlassungswellen weitestgehend durch diese Form des Altersübergangs zu bewältigen. Davon wurde sogar über den jeweils aktuellen Personalbbaubedarf hinaus Gebrauch gemacht, um sämtliche Absolventen der betrieblichen Berufsausbildung übernehmen zu können. Zur Erklärung der hohen Ausstiegsbereitschaft der Beschäftigten verweisen Betriebsrat und Personalabteilung auf die körperliche Schwere der Arbeit.

Aktuelle Formen und Instrumente des Personalabbaus

Einhergehend mit dem aktuellen Personalabbau verzeichnet der Betriebsratsvorsitzende ein deutliches Ansteigen der Fälle von verhaltens- oder personenbedingter Kündigung bzw. deren Androhung („zehn bis zwölf Fälle in den letzten zwei Monaten“), die sich – „weil sich diese Kollegen oft ungeschickt anstellen“ – auf den Bereich der geringer qualifizierten Beschäftig-

ten konzentrierten. Nach Angaben des Betriebsrats wurden nun Vorfälle zum Anlass für Abmahnungen genommen, über die in Zeiten wirtschaftlicher Prosperität hinweggesehen worden sei. Von Mitarbeitern, bei denen eine chronische Krankheit auftritt, versuche sich der Betrieb heute möglichst schnell per Aufhebungsvertrag oder Kündigung zu trennen, während früher in vergleichbaren Fällen im Betrieb noch ein Platz für die Betroffenen gefunden worden sei. Erstmals wurde im Untersuchungszeitraum ein Teil der Auszubildenden nicht übernommen.

Auch beim untersuchten Personalabbau dominiert die Trennung von rentennahen Jahrgängen. Zwei Neuerungen gegenüber der früheren Praxis springen jedoch ins Auge:

- (1) Durch Nutzung der strukturbedingten Kurzarbeit wurde das Austrittsalter um 24 Monate vorverlegt.
- (2) Teils aus Gründen der inzwischen „verjüngten“ Altersstruktur, teils aus Kostengründen reichte die Konzentration auf den vorzeitigen Altersübergang nicht aus. Rund ein Viertel der 150 Entlassenen waren vom „Vorruhestandsalter“ teilweise weit entfernt.

Interessenausgleich und Sozialplan

Den im Interessenausgleich vereinbarten Auswahlrichtlinien zufolge waren aus der Sozialauswahl diejenigen Belegschaftsmitglieder auszunehmen, deren Weiterbeschäftigung aufgrund ihrer „besonderen Fähigkeiten und Leistungen“ für den Betrieb als unverzichtbar erschien; als weiterer Ausnahmegrund galt die Aufrechterhaltung einer „ausgewogenen Altersstruktur“.¹ Aus dem Kreis der übrigen Beschäftigten (mit gleichartiger Tätigkeit) war eine Auswahl nach den Kriterien Lebensalter, Betriebszugehörigkeit und Unterhaltspflicht vorzunehmen. Die Vorrangstellung des Kriteriums „Qualifikation“ erleichterte dem Betrieb die Trennung von geringer qualifizierten Beschäftigten. Unter den genannten Vorgaben einigten sich Betriebsrat und Geschäftsleitung auf eine Namensliste der zu Entlassenen.

Die Möglichkeit, eine Sozialplanförderung nach §§ 254ff. SGB III zu beantragen, wurde zu Beginn der Verhandlungen in Erwägung gezogen; dieses führte in den folgenden Runden jedoch nicht zu einem konkreten Projekt, sondern mündete lediglich in der Absichtserklärung, „zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit (werde) das Unternehmen in Abstimmung mit dem Betriebsrat prüfen, welche Qualifizierungs-, Weiterbildungs- oder Umschulungsmaßnahmen (den von Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses Betroffenen) angeboten werden können.“ Mit dieser Formulierung öffnet der unbefristet laufende Sozialplan grundsätzlich die Möglichkeit, bei späteren Entlassungen eine Maßnahmeförderung zu beantragen.

