

## Lernzeitstrategien im betrieblichen Kontext

► Im Rahmen personalorientierter Unternehmensentwicklung<sup>1</sup> geraten Lernzeiten zunehmend in den Fokus betrieblicher Strategien. In zahlreichen Unternehmen werden neue Arbeitszeitmodelle erprobt und Lernzeitkonzepte verwirklicht. In der Diskussion um eine Neuverteilung von Erwerbs- und Lernzeiten kommt dem Weiterbildungsbereich eine zentrale Rolle zu, weil im Gedanken lebensbegleitenden Lernens ein Wechsel zwischen Arbeiten und Lernen von Anfang an angelegt ist. Im folgenden Beitrag werden erste Ergebnisse eines Verbundprojektes „Zeitpolitik und Lernchancen“ für die Gestaltung und Entwicklung betrieblicher Lernchancen vorgestellt.



**PETER FAULSTICH**

Prof. Dr., Professor für Erwachsenenbildung am Institut für Sozialpädagogik, Erwachsenenbildung und Freizeitpädagogik der Universität Hamburg



**SABINE SCHMIDT-LAUFF**

Dr., wiss. Angestellte an der Universität Duisburg im Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie

Im Zusammenhang des Projekts „Zeitpolitik und Lernchancen“ wird untersucht, inwieweit die Zeitformen sich differenzieren und flexibilisieren, so dass hier neue Konsensfelder von „Timesharing“ und „Finanzsplitting“ entstehen.<sup>2</sup> In einer ersten Interviewphase wurden Unternehmen identifiziert, in denen das Aktionsfeld zwischen Erwerbs- und Lernzeiten unterschiedliche Regelungsgrade erhalten hat. Befragt wurden Personal- bzw. Qualifizierungsverantwortliche in den Unternehmensleitungen. Aus dabei aufgearbeiteter Erfahrung können einige Leitkriterien für die Gestaltung und Entwicklung betrieblicher Lernchancen gewonnen werden.

### Umbrüche der Erwerbs- und Lernzeiten

Hintergrund der Unternehmensentwicklung im nächsten Jahrtausend sind weitreichende Umbrüche der Erwerbsgesellschaft. Die kurze, knapp hundert Jahre währende „Normalität“ der Arbeitsverhältnisse löst sich auf.<sup>3</sup> Dies betrifft zum einen die Vertragsverhältnisse, indem „abhängige Beschäftigung“ durch neue Formen von Erwerbstätigkeit relativiert wird.<sup>4</sup> Zum andern verschieben sich aber auch die Zeitformen des Arbeitseinsatzes und insgesamt der Tätigkeiten.<sup>5</sup> Schon heute arbeiten nur noch ungefähr 60% der Beschäftigten Vollzeit, unbefristet, tariflich geregelt – mit abnehmender Tendenz. Darüber hinaus kommen neben der Erwerbstätigkeit andere Tätigkeitsformen in den Blick (Erholen, Lernen usw.). Das Verhältnis verschiedener Tätigkeitsformen wird damit grundsätzlich entscheidbar. Die derzeitige arbeitsrechtliche Zweiteilung zwischen Arbeitszeit und Freizeit ist dadurch grundsätzlich in Frage gestellt. Statt mit zwei Feldern haben wir es mindestens mit vier zu tun: Erwerbszeit, Eigenzeiten, Gemeinschaftszeiten und Lernzeiten. Ebenso spaltet sich die Betriebszeit von der Erwerbszeit ab. Es gibt eine durchgängige Flexibilisierung sowohl hinsichtlich der betrieblichen Reichweite

als auch bezogen auf Gestaltung für die einzelnen Beschäftigten.

