

Philip Wotschack, Franziska Scheier,
Philipp Schulte-Braucks, Heike Solga

Mehr Zeit für Weiterbildung Neue Wege der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung

Discussion Paper SP I 2011-501

August 2011

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Forschungsschwerpunkt:
Bildung, Arbeit und Lebenschancen

Abteilung:
Ausbildung und Arbeitsmarkt

<http://www.wzb.eu/bal/aam>

E-Mail: wotschack@wzb.eu, scheier@wzb.eu,
schulte-braucks@wzb.eu, solga@wzb.eu

Working Papers serve to disseminate the research results of work in progress prior to publication to encourage the exchange of ideas and academic debate. Inclusion of a paper in the Working Papers series does not constitute publication and should not limit publication in any other venue. Copyright remains with the authors.

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
gGmbH (WZB)**

Social Science Research Center Berlin (WZB)

Schwerpunkt:
Bildung, Arbeit und Lebenschancen

Research Area:
Education, Work, and Life Chances

Abteilung:
Ausbildung und Arbeitsmarkt

Research Unit:
Skill Formation and Labor Markets

Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin
Telefon: +49 30 25491-0, Fax: +49 30 25491-684
<http://www.wzb.eu>

Abstract

A large share of German companies does not provide sufficient opportunities for further training or lifelong learning. Previous research found evidence that lack of time is one important constraint faced by firms as well as employees who wish to invest in training activities. Thus far, not much attention has been paid to firms that have overcome these 'time problems' although we could learn from the solutions they have developed. Their examples raise two questions addressed in this article: How (by what measures) do these companies provide sufficient time for further training and lifelong learning? For what reasons have they implemented these measures and in which organizational settings? In order to answer these questions, ten firm-level case studies were carried out and compared. The cases were carefully selected from a range of German companies known to offer good training and working-time options, even for typically disadvantaged groups, such as low skilled workers or women meeting family care obligations. The analysis uncovers diverse ways firms can and do provide sufficient time for further training, also for these disadvantaged groups. Often, these programs were implemented to react to both high workload levels in these firms and new legal provisions extending the legal retirement age. Instead of 'one best way', we find an array of characteristics of firms that provide solutions to approach the 'time problem' in further training.

Zusammenfassung

Viele Betriebe bieten ihren Beschäftigten nicht die Möglichkeiten, sich im Laufe ihres Lebens ausreichend weiterzubilden. Zu den Ursachen liegt eine umfassende Forschung vor. Als ein wesentliches Problem erweist sich das Fehlen zeitlicher Ressourcen. Bisher kaum erforscht sind Handlungsansätze von Betrieben, die sich anders verhalten und im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung Zeiträume für Weiterbildung bereitstellen. Ihr Beispiel wirft die Frage nach der Art dieser Lösungen und nach ihren Entstehungskontexten auf. Diese werden anhand von exemplarisch vertiefenden Fallstudien in zehn Vorreiterbetrieben der präventiven Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik dargestellt. Die Auswertungen zeigen, dass Zeit für betriebliche Weiterbildung auf vielfältige Weise bereitgestellt werden kann. Ein „one best way“ der präventiven Arbeitszeitgestaltung ist nicht zu erkennen. Es zeigen sich charakteristische Lösungsansätze der Betriebe, die auf unterschiedliche Weise das Problem fehlender zeitlicher Ressourcen für Weiterbildung lösen. Als wichtiges Handlungsmotiv für die präventive Ausrichtung der Arbeitspolitik erweisen sich in den untersuchten Betrieben die hohen zeitlichen, physischen und psychischen Arbeitsbelastungen, die im Zusammenspiel mit den veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen des Altersübergangs einen großen Problemdruck erzeugen.

Inhalt

1.	Einleitung	1
2.	Fehlende zeitliche Ressourcen als Problem der betrieblichen Weiterbildung	3
2.1	Kurzfristig orientiertes betriebliches Handeln	3
2.2	Zugangsbarrieren durch Zeitnot	4
2.3	Konkurrenz um zeitliche Ressourcen	5
2.4	Fehlende Integration von Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik	5
3.	„Vorreiterbetriebe“ der betrieblichen Arbeitspolitik – Sample und Untersuchungsdesign	6
4.	Bereitstellung von Zeit für Weiterbildung – Betriebliche Lösungsansätze	8
5.	Beweggründe und Rahmenbedingungen der präventiven Arbeitspolitik	14
5.1	Handlungsmotive	14
5.2	Institutionelle Arrangements	16
5.3	Arbeitnehmervertretungen	17
6.	Schlussfolgerungen	19
	Literatur	20

1. Einleitung

Die Wichtigkeit betrieblicher Weiterbildung ist unumstritten. Für Beschäftigte bildet sie eine entscheidende Grundlage, um mit den sich schnell wandelnden technologischen, inhaltlichen und organisatorischen Anforderungen der Arbeitswelt Schritt zu halten oder sich beruflich weiterzuentwickeln. Weiterbildung erhöht die Chancen für eine kontinuierliche und langfristige Beschäftigung sowie beruflichen Aufstieg. Für Betriebe verbessert sie die Produktivität und Qualität der Arbeitsabläufe und schützt zugleich vor der Gefahr eines langfristigen Fachkräftemangels. Letzterer wird vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung als ein wachsendes Risiko wahrgenommen (vgl. Morschhäuser et al. 2008).

Das Gelingen von Weiterbildung ist an eine Reihe von Ressourcen und Rahmenbedingungen – auf betrieblicher wie individueller Seite – gekoppelt. Dazu zählen finanzielle Mittel, Zeit, die Motivation der Teilnehmenden, die Organisation und Qualität der Maßnahmen sowie die Anerkennung der Bildungsergebnisse (Heidemann 2010). Die Bereitstellung ausreichender zeitlicher Spielräume erweist sich dabei als eine wichtige Voraussetzung, die in der betrieblichen Praxis oft nicht gegeben ist (Dobischat & Seifert 2007; Expertenkommission 2004: 34; Lenske & Werner 2009). Auf Seiten der Betriebe wie der Beschäftigten stellen fehlende zeitliche Spielräume häufig eine wesentliche Ursache für fehlende Weiterbildungsaktivität dar. In der gesellschaftspolitischen Debatte werden Probleme der Zeitverteilung im Erwerbsverlauf von Beschäftigten zunehmend thematisiert und neue Lösungen der Arbeitszeitgestaltung diskutiert. Als Beispiele dafür stehen die aktuelle Initiative des Familienministeriums zur „Familienbewussten Arbeitszeit“ oder das im 7. Familienbericht vorgeschlagene Konzept der „Optionszeiten“ (BMFSFJ 2006) ebenso wie neue tarifliche Regelungen in den Bereichen Qualifizierung, Demografie und Lebensarbeitszeit (vgl. Bahnmüller 2007) sowie betriebliche Konzepte der „lebenszyklusorientierten“ oder „demografiebewussten“ Personalarbeit (vgl. Flüter-Hoffmann 2010).

Zwischen Diskurs und betrieblicher Praxis zeigt sich allerdings eine große Kluft. Der Trend zur „Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft“ setzt sich eher fort, die Mehrheit der Beschäftigten ist in der Wochenend-, Nacht- und Schichtarbeit tätig. Die Arbeitszeit hat sich bei Vollzeitbeschäftigten im Durchschnitt sogar verlängert (Seifert 2010b: 44). Dadurch wurden zeitliche Spielräume für Weiterbildung eher verringert als vergrößert. Auch die letzte Wirtschafts- und Finanzkrise hat sich eher einschränkend als förderlich auf die betriebliche Weiterbildung ausgewirkt (Bogedan 2010). Zeitliche Gestaltungsspielräume für die Beschäftigten wurden gefährdet (Giesecke & Wotschack 2009).

Zu den Ursachen fehlender zeitlicher Ressourcen für betriebliche Weiterbildung existiert bereits eine umfangreiche Forschung. Kaum untersucht sind hingegen Strategien und Voraussetzungen zur Überwindung dieser „Zeitbarrieren“. Zu selten wird der Blick auf Betriebe gerichtet, die sich anders verhalten und selbst in Phasen großen ökonomischen Drucks nachhaltige Konzepte der Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik verfolgen. Wie lösen sie das „Zeitressourcen-Problem“? Diese Frage ist Gegenstand des vorliegenden Artikels. Ausgehend von Ergebnissen der bisherigen Forschung werden zunächst grundlegende Barrieren der betrieblichen Weiterbil-

dung dargestellt (Abschnitt 2). Im Anschluss daran wird das Sample von zehn „Vorreiterbetrieben“ vorgestellt, das sich – trotz dieser Barrieren – durch präventive Handlungsansätze der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildungspolitik auszeichnet (Abschnitt 3). Am Beispiel dieser „Vorreiterbetriebe“ werden Lösungsansätze der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildungspolitik skizziert, die Zeit für betriebliche Weiterbildung bereitstellen (Abschnitt 4). Die Problemlagen und Beweggründe, die in den Betrieben zu einer präventiven Ausrichtung der Arbeitspolitik beigetragen haben, sowie die gegebenen institutionellen Regelungen und Strukturen der Arbeitnehmersvertretung werden kurz skizziert (Abschnitt 5). Der Artikel schließt mit zwei Schlussfolgerungen aus den empirischen Befunden zum „Zeitdilemma“ der Weiterbildung ab (Abschnitt 6).