Der hauptsächliche Konfliktpunkt bei den Sozialplanverhandlungen waren altersabhängige Zuschläge auf die Sozialplanformen, welche die Rentenabschläge wegen vorzeitiger Inanspruchnahme von Altersrenten kompensieren sollten. Im Ergebnis erreichte der Betriebsrat keinen vollständigen Ausgleich. Die Ausstiegsbereitschaft war dennoch hoch, nicht zuletzt auch deshalb, weil die Belegschaft aufgrund des anstehenden Verkaufs des Betriebes eine

¹ Die Betriebsparteien nutzten also ausdrücklich und einvernehmlich die Spielräume, die ab 1.10.1996 durch das Arbeitsrechtliche Beschäftigungsförderungsgesetz in das KSchG eingefügt und ab 1.1.1999 durch das Arbeitsrechtliche Korrekturgesetz teilweise wieder entfernt wurden.

Verschlechterung der Konditionen künftiger Sozialpläne befürchtete. Die letztlich gezahlten Abfindungen lagen größtenteils in der Spanne zwischen 40.000 und 70.000 DM.

Die insgesamt 160 mit Leistungen des Sozialplans aus dem Betrieb Ausscheidenden sind in fünf Gruppen zu unterteilen:

1. Nach dem Vorbild früherer Sozialpläne gingen Beschäftigte ab dem Alter von 57 Jahren und 4 Monaten in den Bezug von Arbeitslosengeld über, das für die Zeit bis zum Übergang in die Altersrente um einen Betrag in Höhe von 29% des letzten Nettoentgelts aufgestockt² wurde (Auszahlung der Abfindung in einem Betrag zum Zeitpunkt des Austritts aus dem Unternehmen). Mit Erreichen des 60. Lebensjahres sollte sich dann die Rente anschließen. 40 Beschäftigte schieden auf diesem Weg aus.
2. Beschäftigte, die mindestens 55 Jahre und 4 Monate alt waren, konnten mit einem auf 24 Monate befristeten Vertrag in eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft (BQG) übergehen. Während dieses Zeitraums wurde das Kurzarbeitergeld um 29% des letzten monatlichen Netto-Einkommens ergänzt. Auch hier wurde die Abfindung den Betroffenen nicht ratierlich, sondern in einer Summe ausgezahlt. Nach Ablauf der zwei Jahre sollten sie in den herkömmlichen "Vorruhestand" einmünden (vgl. Pkt. 1). Von etwa 70 Beschäftigten trennte sich das Unternehmen auf diese Weise.
3. Daneben gingen auch etwa 10 jüngere Arbeitnehmer, darunter auch einige Ausbildungsabsolventen, in die BQG über. Bei maximal 12monatigem Verbleib sollten ihnen dort Qualifizierungen oder andere Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Vermittlungsfähigkeit angeboten werden³, außerdem konnten sie auch an andere Konzernbetriebe verliehen werden. Beim Ausscheiden aus der Rohr-Union erhielten sie eine nach einer "klassischen" Formel⁴ berechnete Abfindung, die sich allerdings um 10% der vom Unternehmen für den Aufenthalt in der BQG aufgewandten Remanenzkosten der Kurzarbeit verminderten.
4. Weitere 30 jüngere Beschäftigte, die sich gegen den Übergang in die BQG entschieden hatten, verließen das Unternehmen mit einer Abfindung (Berechnungsformel wie unter Pkt. 3). Die Hälfte von ihnen konnte anschließend konzernintern vermittelt werden.
5. Zu erwähnen ist schließlich, dass die Entlassung weiterer 10 Personen durch unternehmensinterne Umsetzung vermieden werden konnte. Sie erhielten einen 18-monatigen Lohn- und Gehaltsschutz sowie ggf. Mobilitätshilfen.

Die Personalleitung führte in Beisein des Betriebsrats mit den einzelnen auf der Namensliste aufgeführten Belegschaftsmitgliedern Gespräche mit dem Ziel, unter Anwendung einer der

² Im Unterschied zu den vorangegangenen Sozialplänen - dies war ein Konfliktpunkt während der Sozialplanverhandlungen - wird den Betroffenen während der Arbeitslosigkeitsphase nun nicht mehr eine bestimmte Höhe ihres Gesamteinkommens garantiert (zuletzt 90% ihres letzten Netto), so daß von dem Unternehmen nicht mehr (wie 1995 geschehen) im Falle einer Absenkung des Arbeitslosengelds nachträglich eine Erhöhung der Abfindungszahlung eingefordert werden kann.