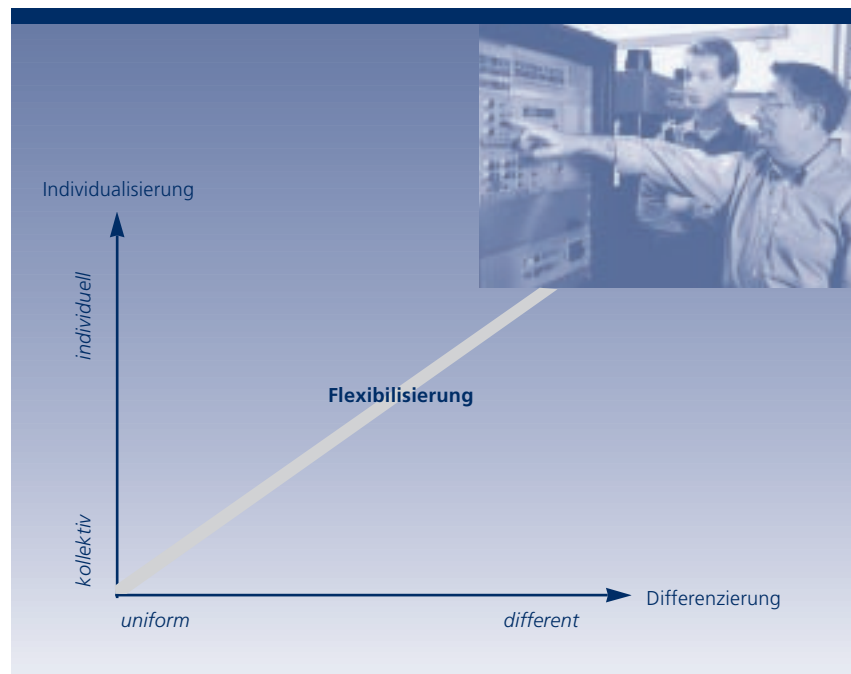
Daneben wird entsprechend die Diskussion über Arbeitszeit erweitert. Neben Fragen der Arbeitszeitverkürzung und der Verteilung der Arbeitszeit kann mittlerweile eine dritte Diskussionsphase ausgemacht werden, bei der Kombinationschancen von Erwerbstätigkeiten mit anderen Tätigkeitsformen aufscheinen. Dies gilt vor allem auch für die Zeitverwendung für Lernaktivität, die sowohl der Entfaltung der Individuen dient, als auch der Unternehmensentwicklung nutzt. Damit werden die differenzierten Interessenstrukturen deutlich, von denen ausgehend Gestaltbarkeit der zeitlichen Ordnungen im Betrieb möglich ist. Technische Erfordernisse geben dabei lediglich den Bezugsrahmen ab. Es ist vielmehr zu fragen, welche individuellen, sozialen und ökonomischen Konsequenzen temporale Arrangements auf betrieblicher Ebene haben. Und was bedeutet das für Lernzeiten?

## Lernzeit-Regelungen in Tarifverträgen und betrieblichen Vereinbarungen

Beim Versuch, einen Überblick über Lernzeit-Regelungen zu erhalten, sieht man sich einem vielfältigen und heterogenen Feld tariflicher und betrieblicher Vereinbarungen gegenüber. Insbesondere als Reaktion auf die Untätigkeit des Gesetzgebers wurden angesichts der unzureichenden Qualität und Systematik betrieblicher Weiterbildung von Gewerkschaftsseite Tarifinitiativen entfaltet.<sup>6</sup> Dabei sind einige Grundstrukturen tariflich reguliert worden, die seit mehr als zehn Jahren gelten. Immer noch folgen Tarifverträge meist der Faustformel, nach der betrieblich veranlasste Weiterbildung als Arbeitszeit gilt. „Die Zeit der Qualifizierungsmaßnahme sowie die innerhalb der vereinbarten individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit liegende Reisezeit gelten als Arbeitszeit; das Monatsentgelt wird fortgezahlt.“ (Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag Nordwürttemberg/Nordbaden) Eine frühe Ausnahme ist der Tarifvertrag zur Weiterqualifizierung zwischen der Deutschen Shell AG und der IG Chemie-Papier-Keramik von 1988, in dem Freizeiten der Beschäftigten aus der tariflich damals anstehenden Arbeitszeitverkürzung, aus Zusatzfreischichten, abzufeiernenden Überstunden oder Gleitzeiten verrechnet werden.