2. Fehlende zeitliche Ressourcen als Problem der betrieblichen Weiterbildung

Die große Bedeutung, die der betrieblichen Weiterbildung in der Diskussion um das lebenslange Lernen, den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und die Deckung des Fachkräftebedarfs beigemessen wird, steht in einem deutlichen Kontrast zur tatsächlichen Weiterbildungsaktivität auf Seiten der Betriebe wie der Beschäftigten. Nach Daten des IAB hat 2009 weniger als die Hälfte der Betriebe Weiterbildungsmaßnahmen zeitlich oder finanziell gefördert. Nur ein Fünftel der Betriebe hat von 2000 bis 2008 kontinuierlich (sprich: jedes Jahr) Weiterbildungsmaßnahmen gefördert. Die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten lag 2009 nur bei etwa einem Viertel (Bechmann et al. 2010). Bestimmte Gruppen, etwa gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungs- oder Pflegeverpflichtungen, sind dabei besonders selten vertreten (Expertenkommission 2004; Gillen et al. 2010). Die aktuelle Forschung weist auf eine Reihe von grundlegenden Problemen und Barrieren hin, die in der Praxis häufig zusammenwirken und die Verbreitung und Nutzung betrieblicher Weiterbildungsangebote einschränken (siehe unten).

Viele dieser Probleme lassen sich als Ausdruck eines grundlegenden Transaktionskostenproblems interpretieren, das mit der Nutzung langfristig angelegter Instrumente der Arbeitspolitik verbunden ist (Wotschack 2010b). Im Falle von Weiterbildung ist der langfristige Nutzen für die Betriebe wie die Beschäftigten prinzipiell unsicher. Ob Weiterbildung den gewünschten Nutzen in Form von gesteigerter Produktivität oder individuellen beruflichen Vorteilen bringt, lässt sich vorher nicht mit Sicherheit sagen (Hipp 2009). Das gilt insbesondere in Zeiten schnellen wirtschaftlichen Strukturwandels und großer Arbeitsmarktunsicherheit (Crouch 2004: 104). Beschäftigte sind mit dem Risiko konfrontiert, dass die mit Weiterbildung anvisierten Vorteile, wie Arbeitsplatzsicherheit, beruflicher Aufstieg oder finanzielle Vorteile, vom Arbeitgeber verwehrt werden können. Betriebe sind mit dem Risiko konfrontiert, dass Weiterbildungsinvestitionen durch einen möglichen Arbeitgeberwechsel der Beschäftigten verloren gehen. Die Kosten für Weiterbildung (in Form von Zeit und Geld) müssen jedoch bereits in der Gegenwart getragen werden und stehen damit in Konkurrenz zum akuten Zeit- und Geldbedarf der Betriebe und Haushalte. Bei Betrieben und Beschäftigten, bei denen die verfügbaren Ressourcen gering sind und bei denen Bildungsinvestitionen mit größeren Unsicherheiten verbunden sind, stellt Weiterbildung somit besonders häufig ein Problem dar. Dieses Grundproblem hat eine Reihe von Konsequenzen, die im Folgenden aufgezeigt werden.

2.1 Kurzfristig orientiertes betriebliches Handeln

Das dominante betriebswirtschaftliche Denken ist eher von kurzfristigen Kosten-Nutzen-Kalkülen geleitet (Seifert 2010b). Der volle Nutzen betrieblicher Weiterbildung stellt sich hingegen erst mittel- und langfristig ein. Selbst in weiterbildungsaktiven Betrieben sind Qualifizierungsaktivitäten (insbesondere wenn sie nicht rein

betriebspezifisch sind) gegenüber strategischen Investitions- und Reorganisationsplanungen eher nachgelagert und kurzfristig organisiert (Dobischat & Seifert 2007: 106). Die Bezugsgröße für Kosten und Erträge bildet zudem nicht der gesamte Erwerbsverlauf der Beschäftigten, da herkömmliche Ansätze der Personalarbeit die Personalentwicklung (inklusive Weiterbildung) oft auf die erste Hälfte der Erwerbsbiografie reduzieren, an deren Ende ein sogenanntes „Career Plateau“ angenommen wird. In der ersten Erwerbshälfte werden die größten Leistungs- und Produktivitätszuwächse angenommen, und zwar in erster Linie bei der gut qualifizierten (meist männlichen) Kernbelegschaft (vgl. Klammer 2008: 51). Benachteiligte Gruppen wie gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben sind in der Regel kaum im Fokus der Personalarbeit. Langfristige Kosten und Risiken, die durch Einschränkungen des Leistungsvermögens, Qualifizierungsdefizite und übermäßigen Verschleiß entstehen, werden in diesen Kalkülen nicht berücksichtigt. Vielmehr wird versucht, diese Kosten durch das vorzeitige Ausscheiden „angeschlagener“ Mitarbeiter sowie Neurekrutierungen am Arbeitsmarkt zu externalisieren. Im Zuge der demografischen Entwicklung wird dies jedoch für die meisten Betriebe langfristig immer weniger möglich sein. Eine zwangsläufige Überwindung dieser Kurzfristigkeit ist damit jedoch nicht verbunden, da sich die betriebliche Unsicherheit hinsichtlich des langfristigen Ertrags von Weiterbildungsinvestitionen nicht reduzieren muss, sondern durch häufigere Stellenwechsel der Beschäftigten (z. B. aufgrund attraktiver externer Jobangebote bei Fachkräftemangel) sogar erhöhen könnte. Doch selbst wenn diese Unsicherheit hinsichtlich des Ertrags geringer wäre, gibt es folgende zeitliche Barrieren für betriebliche Weiterbildung (Abschnitt 2.2).

2.2 Zugangsbarriere Zeitnot

Auf Seiten der Beschäftigten entstehen oft gerade bei solchen Gruppen Zugangsbarrieren, die einen besonders hohen Bedarf an Weiterbildung aufweisen, wie weibliche Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben oder gering qualifizierte Beschäftigte (Klenner & Pfahl 2009; Solga 2005; Wotschack 2010a). Das Fehlen ausreichender zeitlicher Ressourcen erweist sich dabei als eine wichtige Ursache. Im Zuge der fortschreitenden Intensivierung der Arbeit und Flexibilisierung der Arbeitszeiten sind Beschäftigte mit einem hohen Maß an zeitlichen Belastungen konfrontiert (DGB-Index Gute Arbeit 2007; Glaab & Sesselmeier 2005). Durch die Zunahme der Erwerbstätigkeit von Frauen und den wachsenden Anteil an Zweiverdienerhaushalten hat sich auch die Abstimmung mit außerberuflichen Anforderungen erheblich kompliziert. Parallel dazu verlangen neue Betreuungs- und Pflegeaufgaben erhebliche Zeitinvestitionen und Koordinationsleistungen (vgl. Keck 2011). Unter diesen Bedingungen werden die Sicherung eines ausreichenden Haushaltseinkommens sowie der Erhalt der täglichen Balance von beruflichen und außerberuflichen Aktivitäten für einen großen Teil der Beschäftigten gefährdet (Jurczyk 2010). Beides lässt insbesondere für weibliche Beschäftigte sowie niedrige Qualifikations- und Einkommensgruppen wenig zeitlichen Spielraum für Weiterbildung (Expertenkommission 2004; Gillen et al. 2010).

2.3 Konkurrenz um zeitliche Ressourcen

Auf Seiten der Betriebe besteht ein starkes Interesse an einer möglichst flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten in Abhängigkeit von kurz- oder mittelfristigen Markt- und Auftragsschwankungen (Groß & Schwarz 2007; Seifert 2010a, b). Diese Logik des Zeitbedarfs der Betriebe steht in einem grundlegenden Spannungsverhältnis zu den zeitlichen Anforderungen, die mit (kontinuierlicher) Weiterbildung, Erholung, Freizeit oder außerberuflichen Betreuungsaufgaben verbunden sind. Mehr als ein Drittel der Personalverantwortlichen gibt als Grund für fehlende betriebliche Weiterbildungsaktivitäten an, dass die Freistellung von Beschäftigten aus zeitlichen Gründen unmöglich sei (Dobischat & Seifert 2007: 107; Lenske & Werner 2009). Die Betriebe sind dabei oft mit dem Problem konfrontiert, dass Zeit- und Finanzressourcen häufig zeitlich versetzt auftreten: In Phasen hoher Auslastung wird Zeit zur knappen Ressource, was sich nachteilig auf die betriebliche Weiterbildung auswirkt; in Flautezeiten ist die Ressource Zeit zwar (eher) verfügbar, aber die finanziellen Ressourcen des Betriebes können zu einem verknappenden Faktor werden (Seifert 2010b). Erschwerend kommt hinzu, dass mit dem Auslaufen der staatlich geförderten Altersteilzeit und der Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters Kosten und Risiken des Altersübergangs stärker auf die Betriebe und Beschäftigten verlagert werden. In der Folge ist eine starke Ausrichtung der betrieblichen Arbeitspolitik auf die Alterssicherung und den vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu beobachten (Wotschack et al. 2008). Solche „nachsorgenden“ Handlungsansätze, die sich auf die letzte Erwerbsphase beziehen, laufen damit Gefahr, in Konkurrenz zu „vorsorgenden“ Ansätzen zu treten, wodurch Ressourcen für eine präventive Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik verloren gehen können (Barkholdt 2007).