³Zum Untersuchungszeitpunkt waren allerdings noch keine derartige Maßnahmen zustande gekommen und es erscheint als wenig wahrscheinlich, dass es danach dazu gekommen ist.

⁴ Alter × Betriebszugehörigkeit × Bruttoeinkommen / 135 plus Zuschläge in Abhängigkeit von Alter und Unterhaltspflicht.

geschilderten Konstruktionen einen Aufhebungsvertrag abzuschließen. Dabei war ein taktischer Widerstand durchaus üblich. Insbesondere wenn betrieblicherseits – etwa wegen geringer Qualifikation – großes Interesse an einer Trennung bestand, gelang es den Betroffenen durch anfängliche Ablehnung in der Regel, eine höhere Abfindung zu erreichen, als allein auf Grundlage des Sozialplans zu Stande gekommen wäre. Viele der Betroffenen im nicht rentennahen Alter entschieden sich für den Austritt wegen der Möglichkeit, mit der Abfindung Schulden abzutragen. Letztendlich überstiegen die Austrittswünsche den Personalabbaubedarf.

Beschäftigungsgesellschaft

Als Trägerin der Kurzarbeit wurde von den Betriebsparteien eine bereits bestehende Beschäftigungsgesellschaft beauftragt, die von dem Stahlkonzern, zu dem die Rohr-Union bis zu ihrem Verkauf gehörte, mit dem Auftrag gegründet worden war, in Fällen von Personalabbau externe und interne Transfermaßnahmen durchzuführen. Sie hat ihren Sitz in einer benachbarten Stadt.

Angesichts der Altersstruktur der in die Beschäftigungsgesellschaft Übergegangenen wären letztlich nur etwa zehn Personen für eine aktive Arbeitsförderung in Frage gekommen. Weitere 30 Betroffene entschieden sich gegen den Übergang und standen sich damit aufgrund der Regelungen des Sozialplans finanziell günstiger. Der reale Bedarf für Fördermaßnahmen war also gering, und soweit wir in Erfahrung bringen konnten, ist es dazu auch nicht gekommen.

Bewertung

Im untersuchten Fall war es dem Betrieb erstmals nicht möglich, den erforderlichen Personalabbau allein durch vorgezogene Altersübergänge auf der Grundlage von Arbeitslosengeld und Sozialplan abzuwickeln. Ein Austritt in Arbeitslosigkeit in einem jüngeren Alter als 57,4 Jahren war aufgrund der Reform des Arbeitsförderungsrechts auch nicht mehr möglich, weil das zum Bezug von Arbeitslosenhilfe und zur Anrechnung von Aufstockungszahlungen geführt hätte. Folglich bestand die quantitativ bedeutsamste Innovation für diesen Betrieb darin, durch strukturbedingte Kurzarbeit in einer Beschäftigungsgesellschaft den Altersübergang um bis zu 24 Monate vorzuverlegen.

Da auch der solchermaßen verlängerte Altersübergang zur Bewältigung des anstehenden Personalabbaus nicht ganz ausreichte, war auch eine Minderheit von jüngeren Jahrgängen vom Personalabbau betroffen. Ihnen wurde ebenfalls das Angebot gemacht, in die Beschäftigungsgesellschaft überzugehen. Anderweitige Beschäftigungsmöglichkeiten und die Anreizstruktur des Sozialplans führten jedoch dazu, dass drei Viertel der jüngeren Betroffenen von dieser Möglichkeit keinen Gebrauch machten. Für den kleinen Rest kam es nicht zu Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung. Entgegen den Intentionen des Gesetzgebers wurde die strukturbedingte Kurzarbeit als „passives“ Ausgliederungsinstrument benutzt. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen war dieses aus der Sicht der Akteure problemgerecht.

Da der Sozialplan unbefristet in Geltung und dementsprechend die Kooperation mit der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft auf Dauer angelegt ist, kann sich bei zukünftigem Personalabbau, der sich zum Untersuchungszeitpunkt bereits abzeichnete, eine Akzent-

änderung hin zur eingliederungsorientierten Ausgestaltung von Kurzarbeit entwickeln. Insofern könnte die untersuchte Phase ein Zwischenstadium der Umsteuerung darstellen.