Die Wirksamkeit und Reichweite dieser Tarifverträge werden unterschiedlich eingeschätzt.<sup>7</sup> Durchsetzung und Umsetzung treffen auf die Differenz zwischen betrieblicher und tariflicher Handlungsebene. Flexibilitätsstrategien in den Unternehmen stoßen sich an der Problematik starrer Regelung und Einengung von Lernzeit als Arbeitszeit. Dies veranlasst, zusätzliche Betriebsvereinbarungen zur Qualifizierung abzuschließen, was sich auch in der Position des vorliegenden Interviews wiederfindet: „Ich glaube, dass der

Abbildung 1 Flexibilisierung von Arbeitsvertragsverhältnissen



*Bildungsbedarf bei jedem Mitarbeiter wächst, aber ich bin Realist genug, diesen Bildungsbedarf kann ein Unternehmen in der alten klassischen Art nicht befriedigen, weil wir es nicht finanzieren können, und wenn ich weitere Arbeitszeitverkürzung oder auch die jetzige Arbeitszeit sehe, dann muss ich sagen, es geht nicht mehr, dass wir diesen strengen Kanon, so wie er im Tarifvertrag steht, dass alles, was am Arbeitsplatz notwendig ist, der Arbeitgeber machen muss. Wir werden davon runterkommen müssen.“ (Interview E, 15)*

Betriebsvereinbarungen sollen aus dieser Sicht einen offeneren Rahmen und flexiblere Handhabungsmöglichkeiten bieten als die meisten vorliegenden Tarifverträge. Sie können die Vielfalt der Qualifizierungsmaßnahmen mit ihren unterschiedlichsten Zielsetzungen, Kostenanteilen und Zeitaufwendungen besser berücksichtigen. Lange schien klar: Lernen fand während der Arbeit statt und wurde bezahlt, oder aber man war danach frei zu lernen, was man will, auf eigene Kosten. Dies wird nun komplexer: In der Realität der betrieblichen Qualifizierung haben sich Mischformen herausgebildet, welche Zeiten und Kosten zwischen Unternehmen und Beschäftigten aufteilen, neue Interessenkonstellationen anerkennen und neue Konsensancen ausloten. Es entwickeln sich Formen des **Timesharing** und des **Finanz-Splitting**. Als ein Beispiel für eine derartige Differenzierung kann die Anrechnungstypik der folgenden Betriebsvereinbarung (1998) gelten: „Die Qualifizierungsmaßnahmen werden in drei verschiedene Kategorien eingeteilt:

1. Maßnahmen, die durch die Betriebe/Abteilungen konzipiert, organisiert und in Eigenregie durchgeführt werden.

2. Maßnahmen, die aufgrund der Bedarfsmeldungen durch die Abteilung WB angeboten und durchgeführt werden (...) und die a.) betriebsnotwendig oder b.) teilweise betriebsnotwendig sind.
3. Maßnahmen, die dem beruflichen Aufstieg dienen (z.B. Meisterausbildung, Vorbereitungen auf Führungsaufgaben).“ (Sammlung Projektverbund, BV 7)

## Arbeitsorganisatorische Veränderungen und flexible Arbeitszeitformen stärker in tarifliche und betriebliche Vereinbarungen einbinden

So werden Lernzeiten im Spektrum von Interessenkonstellationen zwischen Unternehmen und Beschäftigten in **Anrechnungstypen** kategorisiert, entsprechend denen sich verschiedene Aufteilungen von Zeiten und Kosten ergeben. Dabei sind die zunehmend wichtiger werdenden Formen arbeitsintegrierter Weiterbildung partiell regelungsresistent, soweit es um ihre Zeittypik geht. Tätigkeitsformen durchdringen und überschneiden sich. Je mehr aber das Formalisierungsniveau steigt, desto deutlicher kann auch der Regulierungs- und Zertifizierungsgrad für Weiterbildung zunehmen.