2.4 Fehlende Integration von Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik

Schließlich werden in der betrieblichen Praxis Ansätze der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildungspolitik überwiegend isoliert voneinander gestaltet (vgl. IW 2006). Produktive Verbindungen und mögliche Synergien, etwa durch die Verbindung von Arbeitszeitinstrumenten und Qualifizierungsprogrammen, werden in der Regel verschenkt (vgl. Bahn Müller 2007; Lott/Spitznagel 2010; Seifert 2010a: 511). Unter den Vereinbarungen zu Arbeitszeitkonten sieht nur eine kleine Anzahl die Nutzung dieser Zeit für Bildungszwecke explizit vor (Heidemann 2008: 5). Auch hinsichtlich betrieblicher Langzeit- oder Lernzeitkonten wird das Potenzial für lebenslanges Lernen in der Praxis meist blockiert (Hildebrandt et al. 2009; Seifert 2010b). Diese Integration könnte jedoch zu einer Reduzierung der oben genannten Transaktionskostenprobleme beitragen, sofern durch eine Verbindung von Qualifizierungs- und Arbeitszeitpolitik ausreichend Zeit für Weiterbildung zur Verfügung gestellt wird. Eine solche Ausrichtung der betrieblichen Arbeitspolitik bezeichnen wir als „präventiv“, da sie den gesamten Lebensverlauf von Beschäftigten in den Blick nimmt und langfristige Kosten und Risiken, die durch Qualifizierungsdefizite oder hohe Arbeitszeitbelastungen zu entstehen drohen, reduziert.

3. „Vorreiterbetriebe“ der betrieblichen Arbeitspolitik – Sample und Untersuchungsdesign

Vor dem Hintergrund der skizzierten zeitlichen Barrieren stellt sich die Frage nach möglichen Lösungsansätzen: Wie können Betriebe trotz dieser Barrieren erreichen, dass ihren Mitarbeitern ausreichend Zeit für betriebliche Weiterbildung zur Verfügung steht? Wichtige Hinweise lassen sich dabei aus den Beispielen von Betrieben gewinnen, die entgegen den oben beschriebenen Tendenzen eine vorausschauende Arbeitspolitik verfolgen. Dieses Vorgehen bildet den Ausgangspunkt eines aktuellen Forschungsprojekts am Wissenschaftszentrum Berlin, das zehn solcher „Vorreiterbetriebe“ identifiziert und im Rahmen von Fallstudien ausführlich untersucht hat. Die Auswahl der Betriebe und das methodische Vorgehen des Projekts werden im Folgenden kurz dargestellt.

Ausgehend vom Ansatz der exemplarisch vertiefenden Fallstudienforschung (vgl. Pongratz & Trinczek 2010) wurden von April bis Dezember 2010 Fallstudien in Betrieben mit Vorreitercharakter in der Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik durchgeführt¹. Für die Auswahl der Betriebe war entscheidend, dass sie eine präventive Ausrichtung ihrer Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik aufweisen, die auch gering qualifizierte und weibliche Beschäftigte im operativen und gewerblichen Bereich einbezieht und während der Krise beibehalten wurde. Durch umfassende Recherchen, die Teilnahme an Unternehmenskonferenzen und -netzwerken (mit Bezug auf demografischen Wandel und lebenslauforientierte Personalarbeit) sowie durch Gespräche mit Vertretern und Vertreterinnen von Einzelgewerkschaften, Wissenschaft und einer Unternehmensberatung wurden 30 potenzielle Vorreiterbetriebe ausgewählt. Aus diesen dreißig Betrieben wurden zehn ausgewählt, die die oben genannten Kriterien am besten erfüllen. Dabei wurde zugleich eine Varianz hinsichtlich der Größe, Beschäftigtenstruktur und Wirtschaftssektoren sichergestellt (Tabelle 1). In allen Betrieben verfügen die Beschäftigten in der Regel über unbefristete Arbeitsverträge, auch wenn im Rahmen von Neueinstellungen für die ersten ein bis zwei Jahre zum Teil befristete Arbeitsverträge genutzt werden. Der Anteil von Zeitarbeitern und -arbeiterinnen ist gering.

In allen zehn Betrieben wurden kurze Fallstudien bestehend aus Dokumentenanalysen sowie ausführlichen Expertengesprächen mit Vertretern und Vertreterinnen der Personalleitung und des Betriebsrates durchgeführt. In fünf der Betriebe werden darüber hinaus vertiefende, intensive Fallstudien durchgeführt. Von diesen ist die Erhebung bisher in drei Betrieben abgeschlossen. Die vertiefenden Fallstudien umfassen Interviews mit weiteren betrieblichen Experten und relevanten Akteuren der Arbeitspolitik, wie Verantwortlichen des Personalmanagements, Arbeitnehmervertretungen, Führungskräften sowie Beschäftigten. Im Zentrum der Experteninterviews stehen die betrieblichen Handlungsansätze im Bereich der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung, ihre Zielsetzungen, Entstehungsbedingungen und Einführungsprozesse sowie (erste) Erfahrungen und Einschätzungen. Bei den hier

1 Projekt „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“, Leitung: Prof. Dr. Heike Solga, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (12/2009-12/2012), gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung.

vorgestellten Ergebnissen handelt es sich um erste Auswertungen der erhobenen Fallstudien.

Table 1: Übersicht über das Sample

Betriebsfall	Anzahl Beschäftigte	Anteil Frauen	Beschäftigtengruppen im Fokus*
B1 Klinik	unter 500	70%	Krankenschwester/-pfleger
B2 Energie	500-1.500	27%	Kauffrau/-mann für Industrie/Kommunikation
B3 Kommunikation	über 10.000	32%	Kauffrau/-mann für Kommunikation, Callcenter (Angelernte)
B4 Bank	1.500-5.000	42%	Bankkauffrau/-mann
B5 Hafenlogistik	1.500-5.000	12%	(Fach-)Arbeiter/in Hafen, Lagerlogistik
B6 Personaldienstleister	500-1.500	20%	(Fach-)Arbeiter/in Hafen, Lagerlogistik
B7 Chemie I	5.000-10.000	23%	Chemikant/in
B8 Chemie II	5.000-10.000	21%	Chemikant/in
B9 Automobil I	über 10.000	13%	(Fach-)Arbeiter/in
B10 Automobil II	über 10.000	8%	(Fach-)Arbeiter/in

* Damit sind die Beschäftigten in den gewerblichen oder operativen Kernbereichen der Betriebe gemeint, die entsprechend den Untersuchungsfragen des Projekts besondere Aufmerksamkeit genießen.

4. Bereitstellung von Zeit für Weiterbildung – Betriebliche Lösungsansätze

Innerhalb des Samples der zehn „Vorreiterbetriebe“ lassen sich systematisch charakteristische Handlungsansätze der Arbeitszeitgestaltung unterscheiden, die mehr Zeit für betriebliche Weiterbildung ermöglichen. Dabei ist hervorzuheben, dass sich die folgenden Befunde auf die Ebene der Handlungsansätze beziehen und nicht auf die tatsächliche Nutzung dieser Optionen durch die Beschäftigten. Es geht jedoch nicht um Ansätze, die nur in den Außendarstellungen der Betriebe existieren oder allein auf privilegierte Beschäftigtengruppen zielen. In allen befragten Betrieben bilden Beschäftigte in den gewerblichen oder operativen Bereichen eine wichtige Zielgruppe der arbeitspolitischen Handlungsansätze. Dieser Eindruck bestätigt sich sowohl in den betrieblichen Statistiken zur Weiterbildungsbeteiligung und Nutzung bestehender Arbeitszeitinstrumente als auch in den bisher durchgeführten Beschäftigteninterviews. In einigen Betrieben stehen gering Qualifizierte, Beschäftigte mit Migrationshintergrund oder Beschäftigte mit hohen Belastungen innerhalb und außerhalb der Arbeit sogar explizit im Fokus der Arbeitspolitik.

Zeiträume für Weiterbildung werden in den untersuchten Betrieben in zweifacher Hinsicht im Rahmen der Arbeitspolitik gestaltet: (1) direkt, indem von betrieblicher Seite explizit Zeiten für Weiterbildung definiert und zur Verfügung gestellt werden; und (2) indirekt, indem durch Möglichkeiten zur besseren Anpassung der Arbeitszeit an die im Erwerbsverlauf wechselnden außerberuflichen Anforderungen auch neue zeitliche Spielräume für Weiterbildung entstehen (vgl. Wotschack 2010a; Seifert 2010b; Scheier/Hildebrandt 2010). Dabei lassen sich unterschiedliche Lösungen für die Überwindung der eingangs skizzierten Barrieren und Problemfelder – sowohl bei den direkten wie den indirekten Lösungen – unterscheiden.

Folgende Handlungsansätze stellen *direkt* Zeit für betriebliche Weiterbildung zur Verfügung und tragen damit zur Integration der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildungspolitik bei (siehe Abschnitt 2.4).

- *Bezahlte und unbezahlte Freistellungen für Weiterbildung:* In allen Betrieben bestehen im Zusammenhang mit Weiterbildung Regelungen zur arbeitszeitlichen Freistellung der Beschäftigten. Betrieblich notwendige Qualifizierungen werden durch bezahlte Freistellungen für die Beschäftigten ermöglicht. Dieser Befund ist nicht selbstverständlich. Untersuchungen zeigen, dass viele Betriebe selbst in diesen strategisch wichtigen Bereichen zu wenig Weiterbildung durchführen (vgl. Bahn Müller/Fischbach 2004). In den untersuchten Betriebe besteht darüber hinaus für eher arbeitsmarktorientierte Weiterbildungsinteressen, wie berufliche Qualifizierung (etwa für den Meisterbrief oder ein Studium) oder persönliche Entwicklung (etwa für Fremdsprachen oder berufliche Umorientierung), in der Regel die Möglichkeit einer unbezahlten Freistellung. In einzelnen Fällen gibt es auch für diese Maßnahmen die Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung durch den Arbeitgeber oder zumindest ideelle Formen der Unterstützung beim Wiedereinstieg und bei der innerbetrieblichen Karriereplanung.