### Regelungsgrade

Was den tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen über Lernzeiten und Weiterbildung bisher fehlt, ist die Einbindung arbeitsorganisatorischer Veränderungen und die Berücksichtigung flexibilisierter Arbeitszeitformen. Wichtig ist nicht mehr allein, ob Vereinbarungen über Qualifizierung bestehen, sondern die Frage, in welchem Maße Lernen bei der Ausdifferenzierung von Arbeitszeitmodellen mitgedacht wird. Wird Bildung dabei individualisiert und in die Einzelverantwortung der Beschäftigten gelegt, oder sind Rechte auf eine Inanspruchnahme von Lernzeiten konkretisiert?

In einem ersten groben Raster kann das Spektrum von Lernanspruchs- und Weiterbildungsregelungen folgendermaßen unterschieden werden:

**1. Hoher Regelungsgrad:** Es bestehen konkrete und quantifizierte Ansprüche der Beschäftigten auf Weiterbildung. Die Unternehmen unterscheiden in ihren Bildungsregelungen grundsätzlich zwei Formen der Qualifizierung: betrieblich veranlasste, meist funktionsbezogene Qualifizierung und individuell initiierte, oft „extrafunktionale“ Qualifizierung.

Im Falle der *betrieblich veranlassten Qualifizierung* findet diese grundsätzlich während der Arbeitszeit statt. Die Kosten der Weiterbildung (Kurskosten, Anfahrt, Unterbringung) trägt zu 100% das Unternehmen. Die Bildungszwecke sind auf fachliche Qualifizierung ausgerichtet.

Im Falle der von ihnen selbst *individuell initiierten Qualifizierung* tragen die Beschäftigten die halbe bis ganze Lernzeit selbst. Dafür können verschiedene Modelle der Arbeitszeiterfassung genutzt werden, so z.B. angesammelte Stunden in Arbeitszeitkonten oder Anteile in Systemen der Arbeitszeitverkürzung. Die finanziellen Kosten übernimmt jeweils das Unternehmen. Die Lernzwecke sind dabei vorrangig auf „extrafunktionale“ Qualifikationen gerichtet, die nicht im direkten Arbeitsplatz- oder betrieblichen Verwendungszusammenhang stehen. Entscheidungen für solche Weiterbildungsmaßnahmen und konkrete Zeiten bedürfen der Absprache zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Eine Ausnahme ist der debis-Tarifvertrag, wo im Rahmen quantifizierbarer Ansprüche direkte, *explizite* Zeitanprüche auf 25 Tage Weiterbildungszeit in fünf Jahren bereits vereinbart sind.

**2. Mittlerer Regelungsgrad:** Es existieren Vereinbarungen zur Weiterbildung, die wenig konkretisiert sind, so dass die Inanspruchnahme v. a. eine Frage der Absprachen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ist. Den Rahmen für solche Absprachen bieten institutionalisierte Mitarbeiter-, Zielvereinbarungs-, Bildungsplanungsgespräche o. a. Bei der *unternehmensveranlassten Qualifizierung* finden die Weiterbildungsaktivitäten während der Arbeitszeit statt, und die Kosten trägt das Unternehmen. Bei der *individuellen Qualifizierung* wird die Bildungszeit mindestens zu 50% von den Beschäftigten getragen (die Beteiligung kann auf bis zu 100% Beschäftigtenanteil gesteigert werden). Die Lernzeiten können die Beschäftigten aus Freizeit oder Arbeitszeitkonten einbringen, die Kosten übernimmt das Unternehmen.

Die Problematik, die sich aus der hohen Bedeutung von Absprache, Aushandlung und Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ergibt, berührt verschiedenste unternehmenskulturelle Bereiche: Führungskompetenzen, herrschendes Bildungsverständnis, Mitspracherechte der Beschäftigten usw.