Tabelle 2: Handlungsansätze der Arbeitszeitgestaltung

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
Direkte Bereitstellung von Zeit										
Für betriebliche Weiterbildung*	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Für persönliche Weiterbildung*	☑				☑	☑	☑ ^a	☑	☑	
Qualifizierung in der Kurzarbeit					☑				☑	
Das „Mitarbeitergespräch“	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Indirekte Bereitstellung von Zeit										
Teilzeitoption	☑	✓	☑	✓	✓	☑	☑	✓	☑	☑
Jahresarbeitszeitkonto	☑	☑	☑	☑	☑		☑	☑	☑	☑
Langzeitkonto	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑ ^b	☑		☑
Lebensarbeitszeitkonto					☑	☑		☑		
Sabbatical	☑	☑	☑				☑		☑	☑
Variation der täglichen Arbeitszeit	☑		☑	✓		✓	☑		☑	☑
Vorruhestandsmodelle			☑	☑	☑		☑		☑	☑
	Klinik	Energie	Kommunikation	Bank	Hafenlogistik	Personaldienstleister	Chemie I	Chemie II	Automobil I	Automobil II

☑ = im gesamten Betrieb; ✓ = nur im administrativen Bereich; ^a = unbezahlte Freistellung; ^b = Einführung für 2011 geplant

* Unter betrieblicher Weiterbildung verstehen wir Maßnahmen der Anpassungs-, Erhaltungs- oder Entwicklungsqualifizierung, die dazu dienen, dass das Qualifikationsniveau der Beschäftigten dem betrieblichen Aufgabengebiet entspricht. Alle darüber hinausgehenden Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht im Zusammenhang mit einem aktuellen betrieblichen Bedarf bestehen, bezeichnen wir als persönliche Weiterbildung (vgl. dazu ausführlich Bahn Müller/Fischbach 2004, S. 182).

Quelle: Auswertungen der betrieblichen Expertengespräche des Projekts „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“ des WZB

- *Qualifizierung während der Kurzarbeit:* Zwei der untersuchten Betriebe haben die freien zeitlichen Kapazitäten im Zuge des letzten wirtschaftlichen Abschwungs für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen genutzt. Dabei hat die staatliche Förderung von Weiterbildung in Verbindung mit dem Kurzarbeitergeld eine wichtige Rolle gespielt. Hervorzuheben ist das Beispiel eines Betriebs aus der Hafenlogistik. Dort wurde die Krise für eine groß angelegte Qualifizierungsoffensive vor allem bei den gering Qualifizierten genutzt, an der etwa ein Fünftel der Beschäftigten über einen Zeitraum von 18 Monaten teilnahmen. Die Mehrheit erlangte auf diese Weise einen hafenspezifischen Berufsabschluss. Das Beispiel stellt eine Lösung für das Problem der Konkurrenz um zeitliche Ressourcen dar (siehe Abschnitt 2.3), das hier durch eine antizyklische Qualifizierungspolitik gelöst wurde. Als sehr förderlich für die schnelle Umsetzung der Maßnahmen erwies sich dabei die bestehende enge Zusammenarbeit mit dem hafeneigenen Fortbildungszentrum (vgl. auch Heidemann 2011).
- *Das „Mitarbeitergespräch“:* In fast allen untersuchten Betrieben werden im Rahmen von regelmäßigen (meist jährlichen) Mitarbeitergesprächen (vgl. dazu

Bahn Müller/Fischback 2004) mit den direkten Vorgesetzten die Weiterbildungsbedarfe und -interessen der Beschäftigten thematisiert und deren Realisierung und zeitliche Einbettung geplant. In einer Reihe von Betrieben sind auch individuelle Arbeitszeitwünsche Gegenstand dieser Gespräche, wodurch versucht werden kann, mögliche Zeitprobleme schon im Vorfeld zu lösen. Der Institutionalisierungs- und Formalisierungsgrad der Gespräche variiert stark zwischen den Betrieben. Auch hinsichtlich der Zusammenführung der Ergebnisse dieser Gespräche auf zentraler betrieblicher Ebene gibt es große Unterschiede.

Handlungsansätze, die *indirekt* mehr Zeit für Weiterbildung ermöglichen, umfassen alle Arbeitszeitinstrumente, die den Beschäftigten eine Variation der Dauer, Verteilung und Lage ihrer Arbeitszeit im Erwerbsverlauf ermöglichen. Im Unterschied zu eher kurzfristig orientierten betriebswirtschaftlichen Kalkülen (siehe 2.1) ist hier der langfristige Erwerbsverlauf mit seinen wechselnden zeitlichen Anforderungen eine wichtige Bezugsgröße der Personalarbeit. Es ist evident, dass die dadurch entstehenden zeitlichen Freiräume nicht notwendig zu einem größeren Weiterbildungsengagement führen müssen. Dies zeigt sich etwa an dem Beispiel von Teilzeitbeschäftigten, die bei der Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung zu den unterrepräsentierten Gruppen gehören (Gillen et al. 2010). Zeit ist nur eine der wichtigen Ressourcen für Weiterbildung. Die Wahrscheinlichkeit, dass zeitliche Spielräume für Weiterbildung genutzt werden, steigt mit dem Vorhandensein weiterer notwendiger Voraussetzungen für Weiterbildung, wie Motivation, finanzielle Mittel, Angebot, Qualität oder Anerkennung (vgl. Heidemann 2010). Diese zusätzlichen Ressourcen für Weiterbildung sind in den meisten der von uns untersuchten Betriebe gegeben (siehe Tabelle 3).

Das Weiterbildungsbudget der befragten Betriebe ist insgesamt relativ hoch. Oft bestehen eigene Fortbildungszentren oder zumindest sehr enge Kooperationen mit Weiterbildungseinrichtungen, die passgenaue Angebote für unterschiedliche Beschäftigtengruppen nach Qualifikation, Lebensphasen und Lerntypen bereitstellen. Zudem werden in einigen Betrieben explizit auch Verknüpfungen der Arbeitszeitinstrumente mit Weiterbildungszielen angestrebt. Insgesamt lassen sich folgende Handlungsansätze der Arbeitszeitgestaltung identifizieren, die *indirekt* Zeit für betriebliche Weiterbildung bereitstellen.

- *Teilzeitoptionen auch im Schichtbereich:* In den Betrieben im Chemie-, Metall- wie Dienstleistungsbereich finden sich neue Teilzeitoptionen im Schichtsystem. Das ist insofern beachtlich, weil Teilzeitarbeit im Schichtbetrieb vielerorts als unmöglich angesehen wird. Die vorgefundenen Teilzeitoptionen zielen auf männliche und weibliche Beschäftigte in den gewerblichen oder operativen Bereichen. Für die Betriebe mit hohem Männeranteil steht dabei die Reduzierung von Arbeitszeitbelastungen und arbeitsbedingten Erkrankungen im Vordergrund, während bei den Betrieben mit hohem Frauenanteil in der Regel eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie angestrebt wird. Die Unterstützung solcher Teilzeitoptionen auch in typischerweise männlichen Berufsfeldern ist auch als ein wichtiger Schritt für die Veränderung traditioneller Erwerbsmuster zu begreifen. Bei den meisten Betrieben handelt es sich um individuelle Teilzeitop-

Tabelle 3: Handlungsansätze der betrieblichen Weiterbildung

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
Bedarfsorientierung										
Bedarfsorientierte Ausrichtung der Weiterbildung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Mittel- und langfristige Qualifizierungsbedarfsanalysen		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Eigene Weiterbildungseinrichtung oder sehr enge Kooperation			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Neue Formen und Inhalte										
Programmförmige praxisnahe Lernformen	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>						
Schulung für soziale Kompetenz	<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Modularisiertes Lernen und kleinteilige Lernblöcke			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
E-Learning und Online-Schulungen			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Programmförmige praxisnahe Lernformen			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Lernformen nach Lerntypen und Alter			<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>	
Gruppenspezifische Weiterbildung										
Programme für die mittlere Lebensphase		<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Wissenstransfer von Älteren zu Jungen		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Qualifikationsmatrix nach betrieblichen Positionen			<input checked="" type="checkbox"/>							
Obligatorische Schulung von Führungskompetenzen			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Nachqualifizierung für Wiedereinstieg nach Elternzeit			<input checked="" type="checkbox"/>							
Gezielte Weiterbildung von Geringqualifizierten					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Finanzielle Förderung										
Konstant hohe Investition in Fort- und Weiterbildung	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Kostenübernahme bei betrieblicher Weiterbildung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Beteiligung an Kosten von persönlicher Weiterbildung	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Klinik	Energie	Kommunikation	Bank	Hafenlogistik	Personaldienstleister	Chemie I	Chemie II	Automobil I	Automobil II

= Handlungsansatz im Betrieb vorhanden; ✓ = bezahlte Freistellung

Quelle: Auswertungen der betrieblichen Expertengespräche des Projekts „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“ des WZB

tionen. In einem Betrieb wird Teilzeitarbeit (im Bereich von 30 bis 32 Stunden pro Woche) jedoch auch als kollektives Modell angestrebt. Zum Teil bestehen dabei für die Beschäftigten im Schichtsystem sehr weitreichenden Möglichkeiten, die Arbeitszeit nach Bedarf und Interesse in Form ganzer Tage oder sogar auf täglicher Basis zu reduzieren. In einem Fall stockt der Arbeitgeber die Bezüge zur Rentenversicherung auf das Niveau der Vollzeitbeschäftigung auf und verhindert damit langfristige finanzielle Benachteiligungen (siehe Abschnitt 2.2).