**3. Niedriger Regelungsgrad:** Es gibt keine formalisierten Ansprüche der Beschäftigten auf eine Weiterbildung. Institutionalisierte Absprachen sind nicht vorgesehen. Ausgegangen wird stattdessen von Erfahrungswerten, die in etwa Zeiträume festlegen lassen, die für Weiterbildung benötigt werden: „Das ist keine Norm – das sind heutige Erfahrungswerte, dass wir etwa 5% der Zeit benötigen für die Schulung.“ (Interview G, 2) Die Beschäftigten sind von der herrschenden „Bildungskultur“ in diesen Unternehmen abhängig, weil keine institutionalisierten Absprachen für die Bildungsplanung der Arbeitnehmer vorgesehen sind. Je

größer die Vielfalt bestehender Arbeitszeitmodelle (z.B. Teilzeitarbeit, Schichtbetrieb) und je dichter die Arbeitszeit organisiert ist, desto größer werden die Schwierigkeiten für die Beschäftigten, Ansprüche auf Lernzeiten durchzusetzen.

## Regelungskriterien

Der Regelungsgrad bzw. die Absprachen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beinhalten verschiedene Regelungskriterien, die rahmengebenden Charakter besitzen. Je höher der Regelungsgrad ist, desto konkreter sind Vereinbarungen zu folgenden Fragen getroffen:

1. Welche **Zeitform** liegt der Weiterbildung zugrunde: Arbeitszeit oder Freizeit – oder eine Kombination aus beiden?
2. An welchem **Zweck** wird die Weiterbildungsteilnahme gebunden (unternehmensveranlasst – individuell initiiert; funktional – extrafunktional)?
3. Wer trägt **Zeitanteile** bzw. die finanziellen Kosten der Weiterbildungsmaßnahme (Anfahrt, Kurskosten, Unterbringung etc.)?
4. Was unterliegt festgesetzten tariflichen, betrieblichen Regelungen, und was regeln **Verfahren und Absprachen** zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten?

Arbeitsintegrierte Lerntypen, die deutlicher wieder ins Blickfeld gekommen sind, entziehen sich diesen Fragen nur teilweise, da auch Verfahrensabsprachen, z.B. in Zielvereinbarungen oder Mitarbeitergesprächen, geregelt werden können. Auch individualisierte Zeitmuster bis hin zur „Vertrauensarbeitszeit“ heben Regulierungskonzepte nicht auf, sondern erfordern Koordinierungs- und Synchronisationsstrategien.<sup>8</sup>

## Regelungsprobleme

Aus den vorliegenden empirischen Beispielen ergeben sich vier offene Problemfelder:

**a. Abhängigkeit der Bildungsregelungen von der Unternehmenskultur.** Um den Regelungsgrad exakt beschreiben zu können, sind nicht nur die vorhandenen Kriterien zu bewerten, sondern auch die im Hintergrund bestehenden unternehmenskulturell bedingten Zeitmanagementformen. Je niedriger der Regelungsgrad von Lernansprüchen ist, desto intensiver müssen Absprachen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem sein. Dazu sind neben entsprechenden Instrumentarien (z.B. Zielvereinbarungen, Mitarbeitergesprächen) Bereitschaft und Fähigkeit beider Seiten zur Kommunikation über Qualifizierungswünsche und -ziele nötig. Dies wiederum hängt ab von der Kommunikations- und Qualifikationskultur des Unternehmens, wie folgendes Interviewbeispiel zeigt: „*Der eigentliche Knackpunkt liegt hier an dem Vorgesetzten. Es gibt Vorgesetzte, die sa-*

*gen in der Tendenz, mir ist es lieber, ich kaufe einen neuen PC, als jemanden auf eine Schulung zu schicken (...). Weil es Vorgesetzte gibt, die sagen: Wie der das macht, ist mir egal, ich schicke den nur auf das zwingend Notwendige und das muss man 45-mal begründen. Jeder soll wissen, wenn jemand mit einem Bildungsantrag zu mir kommt, wird er erst dreimal rausgeschmissen.*“ (Interview E, 16)