- *Langfristig ausgerichtete Arbeitszeitkontensysteme:* Einige Betriebe setzen bei der lebenslauforientierten Arbeitszeitgestaltung sehr stark auf differenzierte Arbeitszeitkontensysteme, die Optionen für kurz-, mittel- und langfristige Zeitbedarfe der Beschäftigten eröffnen. Diese Instrumente zielen auf eine bessere Verteilung der Arbeitszeit im Zeitraum eines oder mehrerer Jahre bis hin zum gesamten Erwerbsverlauf (vgl. Wotschack et al. 2008). Lebensarbeitszeitkonten eröffnen die Möglichkeit des vorzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben und werden in einigen der untersuchten Betriebe sehr stark vom Arbeitgeber unterstützt. Im Fall der beiden Hafentriebe wird der Gegenwartswert der vom Beschäftigten auf dem Lebensarbeitszeitkonto gesparten Zeit durch den Arbeitgeber verdoppelt oder sogar verdreifacht. Jahresarbeitszeitmodelle und Langzeitkonten erlauben (abhängig von den jeweiligen Anspar- und Entnahmemodalitäten) bezahlte Freistellungen während des Erwerbsverlaufs im Umfang von mehreren Wochen oder Monaten. In einigen Betrieben werden diese Freiräume explizit als Instrument zur Bereitstellung von Weiterbildungszeiten begriffen. Durch getrennte Arbeitszeitkontensysteme für Beschäftigten- und Betriebsinteressen, die wir in einem Fall finden, können Konflikte und Konkurrenzen um zeitliche Ressourcen vermieden werden (siehe Abschnitt 2.3). In einigen Fällen sind „Minusstunden“ erlaubt. Sie ermöglichen es Beschäftigten, die über kein oder nur ein geringes Guthaben verfügen, trotzdem Zeit vom Konto zu entnehmen und es zu einem späteren Zeitpunkt wieder auszugleichen. Dadurch können Zugangsbarrieren bei der Nutzung von Langzeitkonten verringert werden (siehe Abschnitt 2.2).
- *Sabbaticals und variierende Schichtlagen:* In einem Betriebsfall wird sehr stark auf bezahlte Freistellungsmodelle (Sabbaticals) in Kombination mit Teilzeitoptionen gesetzt. Hier geht es um eine Kombination aus Variationen von Dauer und Verteilung der Arbeitszeit. Im Mittelpunkt stehen individuelle Sabbatical-Lösungen, die in der Regel durch angepasste Entgelte, Resturlaub und Guthaben aus dem Jahresarbeitszeitkonto erzielt werden. Auf diese Weise wird auch im gewerblichen Bereich und auch bei niedrigem Einkommen Spielraum für Freistellungen im Erwerbsverlauf eröffnet. In einem anderen Betriebsfall werden durch angepasste Schichtlagen Zeiträume für außerberufliche Anforderungen und persönliche Weiterbildungsinteressen geschaffen. Konkret geht es um Möglichkeiten dauerhafter Früh- oder Spätschichten an Wochentagen oder ausschließliche Wochenendschichten (mit verkürzter Arbeitszeit), um Zeit für außerberufliche Anforderungen zu gewinnen. Darunter fällt explizit auch die berufliche Weiterentwicklung, wie ein berufsbegleitender Schulabschluss oder ein Studium. Zugangsbarrieren für niedrige Einkommensgruppen können dadurch reduziert werden (siehe Abschnitt 2.2).

Die skizzierten Handlungsansätze belegen, dass Zeit für betriebliche Weiterbildung auf sehr unterschiedlichen Wegen bereitgestellt werden kann. Ein „one best way“ der präventiven Arbeitszeitgestaltung ist dabei nicht zu erkennen. In der Praxis werden die jeweiligen Handlungsansätze zum Teil kombiniert; es stehen eher Bündel von Maßnahmen als einzelne Instrumente im Vordergrund. Vorsorgende Instrumente zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, wie Teilzeitoptionen oder Freistellungsoptionen im Erwerbsverlauf, finden sich dabei oft in Kombination mit nachsorgenden Instrumenten, wie Lebensarbeitszeitkonten oder Vorruhestandsoptionen (Tabelle 2). Dadurch kann eine Konkurrenz dieser beiden Handlungsfelder vermieden werden (siehe Abschnitt 2.3).

5. Beweggründe und Rahmenbedingungen der präventiven Arbeitspolitik

Vor dem Hintergrund dieser Ansätze stellt sich die Frage, warum diese Betriebe eine präventive Arbeitspolitik implementiert haben (5.1). Welche Rolle spielt dabei die aktuelle Debatte um die Bewältigung der demografischen Veränderungen? Welche anderen Beweggründe und Handlungsmotive der befragten betrieblichen Akteure gibt es, die zu einer präventiven Ausrichtung der betrieblichen Arbeitspolitik beigetragen haben? Um darüber hinaus einen Eindruck von der institutionellen Einbettung dieser Handlungsansätze sowie den gegebenen betrieblichen Akteurskonstellationen zu gewinnen, werden im Folgenden zwei weitere Aspekte betrachtet. Der erste Aspekt bezieht sich auf die Verbreitung institutioneller Arrangements in den untersuchten Betrieben (5.2). Welche betrieblichen und überbetrieblichen Vereinbarungen und Regelungen mit Bezug auf Arbeitszeiten und Weiterbildung finden sich hier? Der zweite Aspekt betrifft die Konstellation der betrieblichen Arbeitnehmervertretung in den Betrieben (5.3). Welche Muster sind hier zu erkennen? Wie kooperieren die verschiedenen Arbeitnehmervertretungen miteinander, um eine breite Vertretung unterschiedlicher Beschäftigteninteressen zu ermöglichen?

5.1 Handlungsmotive

Die befragten betrieblichen Expertinnen und Experten geben eine Reihe von unterschiedlichen Problemlagen bzw. Problembündeln an, auf die sie im Bereich der Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik reagiert haben.

Ein Bündel von Handlungsmotivationen ist rund um das Thema „demografische Entwicklung“ auszumachen. Es kann dabei zwischen einem *impliziten*, engen Bezug auf die demografische Entwicklung und einem *expliziten*, über andere (politische, betriebliche oder wirtschaftliche) Faktoren vermittelten Zusammenhang unterschieden werden. Unmittelbar zu spüren sind die demografischen Veränderungen in keinem der untersuchten Vorreiterbetriebe. In zwei Betriebsfällen werden solche Veränderungen eher als ein zukünftiges Risiko in Form eines möglichen Fachkräftemangels antizipiert, auf das im Rahmen einer aktiven, demografieorientierten Präventionsstrategie reagiert wird. Von größerer Bedeutung sind demgegenüber eher Beweggründe, die indirekt im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung stehen. Sie prägen das betriebliche Handeln gleich in mehrfacher Hinsicht. Ein genereller Fachkräftebedarf ist bisher nur in wenigen der untersuchten Betriebe zu spüren, darunter zwei Betriebsfälle, die explizit auf der Suche nach Ingenieuren sind. In einem mittelgroßen Betrieb wird zudem der starke Wettbewerb um Fachkräfte mit zwei lokal benachbart ansässigen Großunternehmen thematisiert, gegen deren Lohnhöhe mittelgroße Unternehmen nicht ankommen würden. Aus diesem Grund wird der „Wettbewerb um kluge Köpfe“ auch über explizit arbeitnehmerfreundliche(re) Arbeitsbedingungen geführt – offenbar mit spürbarem Erfolg.

Ein zweites Bündel von Beweggründen für die präventive Ausrichtung der Arbeitspolitik entsteht aus dem Spannungsverhältnis zwischen neuen gesetzlichen

Vorgaben und tradierten Strukturen der betrieblichen Arbeitsorganisation. Die Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Lebensjahre und die fast zeitgleich auslaufende staatliche Förderung der Altersteilzeit werden in fast allen untersuchten Betrieben als Faktoren genannt, die neue betriebliche Handlungsstrategien verlangen. Die damit verbundene Verlängerung der normalen Erwerbsdauer wird in nahezu allen befragten Betrieben als großes Problem angesehen. Das gilt vor allem für Bereiche und Positionen mit vorwiegend manuellen Tätigkeiten, für die eine hohe bis sehr hohe physische Belastung der Beschäftigten konstatiert wird. Dort treten bei vielen Beschäftigten gegen Ende ihres Berufslebens zunehmend Verschleißerkrankungen wie Rückenleiden oder chronische Schlafstörungen (insbesondere bei Schichtarbeit) auf. In drei Betrieben wurden darüber hinaus auch die hohen psychischen Belastungen angeführt, die die „Schichtfähigkeit“ oder sogar die generelle Einsetzbarkeit der Beschäftigten zusätzlich einschränken. Da diese Einschränkungen zumeist gegen Ende des Erwerbslebens auftreten, sind Betriebe mit einem hohen Durchschnittsalter der Belegschaft besonders stark betroffen. Bereits jetzt wird hier in einer Vielzahl der Betriebe ein zentrales Handlungsfeld gesehen, das in Zukunft weiter an Relevanz gewinnen wird. Auch bei der Weiterbildung der Beschäftigten wird in Folge der verlängerten Lebensarbeitszeit ein zunehmender Bedarf konstatiert, um bei der hohen Geschwindigkeit des technologischen Wandels die generelle Beschäftigungsfähigkeit über einen längeren Zeitraum zu erhalten oder auszubauen.

Tabelle 4: Übersicht über geäußerte Handlungsmotivationen

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
Fachkräftemangel		☑						☑		☑!
Demografische Vorsorge			☑					☑	☑	
Lokale Konkurrenz	☒	☑								
Krise/Konjunkturabhängigkeit					☑	☑!	☑	☑	☑	☑
Hohe physische Belastung	☑	☑	☑		☑	☑	☑			☑
Hohe psychische Belastung			☑		☑	☑				
Alternde Belegschaft			☑			☑		☑	☑	☑
Rente mit 67					☑	☑	☑		☑	☑
Auslaufen der Altersteilzeit					☑	☑	☑		☑	☑
	Klinik	Energie	Kommunikation	Bank	Hafenlogistik	Personaldienstleister	Chemie I	Chemie II	Automobil I	Automobil II

☑ = Handlungsmotiv genannt; * = strukturell; ☒ = nicht vorhanden; ! = akut

Quelle: Auswertungen der betrieblichen Expertengespräche des Projekts „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“ des WZB

Auch die letzte Wirtschafts- und Finanzkrise war in der Mehrheit der untersuchten Betriebe von erheblicher Bedeutung für ihre Arbeitspolitik: Lediglich die Unternehmen aus prinzipiell weniger konjunkturabhängigen Branchen (Klinik, Energie und Kommunikation) waren wenig bis gar nicht betroffen, die übrigen Betriebsfälle litten unter Nachfrage- und Umsatzrückgängen von bis zu 30 Prozent. Während vor allem die sehr großen Unternehmen angaben, auch (und gerade) in der Krise einen Teil ihrer Personal- und Weiterbildungsentscheidungen auch unter Kriterien der Außenwirkung zu fällen, da sie sich in einer nationalen und branchenübergreifenden Vorbildfunktion sehen, wurde in den weniger großen Betrieben der konkreten Beschäftigungssicherung zeitweilig die höchste Unternehmenspriorität eingeräumt. In einigen dieser krisenbetroffenen Unternehmen wurden die Maßnahmen „Kurzarbeit“ und „Qualifizierung in der Kurzarbeit“ (Hafenlogistik, Chemie II) ausdrücklich mit der Sorge begründet, etwaige Stellenkürzungen im Aufschwung nur schwer oder nur mit großem Aufwand durch Neu- oder Wiedereinstellungen wieder ausgleichen zu können.

5.2 Institutionelle Arrangements

Die skizzierten Handlungsmotivationen der Betriebe sind auch im Zusammenhang mit *tariflichen Regelungen* zu sehen, die in vielen der untersuchten Betriebe gelten. Auch wenn nicht alle untersuchten Betriebe in den Geltungsbereich eines entsprechenden Tarifvertrages fallen, ist die Regelungsdichte an tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen insgesamt vergleichsweise hoch. Hervorzuheben sind insbesondere neuere Tarifvereinbarungen, die sich in den Bereichen Qualifizierung, Lebensarbeitszeit oder demografische Entwicklung finden und in einigen Betrieben (Hafenlogistik, Personaldienstleister und Chemie) einen wichtigen Orientierungsrahmen für das betriebliche Handeln bilden.

In dem Sample der untersuchten Vorreiterbetriebe zeigt sich zudem eine große Vielfalt an betrieblichen Vereinbarungen und Regelungen im Bereich der Weiterbildung und Arbeitszeitgestaltung. Auf der einen Seite des Spektrums finden sich Betriebe mit wenig formalisierten Vereinbarungen, in denen aber vor allem aufgrund informeller Regelungspraxen Weiterbildung ermöglicht wird. Auf der anderen Seite gibt es Betriebe, die mehrere und weitreichende festgeschriebene Vereinbarungen aufweisen. Die verschiedenen Regelungen sind dabei auf den unterschiedlichen Ebenen, der kollektivvertraglichen, der betrieblichen und auch der einzelvertraglichen Ebene, angesiedelt.

Kollektivvertragliche Regelungen in Form von Flächen- und Konzerntarifverträgen gelten nicht in allen untersuchten Betrieben. Im Falle der beiden Chemieunternehmen sowie des Automobilunternehmens (I) bilden die Flächentarifverträge zur Weiterbildung und Qualifizierung einen Orientierungsrahmen für langfristig orientierte konkrete betriebliche Lösungen im Rahmen von Betriebsvereinbarungen. Im Fall des zweiten Automobilunternehmens (II) ist der Tarifvertrag eher als ein formaler Rahmen als ein Impulsgeber zu verstehen, weil weitergehende betriebliche Regelungen schon vor Abschluss des Tarifvertrages in diesem Unternehmen galten. Ein konkreter Handlungsauftrag ist in einem Unternehmen (Kommunikation – B3) durch geltende Konzerntarifverträge gegeben. Bei diesem Unternehmen stehen im

Bereich Weiterbildung vor allem die Unterscheidung der verschiedenen Weiterbildungsarten und die Bildung von paritätisch besetzten Weiterbildungsausschüssen im Mittelpunkt. Eine unterstützende Wirkung in Bezug auf die zeitliche Einbettung von Weiterbildung entfalten zudem bestehende Tarifverträge zur Demografie, die sowohl als Flächen- als auch als Konzerntarifverträge in einigen Unternehmen existieren (Chemie I und II). Hierin werden Aspekte der Arbeitszeit und Qualifizierung unter der Maxime einer lebenslauforientierten Personalpolitik, etwa über Langzeitkonten, thematisiert.

Betriebliche Vereinbarungen in Form von Betriebsvereinbarungen sind in allen untersuchten Betrieben für die Bereiche Qualifizierung und Arbeitszeit vorzufinden und sind für die Ausgestaltung der Instrumente und Maßnahmen in der betrieblichen Praxis von hoher Bedeutung. Einzelvertragliche Regelungen im Bereich der Weiterbildung stellen hingegen eher die Ausnahme dar. Sie sind nur in einem Betriebsfall anzutreffen. Qualifizierungsmaßnahmen und entsprechende Zeiträume, wann sie erbracht werden müssen, sind dort in den Arbeitsverträgen festgeschrieben. Das bedeutet, dass die Beschäftigten per Arbeitsvertrag angehalten sind, nach einem gewissen Zeitraum an entsprechenden Qualifizierungen teilzunehmen. In zwei Betrieben (Chemie I, Automobil I) gibt es neben den Vereinbarungen und Regelungen Leitlinien für eine präventive Personalpolitik, die auf Initiative der Geschäftsführungen entstanden sind und verschiedene personalpolitische Handlungsfelder und Maßnahmen verbinden.

5.3 Arbeitnehmervertretungen

Die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen umfassen in Deutschland nicht nur Betriebs- und Personalräte, sondern auch Arbeitnehmervertretungen, die sich auf bestimmte Beschäftigte und deren Problemlagen konzentrieren. Hierzu zählen die Jugend- und Auszubildendenvertretung sowie die Schwerbehindertenvertretung, die in der bisherigen Forschung kaum Berücksichtigung gefunden haben.² Im Vergleich zum Betriebsrat haben sie geringere Beteiligungsrechte und sind damit in vielen Bereichen auf die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat angewiesen. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden bei der Betrachtung der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen zunächst die formalen Strukturen und anschließend die konkreten Formen der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Arbeitnehmervertretungen dargestellt.

In allen von uns untersuchten Betrieben sind Betriebs- oder Personalräte vorhanden. Auch Jugend- und Auszubildendenvertretungen sowie Schwerbehindertenvertretungen bestehen in fast allen Betrieben. Neben den gewählten Arbeitnehmervertretungen gibt es zusätzlich in der Mehrzahl der untersuchten Betriebe weitere

2 Inwieweit und unter welchen Bedingungen eine breite Vertretung der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen im Betrieb stattfindet, wird im Rahmen einer eigenständigen Untersuchung der Arbeitnehmervertretung erforscht: Dissertationsprojekt „Schwache Interessengruppen und betriebliche Arbeitspolitik – neue Herausforderungen und Handlungsansätze der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen“ von Franziska Scheier, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung. Im Mittelpunkt steht dabei die Kooperation von Betriebsrat, Jugend-, Auszubildenden- und Schwerbehindertenvertretungen.

betriebliche Instanzen zur Wahrnehmung der Interessen von Beschäftigten, wie Beauftragte für entsprechende Beschäftigteninteressen oder -gruppen (etwa die Gleichstellungsbeauftragte), die von der Betriebs- oder der Geschäftsführung berufen wurden und mit den anderen Vertretungen kooperieren sollen.

Insgesamt zeigen sich damit in den Untersuchungsbetrieben gut ausgeprägte Strukturen der Arbeitnehmervertretung. Zugleich findet sich eine große Variation hinsichtlich der Art der Strukturen und Kooperationsformen der verschiedenen Arbeitnehmervertretungen. Die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen sind angehalten, eng miteinander zu kooperieren. In den Untersuchungsbetrieben finden sich verschiedene Beispiele dafür, wie die Interessen der unterschiedlichen Arbeitnehmervertretungen Eingang in die betriebliche Arbeitspolitik finden können. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wird in einem Betriebsfall über die Mitarbeit von Mitgliedern der Jugend- und Auszubildendenvertretung in den verschiedenen Ausschüssen des Betriebsrates erreicht. Über eine feste Ansprechperson von Seiten des Betriebsrates für die Jugend- und Auszubildendenvertretung wird zudem der gegenseitige Informationsaustausch flankiert. Diese Position hat dabei das jüngste, freigestellte Betriebsratsmitglied inne, das oftmals selbst in der Jugend- und Auszubildendenvertretung tätig gewesen ist. Auch die Zusammenarbeit zwischen Schwerbehindertenvertretung und Betriebsrat wird in einigen Betrieben dadurch gewährleistet, dass ein Mitglied der Schwerbehindertenvertretung gleichzeitig Mitglied des Betriebsrats ist. Über diese Doppelfunktion einer Person wird so der Austausch zwischen beiden Gremien organisiert. In einem anderen Untersuchungsbetrieb kann die Vertretung für die Auszubildenden völlig unabhängig vom Betriebsrat agieren. Die Kompetenzen der Auszubildendenvertretung sind hier im Rahmen eines Tarifvertrags weitreichender als im Betriebsverfassungsgesetz geregelt. Durch Mitbestimmungsrechte, ähnlich dem Betriebsrat, kann die Auszubildendenvertretung in diesem Unternehmen die Belange der Auszubildenden direkt mit der Geschäftsführung verhandeln und Einfluss auf die Ausrichtung der betrieblichen Arbeitspolitik nehmen.