**b. Zuordnung von Weiterbildungsmaßnahmen in die Anrechnungstypen.** Zumeist treffen die Vorgesetzten die Entscheidungen über die Zuordnung der Qualifizierungsmaßnahmen nach Anrechnungstypen und damit auch für die zeitliche und finanzielle Beteiligung von Unternehmen bzw. Beschäftigten. Indem die Führungskraft darüber entscheidet, ob eine Weiterbildung des Mitarbeiters betrieblich notwendig ist – und damit zeitlich und finanziell förderungswürdig – oder nicht, übernimmt sie eine direkte personalpolitische Steuerungsfunktion.

Dabei ist die eindeutige Zuordnung von Weiterbildungsmaßnahmen in den jeweiligen Regelungstypus nicht einfach und keineswegs sachlich zwingend. Da sie ein nicht zu unterschätzendes Problem darstellt, wird dies häufig mitgeregelt: „*In Streitfällen entscheidet die Kommission Aus- und Weiterbildung; bei Bedarf sind die betroffenen Vorgesetzten und Mitarbeiter zu hören.*“ (Sammlung Projektverbund BV 7)

**c. Modelle des Timesharing und des Finanz-Splitting.** Gerade kleine und mittlere Unternehmen stehen bei der Arbeitszeitflexibilisierung nicht nur vor einem organisatorischen Problem, sondern auch vor einem finanziellen. Mögliche Lösungen sind dabei die Beteiligung der Beschäftigten durch Timesharing: „*Dass die – ich sage mal: vorher ausstempeln – und das in ihrer Freizeit machen, weil wir stellen das Equipment (...). Wir möchten schon versuchen, dass wir möglichst unsere Mitarbeiter dazu bekommen, dass sie in ihrer Freizeit lernen. Und, dass wir [Anm.: die Bildungsabteilung] eher da zurückschrauben.*“ (Interview C, 4)

Der Aspekt der Ko-Finanzierung setzt z.B. dort ein, wo Beschäftigte in ihrer Freizeit arbeitsbezogene Weiterbildung machen: „*Also finanzielle Unterstützung auch in dem Sinne, dass wir Kurse erstatten, da haben wir hier eine Vereinbarung, wo wir sagen: o.k., wir zahlen den Leuten 750,- DM im Jahr, wenn das freiwillige Weiterbildungsmaßnahmen sind, die uns aber etwas bringen.*“ (Interview C, 4)

**d. Regelungsgrad und Wahrscheinlichkeit einer Inanspruchnahme.** Die Existenz und der Grad von Lernzeitregelungen, betrieblich oder tariflich, erhöht formal zunächst die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme durch die Beschäftigten. Je höher der Regelungsgrad ist und je konkreter Ansprüche der Beschäftigten für die eigene Qualifizierung formuliert sind, desto eher können diese eingefordert



werden. Individualisierte Zeitkonflikte, indem die Aus- handlungen auf die Ebene des einzelnen Beschäftigten und des Vorgesetzten verlagert werden, erhöhen die Wahr- scheinlichkeit von Reibungsverlusten bei der Wahrneh- mung von Weiterbildung. Entscheidend dürften jeweilige unternehmenskulturelle oder branchenspezifische Traditio- nen und Kontexte sich auswirken.

Insgesamt sind Lernzeitanprüche nicht eindimensional re- guliert. Es ergibt sich ein Bargaining-Spektrum zwischen Verbänden, Unternehmensleitungen, Vorgesetzten, Be-

schäftigten, Betriebsräten und Gewerkschaften. Dabei lie- fern die fixierten Regelungen Handlungsprämissen bezo- gen auf Konflikt- bzw. Konsenschancen, Anrechnung von Lernzwecken, Zeit- und Kostenanteile, usw. Ihre konkrete Umsetzung wird aber jeweils neu ausgehandelt.