6. Schlussfolgerungen

Zwei Schlussfolgerungen lassen sich aus den vorliegenden Befunden ziehen: Erstens belegen die Ergebnisse, dass funktionierende Alternativen zur vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Praxis bei Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung möglich sind. Dabei geht es nicht um „Schönwettermodelle“ oder Instrumente nur für privilegierte Beschäftigtengruppen. Die hier vorgestellten betrieblichen Handlungsansätze sind präventiv orientiert, langfristig ausgerichtet und beziehen auch typischerweise benachteiligte Beschäftigtengruppen, wie gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben, ein. Das Fehlen zeitlicher Ressourcen und Spielräume stellt auf Seiten der Betriebe wie der Beschäftigten oft eine wesentliche Ursache für Weiterbildungsdefizite und Vereinbarkeitsprobleme dar. Die hier vorgestellten Beispiele belegen klar, dass es sich dabei keineswegs um unüberwindbare Barrieren oder unlösbare Probleme handelt. In den untersuchten Betrieben wurden im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung auf vielfältige Weise Zeiträume für lebenslanges Lernen und außerberufliche Betreuungs-, Pflege- und Erholungsbedarfe geschaffen. Ob diese Handlungsansätze in der Praxis tatsächlich zu einer höheren Beteiligung an Weiterbildung beitragen, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Auch wenn sich in den Expertengesprächen keine grundsätzlichen Zugangsbarrieren für bestimmte Beschäftigtengruppen abgezeichnet haben, finden sich, etwa in Bezug auf befristet Beschäftigte, auch Hinweise auf Probleme und Ambivalenzen. Die tatsächlichen Nutzungsmuster der hier vorgestellten Handlungsansätze (inklusive möglicher Selektivitäten) werden daher im weiteren Verlauf des Projekts systematisch untersucht.

Zweitens zeigen die untersuchten Betriebsfälle, dass die präventive Ausrichtung der Arbeitspolitik mit einer ganzen Reihe von betrieblichen und überbetrieblichen Voraussetzungen verbunden ist. Die untersuchten Vorreiterbetriebe weisen in ihren Problemlagen, Akteurskonstellationen und institutionellen Arrangements eine große Varianz auf. Nicht einzelne Faktoren, sondern das Zusammenwirken verschiedener Bedingungen in Konstellationen prägen die betriebliche Arbeitspolitik. Die antizipierten Risiken der demografischen Entwicklung spielen dabei eine wichtige Rolle, erweisen sich aber keineswegs als hinreichende Erklärung für die präventive Ausrichtung der betrieblichen Arbeitspolitik. Auch ein akuter Fachkräftebedarf spielt in den von uns untersuchten Betrieben keine große Rolle. Wo er dennoch besteht, ist er eher von lokalen und konjunkturellen Gegebenheiten beeinflusst als von der demografischen Entwicklung. Als wichtiger Grund für eine veränderte Arbeitspolitik werden hingegen in vielen Betrieben die hohen zeitlichen, physischen und psychischen Arbeitsbelastungen mit ihren negativen Folgen für die langfristige Beschäftigungsfähigkeit genannt. Im Zusammenspiel mit den veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen (Rente mit 67 Jahren; die auslaufende Regelung zur Förderung der Altersteilzeit) entsteht hier der eigentliche Problemdruck. Dass dieser Problemdruck keineswegs automatisch und immer zu einer präventiven Ausrichtung der Arbeitspolitik beiträgt, zeigt die betriebliche Praxis. Die hier vorgestellten „Vorreiterbetriebe“ stellen heute eher Ausnahmefälle dar. Umso wichtiger ist es, die entscheidenden betrieblichen und überbetrieblichen Voraussetzungen zu untersuchen, die dazu beigetragen haben, dass diese Betriebe neue Wege der Arbeitspolitik eingeschlagen haben. Diese Aufgabe steht im Zentrum der weiterführenden Untersuchungen des hier vorgestellten Projekts.

Literatur

- Adamy, W. (2003): Herausforderung einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung. Oder wem nutzt eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitswelt? In: Engelen-Kefer, U.; Wiesehügel, K. (Hg.): Sozialstaat – solidarisch, effizient, zukunftssicher. Hamburg: VSA Verlag, S. 86-103.
- Anxo, D.; Erhel, C.; Schippers, J. (2008): Labour Market Transitions and Time Adjustment over the Life Course. Amsterdam: Dutch University Press.
- Bahn Müller, R. (2007): Praxis und Perspektiven von Qualifizierungstarifverträgen. Dokumentation 5. BIBB-Fachkongress 2007. Bielefeld.
- Bahn Müller, R.; Fischbach, S. (2004): Der Qualifizierungstarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg. In: WSI-Mitteilungen 4/2004, S. 182-189.
- Barkholdt, C. (2007): Altersgerechte Arbeitszeit, Gesundheitserhalt und später Ruhestand. In: Hildebrandt, E. (Hg.), Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Berlin: Edition Sigma, S. 119-132.
- Bechmann, S.; Dahms, V.; Fischer, A.; Frei, M.; Leber, U. (2010): 20 Jahre Deutsche Einheit – Ein Vergleich der west- und ostdeutschen Betriebslandschaft im Krisenjahr 2009. IAB-Forschungsbericht 6/2010.
- BMFSFJ (2006): 7. Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit – Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik. Berlin.
- Bogedan, C. (2010): Qualifizieren statt Entlassen. Betriebliche Weiterbildung in der Krise. In WSI-Mitteilungen 6/2010, S. 314-319.
- Brödel, R.; Yendell, A. (2008): Weiterbildungsverhalten und Eigenressourcen. NRW-Studie über Geld, Zeit und Erträge beim Lebenslangen Lernen. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Crouch, C. (2004): Skill Formation Systems. In: Ackroyd, S.; Batt, R.; Thompson, P.; Tolbert, P. S. (Eds.): The Oxford Handbook of Work and Organization. Oxford: Oxford University Press.
- Deutscher Bundestag (2002): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/8800, 28.03.2002.
- DGB-Index Gute Arbeit (2007): Work-Life-Balance 2007 – Der Report. Wie die Beschäftigten die Vereinbarkeit von Berufs-, Familien- und Privatleben beurteilen. Berlin.
- Dobischat, R.; Seifert, H. (2007): Die Suche nach einer neuen zeitorganisatorischen Verteilung lebenslangen Lernens. Konzepte und erste Erfahrungen zu Lernzeitkonten. In: Hildebrandt, E. (Hg.), Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Berlin: Edition Sigma, S. 105-118.
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (Hg.) (2004): Finanzierung Lebenslangen Lernens, hrsg. vom BMBF. Bielefeld.
- Fischer, G.; Dahms, V.; Bechmann, S.; Bilger, F.; Frei, M.; Wahse, J.; Möller, I. (2008): Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs. IAB-Forschungsbericht 3/2008, Nürnberg.

- Flüter-Hoffmann, C. (2010): Der Weg aus der Demografie-Falle. Lebenszyklusorientierte Personalpolitik. In: G. Naegele (Hg.): Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: VS Verlag, S. 411-428.
- Giesecke, J.; Wotschack, P. (2009): Flexibilisierung in Zeiten der Krise: Verlierer sind junge und gering qualifizierte Beschäftigte. WZBrief Arbeit 01/2009, Berlin.
- Gillen, J.; Elsholz, U.; Meyer, R. (2010): Soziale Ungleichheit in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung, Arbeitspapier 191. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Glaab, M.; Sesselmeier, M. (2005): Experimentierfeld Deutschland? Reformstrategien der Sozialpolitik auf dem Prüfstand. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Groß, H.; Schwarz, M. (2007): Betriebs- und Arbeitszeiten 2005, Beiträge aus der Forschung, Band 153. Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund.
- Heidemann, W. (2008): Bildungszeitkonten: Betriebliche Verbreitung und Beispiele. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Kurzauswertungen. Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Heidemann, W. (2010): Lebenslanges Lernen im Betrieb. Neuere Praxisbeispiele. Arbeitspapier 153. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Heidemann, W. (2011): Qualifizierung in der Kurzarbeit. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hildebrandt, E.; Wotschack, P.; Kirschbaum, A. (2009): Zeit auf der hohen Kante. Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung der Beschäftigten. Berlin: Edition Sigma.
- Hipp, L. (2009): Weiter mit Weiterbildung! Von der Arbeitslosen- zur Beschäftigungsversicherung, in: WSI-Mitteilungen 7/2009, S. 362-369.
- INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (2007): Demographie-Werkstatt Deutschland. Tagungsbericht zum II. INQA-Know-how-Kongress 2007 am 14. März in Berlin. Bremerhaven.
- IW (2006): Projektergebnisbericht: Lebenszyklusorientierte Personalpolitik – „Work-Life-Balance“-Modelle und „Demographietools“ für die betriebliche Praxis. Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft im Auftrag der DekaBank. Köln.
- Jurczyk, K. (2010): Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Arbeitszeitpolitische Herausforderungen aus der Lebenswelt. In: Groß, H.; Seifert, H. (Hg.), Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Berlin: Edition Sigma, S. 239-261.
- Keck, W. (2011): Pflege und Beruf – Ungleiche Chancen der Vereinbarkeit. WZBrief Arbeit 09/ 2011, Berlin.
- Kistler, Ernst (2006): Die Methusalem-Lüge. Wie mit demographischen Mythen Politik gemacht wird. München: Carl Hanser Verlag.
- Klammer, U. (2008): Business cycle and life cycle – conflicting or complementary? Towards a life course policy integrating different interests and actors. In: Brandl, S.; Hildebrandt, E., Wotschack, P.: Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf. Düsseldorf: Edition der Hans-Böckler-Stiftung.
- Klenner, C.; Pfahl, S. (2009): Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht. Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. In: Heitkötter, M.; Jurczyk, K.; Lange A.; Meier-Gräwe, U. (Hg.), Zeit für Beziehungen? Zeit in und Zeitpolitik für Familien. Opladen: Verlag Barbara Budrich.