## Kriterien für Erwerbs-Lernzeit-Modelle

Wie gezeigt wurde, können an Erwerbs-Lernzeit-Modelle sehr unterschiedliche Anforderungen gestellt werden, die aus den unterschiedlichen Interessenkonstellationen von Unternehmen und Beschäftigten resultieren: (vgl. Abbil- dung 2)

Diese Kriterien können auf ihre Konsensfähigkeit geprüft werden. Es ergeben sich bezogen auf die breit akzeptierte und zunehmende Bedeutung des Lernens vielfältige Inter- essenüberschneidungen. Diese auszuschöpfen ist Aufgabe von Vereinbarungen, wobei folgende **positiven Wirkungs- richtungen durch Lernzeitmodelle** für alle Beteiligten ori- entierend sein können: effizienzsteigernd, motivationsför- dernd, kompetenzerhöhend, arbeitsplatzsichernd, gesund- heitssichernd, partizipationssteigernd, sozialkontaktför- dernd.

Die vorliegenden Unternehmensbefragungen zeigen die Vielfalt möglicher Lösungswege. Dabei kann es kein Stan- dardmodell mehr geben, das als Schnittmuster für Unter- nehmen unterschiedlichster Größe, Branchen und Gewinn- lage gleichzeitig gelten könnte. Vielmehr belegen die In- terviews eine hohe Relevanz von Unternehmenskultur, Be- teiligungstradition und Lernkultur. ■



Abbildung 2 Kriterien für Erwerbs-Lernzeit-Modelle<sup>9</sup>

### Anmerkungen

1 Vgl. Faulstich, P.: *Strategien betrieblicher Weiterbildung*. München 1998

2 In dem Projekt „Zeitpolitik und Lernchancen“, durchgeführt von einem Arbeitsverband der Hochschulen in Bremen (Prof. Dr. Füssel), Duisburg (Prof. Dr. Dobischat), Erfurt (Prof. Dr. Husemann) und Hamburg sowie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (Dr. Hartmut Seifert), geht es um arbeitsrechtliche, organisatorische und curriculare Strategien, Erwerbszeitverkürzung mit

Lernangeboten im Rahmen der Erwachsenenbildung zu verbinden. Dr. Sabine Schmidt-Lauff arbeitet in diesem Vorhaben als Projektkoordinatorin. Gefördert wird der Projektverbund vom MWMT aus Mitteln des NRW-EU-Programms Ziel 2, der Senatsverwaltung Berlin sowie der Max-Träger-Stiftung. Vgl. auch Projektgruppe Lernzeiten (Hrsg.): *Zukunftswerkstatt „Zeitpolitik und Lernchancen“*. Duisburg 1999

3 Zur Diskussion: Hoffmann/Walwei, U.: *Normalarbeitsverhältnis als Auslaufmodell?*

In: *MittAB (1998) H. 3*, S. 409-425

Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen: *Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland*. Bonn 1997

4 Vgl. Voß, G.: *Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft*. In: *MittAB (1998) H. 3*, S. 473-487

5 Vgl. Klenner, Chr.; Seifert, H.: *Zeitkonten – Arbeit à la carte?* Hamburg 1998; *Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen: Arbeitspolitik 2000*. Berlin 1995

6 Vgl. Breisig, Th.: *Personalentwicklung und Qualifizierung als Handlungsfeld des Betriebsrates*. Baden-Baden 1997, S. 139

7 Vgl. Bahnmüller, R. u. a.: *Weiterbildung durch Tarifvertrag*. WSI-Mitteilungen (1991) S. 171-179; Seitz, B.: *Tarifierung von Weiterbildung*. Opladen 1997

8 Vgl. Herrmann, Chr. u. a.: *Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung*. Berlin 1999

9 Vgl. Baillod, J. u. a.: *Zeitenwende Arbeitszeit*. Zürich 1997; Faulstich, P.: a. a. O. S. 107