- Lehndorff, S. (2010): Normalität jenseits von Normen. Deutsche Sonderwege in der Arbeitszeitentwicklung. In: Groß, H.; Seifert H. (Hg.), Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Berlin: Edition Sigma, S. 71-99.
- Lenske, W.; Werner, D. (2009): Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung. Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008, in: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 36. Jahrgang, Heft 1/2009.
- Lott, M.; Spitznagel, E. (2010): Präventive Arbeitsmarktpolitik: Impulse für die berufliche Weiterbildung im Betrieb. IAB-Kurzbericht, 11/2010, Nürnberg.
- Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A. (2008): Demographiebewusstes Personalmanagement. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Pongratz, H.J.; Trinczek, R. (2010): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma.
- Scheier, F.; Hildebrandt, E. (2010): Arbeitszeit – eine wichtig Dimension für die Lebenslaufperspektive? WZB Discussion Paper SPI 2010-506. Berlin.
- Seifert, H. (2010a): Arbeitszeit- und Lernzeitkonten, in: G. Naegele (Hg.), Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden, S. 498-513.
- Seifert, H. (2010b): Beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen. Intermezzo oder arbeitszeitpolitischer Aufbruch, in: Groß, H.; Seifert, H. (Hg.), Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Berlin: Edition Sigma, S. 37-51.
- Solga, H. (2005): Ohne Abschluss in die Bildungsgesellschaft. Die Erwerbchancen gering qualifizierter Personen aus ökonomischer und soziologischer Perspektive. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Wotschack, P. (2010a): Lebenslauforientierte Arbeitszeitgestaltung in Zeiten der Krise. In: Groß, H.; Seifert, H. (Hg.), Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Berlin: Edition Sigma, S. 195-212.
- Wotschack, P. (2010b): Lebensarbeitszeitkonten in der Perspektive sozialer Ungleichheit. Kumulation oder Abbau sozialer Benachteiligungen im Lebensverlauf? WZB Discussion Paper SP I 2010-505. Berlin.
- Wotschack, P.; Hildebrandt, E.; Scheier, F. (2008): Langzeitkonten. Neue Chancen für die Gestaltung von Arbeitszeiten und Lebensläufen? In: WSI-Mitteilungen 61, S. 619-626.

Bücher der Abteilung „Ausbildung und Arbeitsmarkt“

(nur über den Buchhandel erhältlich)

2011

Pfahl, Lisa (2011): Techniken der Behinderung. Der deutsche Lernbehinderungsdiskurs, die Sonderschule und ihre Auswirkungen auf Bildungsbiografien. Disability Studies. Bielefeld: transcript

Powell, Justin, J.W. (2011): Barriers to Inclusion. Special Education in the United States and Germany. Boulder, CO: Paradigm Publishers

Richardson, John G., Justin J.W. Powell (2011): Comparing Special Education. Origins to Contemporary Paradoxes. Stanford, CA: Stanford University Press

2009

Hildebrandt, Eckart, Philip Wotschack, Almut Kirschbaum (unter Mitarbeit von Svenja Pfahl und Franziska Scheier) (2009): Zeit auf der hohen Kante. Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung von Beschäftigten. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 98. Berlin: edition sigma

Solga, Heike, Justin Powell, Peter A. Berger (Hg.) (2009): Soziale Ungleichheit. Klassische Texte zur Sozialstrukturanalyse. Frankfurt am Main: Campus Verlag

Wotschack, Philip (2009): Household Governance and Time Allocation. Four Studies on the Combination of Work and Care. ICS Dissertation Series, Bd. 157. Amsterdam: Thela Thesis

2008

Mayer, Karl Ulrich, Heike Solga (Eds.) (2008): Skill Formation – Interdisciplinary and Cross-National Perspectives. New York: Cambridge University Press

Söhn, Janina (2008): Die Entscheidung zur Einbürgerung. Die Bedeutung von Staatsbürgerschaft für AusländerInnen in der Bundesrepublik Deutschland – Analysen zu den 1990er-Jahren. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller

2007

Baethge, Martin, Heike Solga, Markus Wieck (2007): Berufsbildung im Umbruch – Signale eines überfälligen Aufbruchs. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. (auch online verfügbar: <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/04258/studie.pdf>)

Martens, Kerstin, Alessandra Rusconi, Kathrin Leuze (Eds.) (2007): New Arenas of Educational Governance – The Impact of International Organizations and Markets on Educational Policymaking. Houndmills, Basingstoke: Palgrave

2006

Rusconi, Alessandra (2006): Leaving the Parental Home in Italy and West Germany: Opportunities and Constraints. Aachen: Shaker Verlag

2005

Solga, Heike (2005): Ohne Abschluss in die Bildungsgesellschaft. Die Erwerbschancen gering qualifizierter Personen aus ökonomischer und soziologischer Perspektive. Opladen: Verlag Barbara Budrich

Discussion Papers der Abteilung „Ausbildung und Arbeitsmarkt“

(als Download unter <http://www.wzb.eu/publikation/>
Bestelladresse: Informations- und Kommunikationsreferat,
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Reichpietschufer 50,
10785 Berlin)

2011

SP I 2011-501

Philip Wotschack, Franziska Scheier, Philipp Schulte-Braucks, Heike Solga, Mehr Zeit für Weiterbildung. Neue Wege der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung, 22 S.

2010

SP I 2010-501

Phyllis Moen, From 'Work-Family' to the 'Gendered Life Course' and 'Fit:' Five Challenges to the Field, 19 S.

SP I 2010-502

Philip Wotschack, Working-Time Options over the Life Course – New Challenges to German Companies in Times of Crisis, 18 S.

SP I 2010-503

Heike Solga, Claudia Kretschmann, *Follow-up-Studie* zur Evaluation des Projekts „Abschlussquote erhöhen – Berufsfähigkeit steigern“, 24 S.

SP I 2010-504

Lisa Pfahl, Justin J.W. Powell, The Special Education Profession and the Discourse of Learning Disability in Germany, 16 S.

SP I 2010-505

Philip Wotschack, Lebensarbeitszeitkonten in der Perspektive sozialer Ungleichheit. Kumulation oder Abbau sozialer Benachteiligungen im Lebensverlauf?, 44 S.

SP I 2010-506

Franziska Scheier, Eckart Hildebrandt, Arbeitszeit – eine wichtige Zeitdimension für die Lebenslaufperspektive?, 61 S.

SP I 2010-507

Christian Brzinsky-Fay, The Concept of Transitional Labour Markets. A Theoretical and Methodological Inventory, 21 S.

2009

SP I 2009-501

Kathrin Leuze, Alessandra Rusconi, Should I Stay or Should I Go? Gender Differences in Professional Employment, 26 S.

SP I 2009-502

Heike Solga, Lisa Pfahl, *Doing Gender* im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich, 57 S.

SP I 2009-503

Johannes Uhlig, Heike Solga, Jürgen Schupp, Ungleiche Bildungschancen: Welche Rolle spielen *Underachievement* und Persönlichkeitsstruktur dabei?, 33 S.

SP I 2009 504

Martina Dieckhoff, Nadia Steiber, In Search of Gender Differences in Access to Continuing Training: Is there a Gender Training Gap and if yes, why?, 25 S.

SP I 2009-505

Günther Schmid, Paula Protsch, Wandel der Erwerbsformen in Deutschland und Europa, 46 S.

SP I 2009-506

Justin J.W. Powell, Laurence Coutrot, Lukas Graf, Nadine Bernhard, Annick Kieffer, Heike Solga, Comparing the Relationship between Vocational and Higher Education in Germany and France, 57 S.

SP I 2009-507

Heike Solga, Der Blick nach vorn: Herausforderungen an das deutsche Ausbildungssystem. Thesenpapier zum Symposium des WZB am 19.11.2009, 26 S.

2008

SP I 2008-501

Justin J.W. Powell, Heike Solga, Internationalization of Vocational and Higher Education Systems – A Comparative-Institutional Approach, 49 S.

SP I 2008-502

Anja P. Jakobi, Alessandra Rusconi, Opening of Higher Education? A Lifelong Learning Perspective on the Bologna Process, 32 S.

SP I 2008-503

Janina Söhn, Bildungschancen junger Aussiedler(innen) und anderer Migrant(inn)en der ersten Generation. Ergebnisse des DJI-Jugendsurveys zu den Einwandererkohorten seit Ende der 1980er-Jahre, 37 S.

SP I 2008-504

Lisa Pfahl, Die Legitimation der Sonderschule im Lernbehinderungsdiskurs in Deutschland im 20. Jahrhundert, 42 S.

SP I 2008-505

Alessandra Rusconi, Heike Solga, A Systematic Reflection upon Dual Career Couples, 32 S.

SP I 2008-506

Paula Protsch, Einkommensverluste in Wiederbeschäftigung. Wachsende Unsicherheiten durch Arbeitslosigkeit, 27 S.

SP I 2008-507

Lukas Graf, Applying the Varieties of Capitalism Approach to Higher Education: A Case Study of the Internationalisation Strategies of German and British Universities, 65 S.